

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Tuomas Hemmilä

**HENKILÖSTÖSUUNNITTELU JA SAIRAUSSPOISSAOLOJEN  
VÄHENTÄMINEN**

Tapausesimerkkeinä Varsinais-Suomen ja Vaalijalan erityishuoltopiirin  
kuntayhtymät

Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2012**

# SISÄLLYSLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	3
<b>TIIVISTELMÄ</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	7
1.1. Sairauspoissaolojen syyt, seuraukset ja tulevaisuus	7
1.2. Henkilöstösuunnittelun yhteys sairauspoissaoloihin	10
1.3. Tavoitteenasettelu ja tutkimuskysymykset	12
1.4. Tutkielman rakenne	15
<b>2. HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN LÄHTÖKOHDAT</b>	16
2.1. Henkilöstösuunnittelun tavoitteet, ulottuvuudet ja mahdollisuudet	16
2.2. Henkilöstösuunnittelun keinot	23
2.3. Toiminnan muutosten suunnitelmallisuus	31
2.4. Viestinnän tarve korostuu	35
<b>3. REKRYTOINTI OSANA HENKILÖSTÖSUUNNITTELUA</b>	39
3.1. Henkilöstöhankinnan tarve syntyy	39
3.2. Henkilöstöhankinnan taloudellinen ulottuvuus ja resursointi	40
3.3. Rekrytoinnin prosessi	42
3.3.1. Projektisuunnitelma	44
3.3.2. Valintakriteerien määrittäminen	45
3.3.3. Hankintalähteet	48
3.3.4. Rekrytointikanavat	50
3.4. Työnantajakuvan kehittäminen ja työnhakijoiden houkuttelu	52
<b>4. EMPIIRISET MENETELMÄT, AINEISTO JA ANALYYSIN TOTEUTUS</b>	55
4.1. Menetelminä teemahaastattelu ja vertailu	55
4.2. Tutkimusaineiston keruu ja haastattelurunko	57
4.3. Kohdeorganisaatiot ja tutkimusaineiston analyysi	58
<b>5. TUTKIMUKSEN EMPIIRISET TULOKSET</b>	60
5.1. Sairauspoissaolot haasteena	60
5.1.1. Sairauspoissaolojen aiheuttamat haasteet	60

5.1.2. Sairauspoissaolojen seuranta	65
5.1.3. Sairauspoissaolojen taloudelliset vaikutukset	68
5.1.4. Sairauspoissaolojen vähentäminen	70
5.2. Henkilöstösuunnittelu	74
5.2.1. Henkilöstösuunnittelun painopisteet	74
5.2.2. Henkilöstösuunnittelun edut	78
5.2.3. Muutokset ja henkilöstösuunnittelu	80
5.2.4. Sisäisen viestinnän hyvät käytännöt	84
5.3. Rekrytointi	88
5.3.1. Henkilöstön saatavuuden haasteet	89
5.3.2. Rekrytoinnin valmistelu	91
5.3.3. Työnhakijoiden houkuttelu	93
5.3.4. Työnantajakuvan kehittäminen	94
5.3.5. Verkkorekrytointi ja sosiaalinen media	97
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	100
6.1. Keskeisimmät havainnot	101
6.2. Mahdollisia teemoja jatkotutkimukseen	105
<b>LÄHDELUETTELO</b>	106
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Teemahaastattelurunko	115
LIITE 2. Haastateltavat henkilöt	116

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Syiden ja seurausten ketju	9
Kuvio 2. Tutkielman tavoitteenasettelu	13
Kuvio 3. Syiden ja seurausten ketju	20
Kuvio 4. Henkilöstösuunnittelun rooli	24
Kuvio 5. Henkilöstösuunnittelun lähestymistapoja	27
Kuvio 6. Asioiden ja ihmisten johtaminen	33
Kuvio 7. Organisaatiostrategiasta rekrytointiin	43
Kuvio 8. Toimenkuvan analysointitasot	46
Kuvio 9. Muutoksen aiheuttamat haasteet henkilöstöresursseihin	81
Kuvio 10. Henkilöstön saatavuus tulevaisuudessa	89
Taulukko 1. Sairauspoissaoloista aiheutuvat haasteet	61
Taulukko 2. Sairauspoissaolojen seuranta	66
Taulukko 3. Sairauspoissaolojen vähentämisen keinot	71
Taulukko 4. Henkilöstösuunnittelun painopisteet	75
Taulukko 5. Sisäisen viestinnän käytännöt	85
Taulukko 6. Rekrytoinnin valmistelu	91
Taulukko 7. Työnantajakuvan kehittäminen	95
Taulukko 8. Sosiaalisen median ja verkkorekrytoinnin tulevaisuus	98
Taulukko 9. Sairauspoissaolojen ja henkilöstösuunnittelun yhteys	102
Taulukko 10. Henkilöstösuunnittelun operatiiviset edut	103
Taulukko 11. Rekrytointiprosessin uusi suunta	104



---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Tuomas Hemmilä

**Pro gradu –tutkielma:**

Henkilöstösuunnittelu ja sairauspoissaolojen vähentäminen: Tapausesimerkkeinä Varsinais-Suomen ja Vaalijalan erityishuoltoapiirin kuntayhtymät

**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Julkisjohtaminen

**Työn ohjaaja:**

Olli-Pekka Viinamäki

**Valmistumisvuosi:**

2012

**Sivumäärä:** 117

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten henkilöstösuunnittelulla voidaan vaikuttaa sairauspoissaolojen määrään. Tutkielmassa luodaan katsaus henkilöstösuunnittelun prosessiin osana organisaation strategista ohjausta. Lisäksi tutkielmassa selvitetään henkilöstösuunnittelun etuja ja mahdollisuuksia. Tavoitteena on hahmottaa henkilöstösuunnittelun kriittiset painopisteet, joilla voidaan vaikuttaa sairauspoissaoloihin ja organisaation suorituskykyyn. Tutkielmassa yhdeksi henkilöstösuunnittelun painopisteeksi määritellään rekrytointi. Rekrytoinnista muodostetaan prosessi, jonka tavoitteet koskevat organisaation tulevaa henkilöstötarvetta, organisaation imagon kehittämistä ja työnhakijoiden houkuttelua.

Tutkielman teoreettisessa osuudessa luodaan katsaus alan teoriakirjallisuuteen. Teoreettisessa viitekehysessä keskitytään henkilöstösuunnitteluun ja organisaation muutosten huomioimiseen. Lisäksi tutkielmassa käsitellään organisaation sisäistä viestintää. Toinen teoreettinen pääteema on rekrytointiprosessi. Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu kotimaisesta ja ulkomaisesta kirjallisuudesta sekä artikkeleista, joiden pohjalta luodaan viitekehys tutkimuksen empiiriselle osuudelle.

Tämän tutkielman empiirisen osuuden tapausesimerkkeinä toimivat Varsinais-Suomen erityishuoltoapiirin kuntayhtymä ja Vaalijalan kuntayhtymä. Tutkimushaastattelut tehtiin tammikuussa 2012. Haastattelutaviksi valittiin ylintä- ja keskijohtoa sekä työterveyshuollosta ja rekrytoinnista vastaavia henkilöitä. Tutkielmaan haastateltiin yhteensä 14 henkilöä kohdeorganisaatioista. Haastatteluissa oli kolme teemaa, sairauspoissaolot haasteena, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että tutkielman aihe on äärimmäisen ajankohtainen. Sairauspoissaolot osoittautuivat suureksi haasteeksi etenkin Varsinais-Suomen erityishuoltoapiirin kuntayhtymässä. Tutkielman perusteella henkilöstösuunnittelulla voidaan vaikuttaa sairauspoissaolojen määrään. Henkilöstösuunnittelu takaa pitkäjänteisen otteen organisaation ohjaukseen, se lisää ymmärrystä nykytilasta ja synnyttää informaatiota organisaation eri tasoille. Molemmissa kohdeorganisaatioissa nähtiin, että tarve henkilöstösuunnittelulle on todellinen. Henkilöstösuunnittelulla on voidaan edesauttaa resurssien tehokasta kohdentamista ja henkilöstömenojen seuranta. Henkilöstösuunnittelu edistää myös muutosten toteuttamista. Molemmilla kuntayhtymillä on edessään samat muutokset. Muutoksiin valmistautumisen olisi tullut jo aloittaa, mutta organisaatiot kokivat resurssien puutteen päällimmäiseksi syyksi.

Kohdeorganisaatiot kokivat, että henkilöstön saatavuus heikkenee sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Etenkin kehitysvamma-alan vetovoimaisuutta pitäisi lisätä, jotta työnhakijoiden mielenkiinto saadaan herätettyä. Rekrytointiprosessi olisi luontevaa integroida osaksi henkilöstösuunnittelua. Onnistuneet rekrytoinnit takaavat, että organisaatiolla on käytössään osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on lähtökohta onnistuneelle henkilöstösuunnittelulle. Kun henkilöstöresurssit johdetaan ja ylläpidetään hyvin, myös sairauspoissaolojen haasteet pienenevät. Tulevaisuudessa rekrytoinnin suurimmaksi haasteeksi koettiin verkkorekrytoinnin kehittäminen. Rekrytointi vaatii uutta osaamista ja lisää resursseja, jotta organisaatio löytää henkilöstöä palvelukseensa.

---

**AVAINSANAT:** Sairauspoissaolot, henkilöstösuunnittelu, rekrytointi



## 1. JOHDANTO

Henkilöstöllä on kiistattoman suuri merkitys palvelualan organisaatioissa. Henkilöstökustannukset ovat usein suurin yksittäinen menoerä. Henkilöstöresurssit ovat organisaation merkittävin tuotannontekijä. Ammattitaitoinen henkilöstö mahdollistaa laadukkaat palvelut ja henkilöstöresurssien kustannustehokkaan käytön. Toisaalta henkilöstön heikko ammattitaito kasvattaa kustannuksia ja palvelun laatu kärsii. Ammattitaitoinen henkilöstö synnyttää työllään positiivisten rinnakkaisvaikutusten ketjun. Vastaavasti puutteellinen ammattitaito johtaa negatiivisiin, vaikeasti ennakoitaviin seurauksiin. Henkilöstöresursseihin panostamalla voidaan vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja kykyyn kilpailla työvoimasta.

### 1.1. Sairauspoissaolojen syyt, seuraukset ja tulevaisuus

Sairauspoissaolojen syyt ovat moninaiset. Sairauspoissaoloihin vaikuttavat työelämän sisäiset ja ulkopuoliset tekijät. Osa sairauspoissaoloista on siis työpaikkaperäisiä, organisaation ja työntekijän kannalta niin kutsuttuja ”turhia poissaoloja”. Näihin poissaoloihin työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa. Sairauspoissaoloihin vaikuttaminen on työntekijän ja työnantajan etu.

Sairauspoissaolo on työnantajan ja työntekijän kannalta poikkeuksellinen, ei tavoiteltu tila. Sairauspoissaolo johtuu työntekijän subjektiivisesti kokemasta pahoinvoinnista, joka on suhteellinen käsite. Ihmiset kokevat sitä henkilökohtaisesti tilanteesta riippuen. Jos asiaa tarkastellaan hyvinvoinnin näkökulmasta, työntekijän kokemaan hyvinvointiin vaikuttavat tämän osaaminen, motivaatio ja työkuunto. Työhyvinvointi on näiden kolmen tekijän tasapainoa. Vastaavasti epätasapaino tarkoittaa pahoinvointia ja sairauspoissaoloa. Sairauspoissaoloon johtava pahoinvointi voi johtua työhön liittyvistä tekijöistä. Jos henkilöstön osaaminen, motivaatio ja työkyky eivät ole oikeassa suhteessa työn vaatimuksiin, seuraa pahoinvointia. Pahoinvointi aiheuttaa sairauspoissaoloja. (Lehtonen 2007: 64.)

Sairauspoissaoloista aiheutuu organisaatiolle suoria ja epäsuoria negatiivisia vaikutuksia. Sairauspoissaolot ovat ensinnäkin suuri menoerä. Sairauspäivä maksaa työnantajalle arviolta 240–380 euroa. Summan vaikuttaa sairauspoissaolon pituus, mahdollinen sijaisen palkkaus ja tuottavuuden heikkeneminen. (Valtion työmarkkinalaitos, Valtiovarainministeriö & Lehtonen 2010: 4.) Erään arvion mukaan sairauspoissaolojen kustannukset ovat noin 10 prosenttia palkkakustannuksista, mutta määrä vaihtelee. Usein kustannukset ovat todellisuudessa vielä suuremmat. Huolestut-



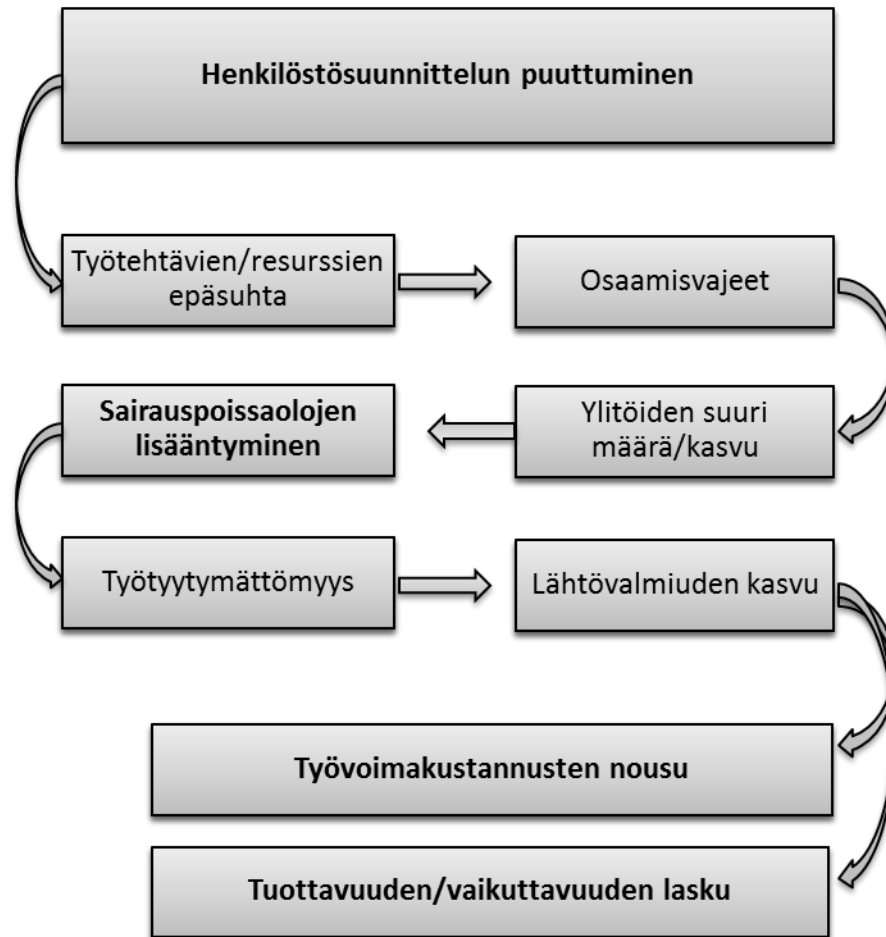
tavaa on, jos sairauspoissaolojen kokonaiskustannuksia ei seurata. Sairauspoissaoloihin uponneet kustannukset voitaisiin kohdentaa toiminnan kannalta hyödyllisempiin kohteisiin. (Kauppalehti 2011.)

Uskon, että henkilöstön sairauspoissaolot saavat aikaan oravanpyörän. Kun työntekijä on poissa, tämän tilalle rekrytoidaan sijainen. Vaihtoehtoisesti työ tehdään ilman lisätyövoimaa, jolloin ylityötunnit lisääntyvät. Työyhteisön rutiinit ovat koetuksella, kun uusia henkilöitä perehdytetään työhön. Varahenkilöjärjestelmä lievittää tätä vaikutusta. Jos sijainen työskentelee organisaatiossa vain lyhyen aikaa, perehdytys eli uuteen työntekijään käytetty panos menee osaksi hukkaan. Sairauspoissaoloista aiheutuu henkilöstön vaihtuvuutta, joka rasittaa koko organisaatiota. Sairauspoissaolojen synnyttämiä kokonaisvaikutuksia, välittömiä ja välillisiä, on hankalaa ennustaa ja arvioida. Vaikutukset vaihtelevat tapauskohtaisesti. Voidaan kuitenkin todeta, että sairauspoissaolot eivät ole tavoiteltuja, päinvastoin. Työntekijän osaamisen, motivaation tai työkyvyn puute voi laukaista sairauspoissaolojen kierteen. Sairauspoissaolojen kierre voi levitä työyhteisössä ja aiheuttaa vakavia häiriöitä organisaation toimintaan. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2012.)

Työyhteisön koolla on vaikutusta sairauspoissaolojen määrään. Suuremmissa organisaatioissa sairastavuusprosentti on keskimääräisesti suurempi, kuin pienemmissä organisaatioissa. Organisaation koolla ei kuitenkaan ole merkitystä kysyttäessä, pitäisikö sairauspoissaoloja vähentää. 2000-luvun aikakaudella on alettu korostaa pehmeämpiä arvoja ja työnantajat ovat alkaneet pohtia laajemmin omia vaikutusmahdollisuuksiaan. Miten organisaatio voisi kannustamisen ja kehittämisen keinoin saada työntekijöitään olemaan poissa vähemmän? (Torrington, Hall & Taylor 2002: 338–341.)

Ilmiönä sairauspoissaolot ovat yleinen ongelma. Tehokkuuden aikakaudella sairauspoissaoloilla on nähty olevan organisaation toimintakykyä heikentävä vaikutus. On kuitenkin korostettu, että ilmiön ratkaiseminen vaatii pintaa syvemmälle ulottuvaa analyysiä. Pitää vaikuttaa ongelmien syntysijoille. Kauppalehti (Erkko 2011.) uutisoi koko aukeaman uutisella sairauspoissaoloista. Työnantajien pitäisi kiinnittää entistä enemmän huomiota sairauspoissaoloihin, heikentynyt työkyky on iso riski. Huonokuntoisten työntekijöiden määrä on kasvussa. Tämä ei ole kansantalouden, eikä organisaatioiden etu. Sairauspoissaolojen kokonaiskustannukset ovat luultua suuremmat. Sairauspoissaoloja ja niistä aiheutuvia kustannuksia ei pienennetä pelkästään työterveyshuoltoon panostamalla. Vaaditaan kokonaisvaltaisempia toimia. Sairauspoissaolojen vähentäminen ja työkyvyn ylläpitäminen pitää tavoitteellistaa, etenkin

organisaation keskijohto tulee aktivoida työskentelemään sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Työkyvyn johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen olennainen osa.



**Kuvio 1.** Syiden ja seurausten ketju (Lehtonen 2008: 15).

Sairauspoissaolojen syitä ja seurauksia on esitetty kuviossa 1. Henkilöstösuunnittelun puuttuminen tai laajemmin ottaen henkilöstöön panostamisen puutteet johtavat vaatimusten ja käytettävissä olevien resurssien epäsuhtaan. Henkilöstöä saattaa olla määrällisesti tai laadullisesti vähemmän, kuin tarve vaatii. Organisaatiossa vallitsee siis osaamisvaje. Tämä johtaa ylitöiden kasvuun. Organisaatiossa vallitseva jatkuva poikkeustila johtaa sairauspoissaolojen kasvuun. Sairauspoissaolojen syynä ja seurauksena myös työhyvinvointi kärsii. Henkilöstö voi huonommin. Työyhteisön pahoinvointi lisää henkilöstövaihtuvuuden riskiä. Organisaatioista lähteneiden tilalle taas pitää etsiä uusia työntekijöitä. Tällainen tilannekuvaus johtaa työvoimakustannusten nousuun ja tuottavuuden laskuun. (Lehtonen 2008: 15.)

## 1.2. Henkilöstösuunnittelun yhteys sairauspoissaoloihin

Henkilöstön johtamisen eräs tavoite on henkilöstön hyvinvoinnin parantaminen. Edellä mainitun mukaisesti hyvinvointi koostuu henkilöstön motivaatiosta, osaamisesta ja työkyvystä. Henkilöstön motivaatioon ja osaamiseen voidaan vaikuttaa erityisesti hyvällä johtamisella, tehtävien organisoinnilla ja henkilöstön kehittämisellä (Lehtonen 2007: 64). Henkilöstösuunnittelun avulla sairauspoissaoloja voidaan vähentää ja toisaalta ennaltaehkäistä. Henkilöstösuunnittelun keinoin voidaan lisätä henkilöstöresurssien osaamista ja motivaatiota. Suunnitelmallisuus sanana viittaa pitkäjänteisyyteen ja ennakointiin.

Valtion työmarkkinalaitoksen, Valtiovarainministeriön ja Lehtosen tekemän tutkimuksen (2010: 4) mukaan sairauspoissaolojen määrällä ja henkilöstöjohtamisella on selkeä yhteys. Sairauspoissaolojen määrään vaikuttaa etenkin se, miten lähiesimies luo edellytyksiä työntekoon. Tämä voidaan johtaa eteenpäin, miten organisaatio luo ja suunnittelee työntekoa edellytyksiä organisaation eri tasoille. Toisin sanoen, mitä resursseja ylimmällä johdolla on käytettävissään ja mitä resursseja/työkaluja ylin johto tarjoaa keskijohdolle, jotka edelleen ohjaavat henkilöstöä kohti yhteisiä tavoitteita. Lisäksi sairauspoissaolojen määrään vaikuttaa henkilöstön osaaminen. Osaamisen kehittämiseen panostamisella voidaan vaikuttaa sairauspoissaoloihin. Osaaminen perusedellytyksenä on työntekijän pohjakoulutus ja motivaatio kehittää omaa ammattitaitoaan.

Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan lisätä henkilöstön sitoutumista ja tyytyväisyyttä työtään kohtaan. Henkilöstöjohtamisen tärkeys korostuu muutostilanteissa. Jos henkilöstön huomioiminen muutoksessa epäonnistuu, tämä heikentää hyvinvointia ja altistaa organisaation negatiivisille vaikutteille. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2002: 45.)

Sairauspoissaoloilla ja henkilöstöjohtamisella on siis selvä syy-seuraus suhde. Minkälaisin kriteerein organisaation tulisi suunnitella toimintaansa ehkäistäkseen sairauspoissaoloja ja niistä syntyviä ongelmia? Tämän kysymyksen innoittamana *tutkielmas- sa käsitellään henkilöstösuunnittelua, joka kytkeytyy henkilöstöjohtamisen käsitteeseen*. Toisin sanoen *millaisin henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa sairauspoissaolojen taustalla piileviin syihin*. Tutkielman tavoitteena on löytää toimenpiteitä sairauspoissaolojen vähentämiseen henkilöstösuunnittelun avulla. Eräs merkittävä ulottuvuus henkilöstösuunnitteluun on rekrytointi. Epäonnistunut rekrytointi on riski organisaation jatkuvuudelle. Jos rekrytoitavan henkilön perusosaaminen on

puutteellista, se on omiaan aiheuttamaan osaamattomuuden tunnetta ja tyytymättömyyttä, joka edellä mainitun mukaisesti johtaa sairauspoissaoloihin tai yksinkertaisesti tehottomaan lopputulokseen. Jos taas rekrytoitava henkilö omaa kehityskelpoisen ammattitaidon, häntä tulee kehittää työntekijänä. Mielekkyys työhön säilyy, kun tavoitetaso on sopivan korkealla suhteessa omaan osaamiseen. Koko organisaation tavoitetason taas on oltava sopivan korkealla verrattuna kilpailijoihin.

Henkilöstösuunnittelun juuret ovat henkilöstöjohtamisessa (eng. Human Resource Management – HRM). Henkilöstöjohtaminen nousi 60- ja 70-luvuilla osaksi organisaatioiden perustoimintoja. Vuosikymmenten varrella henkilöstöjohtamisen trendit ovat kehittyneet vastaamaan aikakautensa tarpeita. Nykymuodossaan HRM on äärimmäisen laaja käsite. Se viittaa henkilöstötoimintojen kokonaisuuteen ja kokonaisuuden hallintaan. (Viitala 2007: 50.)

Henkilöstöjohtamisen toiminnoilla vaikutetaan henkilöstöresurssien määrään, laatuun, hyvinvointiin ja motivaatioon (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 310–311). Henkilöstöjohtamisen yksi ulottuvuus on henkilöstösuunnittelu, joka niin ikään on käsitteenä laava. Henkilöstösuunnittelu liittyy henkilöstöratkaisuihin ja osaamishaasteiden ennakkointiin. Suunnitelmallisuus perustuu tulevaisuuden tavoitelaan. HRM ammatilliset toimivat yleisesti organisaation ylimmän johdon alaisuudessa, he pyrkivät soveltamaan henkilöstökäytäntöjä toimintaympäristöön. (Viitala 2007: 50–51.)

Henkilöstösuunnittelun avulla toteutetaan organisaation toiminnallisia tavoitteita. Se on ikään kuin käytännönläheisempi näkökulma strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstösuunnittelun painotukset vaihtelevat organisaatiosta riippuen, suunnittelu on organisaatiolähtöistä eli tarpeeseen vaikuttaa toimintaympäristö ja -kulttuuri. Henkilöstösuunnittelun tärkein tehtävä on taata organisaation jatkuvuus henkilöstön näkökulmasta. (Graham, Bennet 1995: 149–150.) Henkilöstösuunnittelua voidaan havainnollistaa rinnastamalla se hieman käytännönläheisempään investointisuunnitelmaan. Organisaation on ennakoitava tulevaisuuden tarpeita ja varauduttava tulevaisuuteen. Sen on korjattava ja uusittava kiinteitä tuotantotekijöitään, pysyäkseen mukana luonnollisessa kehityksessä. Myös henkilöstösuunnittelu on henkilöstöresurssien ylläpitoa ja uusimista. Huonoa konetta ei kannata hankkia, sillä siitä syntyy kustannuksia. Huonoa työntekijää ei kannata rekrytoida, sillä siitä syntyy kustannuksia. Kun hankitaan hyvä kone, sen huoltaminen takaa parhaan mahdollisen lopputuloksen. Jos taas rekrytoidaan hyvä työntekijä, tätä kouluttamalla saadaan aikaan kiitettäviä työsuorituksia. Koneisiin on olemassa käyt-

töohjeet, mutta henkilöstön käyttöohjeiden laadita on organisaatioiden itsensä vastuulla. Tässä yhteydessä henkilöstön ja koneiden rinnastusta ei ole tarvetta jatkaa, mutta teoreettisella tasolla tämä rinnastus avaa lukijalle tutkielman näkökulmaa.

### 1.3. Tavoitteenasettelu ja tutkimuskysymykset

Tutkielman aihe alkoi hahmottua kesätöiden aikana kesällä 2011. Työskentelin Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin kuntayhtymän hallinnossa jo kolmatta kesää. Varsinais-Suomen kuntayhtymässä huomattiin sairauspoissaolojen olevan suuri haaste. Kuntayhtymässä haluttiin löytää ratkaisuja sairauspoissaolojen määrän vähentämiseen. Olen itse tehnyt kuntayhtymässä erilaisia töitä, hoitotyöntekijästä hallintopäällikköön. Kokemusteni perusteella, yhdistin korkeat sairauspoissaolotilastot henkilöstön johtamiseen. Aloin työstämään tutkimussuunnitelmaa yhdessä Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin kuntayhtymän ylimpien viranhaltijoiden kanssa.

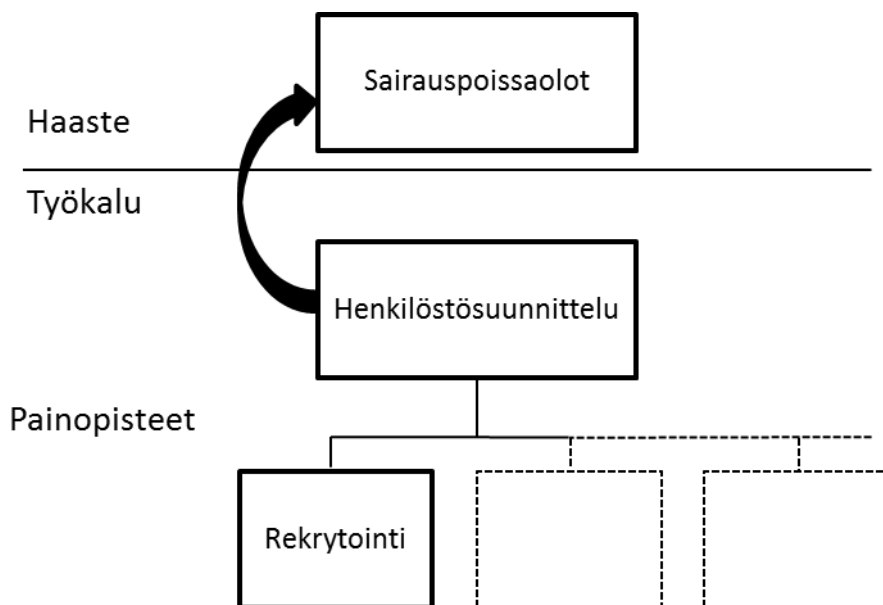
Tutkielman tapausesimerkkinä toimii Varsinais-Suomen kuntayhtymän ohella, Vaalijalan kuntayhtymä. Vaalijalan kuntayhtymä toimii Savon alueella. Kuntayhtymät tarjoavat erityishuoltopalveluita maakuntansa kehitysvammaisille ihmisille. Vaalijalan kuntayhtymä valittiin toiseksi tapausesimerkiksi, sillä kuntayhtymät ovat samansuuruisia ja niillä arvioitiin olevan edessään samat haasteet. Tutkielmassa keskitytään kuntayhtymien avopalveluiden toimialueisiin. Toimintaympäristöä ja ilmiöitä ymmärtääkseen, muuta organisaatiota ei suljeta pois.

Erytyishuoltopiirin kuntayhtymien organisaatorakenteet tulevat lähivuosina muuttamaan Valtioneuvoston periaatepäätöksen (Valtioneuvosto 2010) edellyttämällä tavalla. Henkilöstön ja osaamisen tarve lisääntyy. Resursseja on kohdennettava tehokkaasti, eikä tehottomuuteen ole varaa. Sairauspoissaolot ovat suuri menoerä ja kilpailukykyyn vaikuttava toiminnallinen riski. Kuntayhtymien henkilöstöhallinto on haasteiden edessä.

Erytyishuoltopiirien organisaatiota koskeva muutos (Valtioneuvoston periaatepäätös) vaikuttaa palvelurakenteeseen, erityisesti asumispalveluiden toimialueeseen. Muutoksen tavoitteena on kehitysvammaisten laitواسumisen vähentäminen. Ainakin Varsinais-Suomen erityishuoltopiirissä on tehty asumisen alueellinen suunnitelma (Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin kuntayhtymä 2010), jonka mukaisesti laitospaikkoja aletaan hajauttaa.

Henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan, että organisaatiolla on käytössään osaa-  
vaa henkilöstöä oikea määrä, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa (Rainio 2010: 5).  
Kuntayhtymien asiakkaat ovat kehitysvammaisia henkilöitä, jotka tarvitsevat apua  
arjen askareissa. Henkilöitä pyritään auttamaan heidän tarpeidensa mukaan. Henkilöt  
tarvitsevat yksilöllistä huolenpitoa, näin ollen henkilöstön merkitystä ei voi väheksyä.  
Asumispalvelujen toimialue tulee kasvamaan, kun laitosasumista hajautetaan ja asi-  
akkaita sijoitetaan uusiin asumisyksiköihin eri puolille maakuntaa. Varsinais-Suomen  
ja Vaalijalan kuntayhtymät ovat siis tilanteessa, jossa ne tarvitsevat osaavaa ja koulu-  
tettua henkilökuntaa maakuntiin perustettaviin asumisyksiköihin.

Pyrin löytämään näkökulmia, operatiivisen kriteeristön, henkilöstösuunnittelun toteut-  
tamiseksi. Käytän tutkielmassani 1-3 vuoden aikajännettä, sillä uskon henkilöstö-  
suunnittelun olevan pitkäjänteistä työtä. Tavoitteenani on tutkia henkilöstösuunnitte-  
lua siihen liittyvän aikaisemman tutkimuksen avulla ja nostaa esiin henkilöstösuunnit-  
telun painopisteitä. Empiriaosuudessa vertaillaan kuntayhtymien tämänhetkistä tilaa  
ja tarkastellaan niiden tulevaisuuden tavoitteita. Tutkielman tavoitteita ja tutkimusky-  
symysten taustoja havainnollistetaan kuviossa 2. Sairauspoissaolot nähdään haastee-  
na, johon henkilöstösuunnittelulla voidaan vaikuttaa. Henkilöstösuunnittelu jakautuu  
eri painopisteisiin, joita tutkielmassa selvitetään. Yhdeksi painopisteeksi määritellään  
rekrytointi. Tutkielmassa on tarkoitus myös selvittää, vaikuttaako rekrytoitavan hen-  
kilön ammattitaito sairauspoissaoloihin.



**Kuvio 2.** Tutkielman tavoitteenasettelu.

Tutkielmassani on kolme teemaa, sairauspoissaolot haasteena, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi. Teemat johdetaan kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Miten henkilöstösuunnittelulla voidaan ehkäistä sairauspoissaoloja?

Sairauspoissaolojen syitä on monia. Tässä tutkimuksessa perehdyn sairauspoissaolojen ja henkilöstösuunnittelun yhteyteen. Epäilen, että sairauspoissaolot kuormittavat organisaation eri osia. Organisaation toiminnan pitkäjänteisyys ja suunnitelmallisuus kärsivät, kun työaikaa joudutaan käyttämään sairauspoissaoloista johtuviin tehtäviin. Uskon, että henkilöstösuunnittelun keinoin voidaan vähentää sairauspoissaolojen määrää ja ennaltaehkäistä niiden vaikutuksia. Toisaalta uskon, että henkilöstösuunnitteluun panostaminen on tulevaisuuteen varautumista.

2. Mitkä ovat henkilöstösuunnittelun edut ja mitä hyvällä henkilöstösuunnittelulla voidaan saavuttaa?

Henkilöstösuunnittelua voidaan lähestyä useista näkökulmista. Olen kiinnostunut henkilöstösuunnittelun eduista ja sille asetettavista tavoitteista. Minua kiinnostaa, miten henkilöstösuunnittelu liittyy palvelujen laatuun ja asiakastyöhön. Palvelun laatu on sinänsä tulkinnanvarainen ja laaja käsite. Palvelun laadun parantamisella tarkoitan positiivista kehitystä henkilöstön tekemässä työssä, joka liittyy olennaisesti organisaation ydintoimintaan. Uskon, että organisaation tarpeista juontuva henkilöstösuunnittelu tarjoaa ratkaisuja henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Tämän tutkimuskysymyksen yhteydessä minua kiinnostaa, miten organisaatioita koskeviin muutoksiin tulisi valmistautua.

3. Miten rekrytointi liittyy henkilöstösuunnitteluun ja sairauspoissaoloihin?

Terveystieteiden alalla on kova kilpailu osaavista ja koulutetuista työntekijöistä. Henkilöstösuunnittelussa tulisi ottaa kantaa henkilöstöhankintaan, eli rekrytointiin. Tutkielmassa muodostetaan käsitys rekrytointiprosessin vaiheista ja henkilöstötarpeen muodostumisesta. Tutkielmassa keskitytään henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin yhteyteen. Millaiset rekrytoinnin käytännöt tukevat pitkäjänteisesti organisaation strategisia tavoitteita? Uskon henkilöstöhankinnan tavoitteena olevan kohtuullinen varmuus henkilöstöressurssien optimaalisesta määrästä. Toisaalta motivoituneen ja hyvän työkyvyn omaavan työntekijän rekrytointi vähentää sairauspoissaolojen riskiä. Onko siis niin, että sairauspoissaolojen haasteisiin voidaan vaikuttaa onnistuneilla rekrytoinneilla? Yksi rekrytoinnin haasteista on työnantajaorganisaation houkuttelevuus

työmarkkinoilla. Tutkielmassa keskityn työnantajakuvan parantamiseen ja työnhakijoiden houkutteluun osana rekrytointia.

Tutkielman keskeiset käsitteet ovat *sairauspoissaolo, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi*. Rekrytoinnista käytetään myös ilmaisua henkilöstöhankinta.

#### 1.4. Tutkielman rakenne

Tutkielman teoreettisen osuuden muodostavat pääluvut kaksi ja kolme. Tutkielman toisessa pääluvussa esittelen henkilöstösuunnittelun käsitteen, sen tavoitteet ja odotukset. Tutkin henkilöstösuunnittelua osana organisaation strategiaprosessia. Tuon esiin vaihtoehtoja ja näkökulmia henkilöstösuunnittelun toteuttamiseen. Alaluvuissa käsitellään muutosten suunnitelmallisuutta ja viestinnän tarvetta.

Kolmannessa luvussa tutkin rekrytoinnin ja henkilöstösuunnittelun yhteyttä. Keskityn rekrytoinnin tarpeen muodostamiseen, työnantajakuvan parantamiseen ja rekrytointiprosessin resursointiin sekä hallintaan. Luvussa ei käsitellä työnhakijan haastattelua tai valintaa.

Neljännessä luvussa luodaan katsaus tutkimuksen menetelmiin ja metodologisiin valintoihin. Luvussa kerrotaan empiirisen tutkimuksen toteutuksesta ja vertailututkimuksen ominaispiirteistä. Tutkimusaineisto perustuu kohdeorganisaatioissa tehtyihin teemahaastatteluihin. Lisäksi luvussa esitellään lyhyesti kohdeorganisaatiot.

Viides luku on tutkielman empiriaosuus, jossa vertaillaan kahta erityishuoltopiirin kuntayhtymää. Osuus on luonteeltaan laadullista vertailua. Tutkimustuloksia esitetään tutkielman teemojen mukaisesti, kukin omana alalukunaan. Tutkimusaineistoa havainnollistetaan taulukoin ja teoriaosuudessa esitetyin näkökulmin.

Viimeisessä luvussa esitellään tutkielman johtopäätökset ja keskeisimmät havainnot. Johtopäätöksissä esitellään vastaukset luvussa 1.3. esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Keskeisimmät havainnot esitetään teemahaastatteluista saadun aineiston ja teoreettisen viitekehysten perusteella.



## 2. HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1. Henkilöstösuunnittelun tavoitteet, ulottuvuudet ja mahdollisuudet

#### **Tavoitteet**

Henkilöstösuunnittelu (eng. Human resource planning, HRP and Manpower planning) on sananmukaisesti henkilöstöresurssien suunnittelua. Sen avulla organisaatio turvaa toiminnan jatkuvuuden. Henkilöstösuunnittelulla tässä tutkielmassa tarkoitetaan henkilöstöresurssien määrällisiä ja laadullisia sopeuttamista organisaation tarpeisiin, eli tulevaisuuden tavoitetilaan. Tulevaisuutta pyritään ennustamaan ja ennakoimaan; tulevaisuuteen valmistaudutaan suunnitelman avulla (Mintzberg 1994: 23–24). Beardwell, Holden ja Claydon (2004: 159) kuvaa henkilöstösuunnittelua prosessiksi, joka koostuu henkilöstöresurssien tämänhetkisistä ja tulevaisuuden tarpeista. Henkilöstösuunnittelu liittyy organisaation strategiseen ohjaukseen (McMahan & Wright 1992: 295–296). Suunnitelma toimeenpannaan ja lopputulosten pohjalta arvioidaan onnistumisen taso. Beardwellin ym. (emt. 159) prosessimalli kattaa henkilöstösuunnittelun koko elinkaaren ja korostaa lopputuloksen arviointia sekä organisaation jatkuvaa oppimista.

Rainio (2010: 5) määrittelee henkilöstösuunnittelun olevan huolehtimista työvoiman oikeasta määrästä, laadusta ja riittävästä osaamisesta suhteessa organisaation tavoitteisiin. Edellisten lisäksi Valtiovarainministeriö (2012) kuvaa henkilöstösuunnittelua henkilöstön laadullisen ja määrällisen kokonaistarpeen määrittelyksi tulevaisuudessa. Henkilöstösuunnittelu liittyy henkilöstön jokapäiväisiin johto- ja esimiestehtäviin.

Mistä sitten tarve henkilöstösuunnitteluun syntyy? Henkilöstösuunnittelu kytkeytyy organisaation strategiseen suunnitteluun. Strategiset linjat määrittellään organisaation toimintastrategiassa. Henkilöstösuunnittelu on toimintastrategian toimeenpanoa, pyrkimyksenä saavuttaa organisaation strategiset tavoitteet. Henkilöstösuunnitelmassa yksilöidään suoritettavat toimenpiteet, aikataulu ja prosessin seuranta. (Hax 1985: 78–80.)

Henkilöstösuunnittelun prosessi on parhaimmillaan toiminnan ohjauksen työkalu, joka synnyttää informaatiota organisaation eri tasoille. Prosessi vaatii resursseja, mutta onnistuessaan mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Parhaan toteuttamistavan löytäminen vaatii käytettävissä olevien vaihtoehtojen määrittelyä ja vertailua. Valmis

suunnitelma voidaan nähdä tehtävälistanana, jonka puitteissa toimitaan. Organisaation haasteena on räätälöidä toiminnalleen sopiva henkilöstösuunnittelun tapa, jossa käytetyt resurssit ja prosessista saatavat hyödyt ovat tasapainossa. Toisin sanoen henkilöstösuunnittelua ei ole syytä tehdä sen itsensä takia, vaan sen on oltava organisaatiokokonaisuuteen integroitu prosessi. (Sauri 1994: 116–117.)

### **Henkilöstösuunnittelun ulottuvuudet**

Henkilöstösuunnittelun tehtävä on edistää päätöksentekoa. Sen muoto ja toteutustapa vaihtelevat organisaation mukaan. Henkilöstösuunnittelun ulottuvuuksia ovat rekrytointi, henkilöstön mitoitus, osaamisen kehittäminen, johtamisjärjestelmän kehittäminen, henkilöstökustannusten johtaminen, tuottavuus ja henkilöstöresursseille asetettävien tavoitteiden toimeenpano. (Graham, Bennett 1995: 163.) Näiden lisäksi henkilöstösuunnittelussa korostuu henkilöstöön käytettävien resurssien seuranta, työsuoritusten seuranta, uuden työntekijän perehdyttäminen, työhyvinvointi ja henkilöstön motiivointi (Sarma 2009: 77).

Henkilöstökustannusten hallinta ja ennakointi on olennainen osa organisaation taloussuunnittelua ja -seurantaa. Koska henkilöstöä ei voi verrata koneeseen, jonka tuotantokapasiteetti voidaan laskea, sen uhkia ja mahdollisuuksia tulee lähestyä eri tavalla. Henkilöstökustannusten noustessa, myös tuloksellisuuden tai vaikuttavuuden tulisi kasvaa. Organisaatioiden tulisi kehittää mittareita henkilöstön tuloksellisuuden mittaamiseen. Henkilöstökustannuksia pitää seurata kokonaisuutena, jolloin syyseuraus suhteet erottuvat kokonaisuudesta. Ennen kaikkea, henkilöstöresurssien kustannuksiin ja henkilöstöresursseihin kohdistuviin investointeihin pitäisi lisätä mitattavissa olevaa tavoitteellisuutta. Tätä korostavat myös Ollila (2011) ja Elinkeinoelämän valtuuskunta, EVA (2011). Kansantalouden tuottavuus on laskenut noin 13 prosenttia, verrattuna taloustaantumaa edeltäneeseen aikaan. Yhteiskunnalliset paineet pakottavat tuottavuuden parantamiseen myös julkisella sektorilla.

Armstrong (1991: 311) on jaotellut henkilöstön työllistämisestä johtuvat kustannukset, eli henkilöstöresursseihin käytettävät resurssit: palkka- ja henkilösivukustannuksiin, rekrytoinnin kustannuksiin, kehittämisen kustannuksiin, henkilöstön uudelleensijoittamisesta ja liikkuvuudesta johtuviin kustannuksiin, henkilöstön tukemisen kustannuksiin ja henkilöstön hallinnollisiin kustannuksiin. Henkilöstön liikkuvuudesta ja uudelleensijoittamisesta johtuvat kustannukset liittyvät työtehtävien edellyttämään konkreettiseen liikkumiseen sekä henkilöstön työnkuvan muutoksista johtuviin uudelleenjärjestelyihin. Henkilöstön tukemisen kustannukset tarkoittavat kustannuksia, jot-

ka koostuvat henkilökunnan lahjoista, tulospalkkiosta, työkykyä ylläpitävästä toiminnasta, työterveyshuollosta, sisäisistä tiedotuslehdistä, ruuasta, ynnä muusta. Ideana on, että henkilöstöön välillisesti tai välittömästi vaikuttavia kustannuksia seurataan ja investointien merkitystä arvioidaan suhteessa käytettyihin resursseihin. Kustannuslaskennan tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla tuloksellisuutta ja investointeja voidaan arvioida. Tätä tietoa voidaan käyttää hyväksi organisaation talouden ja tuloksellisuuden suunnittelussa. (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009: 11, 41.)

Lehtosen (1994: 21) mukaan henkilöstön arvo määritellään suhteessa henkilöstön tuottamien palveluiden arvoon. Mitä paremmin henkilöstövoimavaroja johdetaan, sitä arvokkaampia henkilöstöresurssit ovat. Tämän mukaan henkilöstövoimavarojen arvo kasvaa, mitä laadukkaammin niitä johdetaan. Tärkeimmät johtamistoiminnot ovat henkilöstön hankinta, kehittäminen, kohdentaminen, hyödyntäminen, säilyttäminen/ylläpito, arviointi ja palkitseminen. Henkilöstön tuottamien palveluiden arvoa voidaan lisätä edellisiä toimintoja kehittämällä. Koska toiminnot kytkeytyvät toisiinsa, niitä tulee johtaa ja suunnitella kokonaisuutena.

Henkilöstöresurssien rakenne käsitteenä tarkoittaa henkilöstön ikää, määrää ja osaamistasoa. Henkilöstörakenteen tulisi olla tasapainoinen ja tulevaisuuden tavoitteet mahdollistava. Henkilöstössä tulisi olla edustettuina eri ikäluokat. Eri ikäluokilla on meneillään eri elämänvaihe, mikä heijastuu väistämättä myös työelämään. Eri ikäryhmien tasainen edustus vakauttaa organisaatiota. Ihmiset eläköityvät, jäävät vanhempainlomalle, hakeutuvat virkavapaalle ja vaihtavat työpaikkaa. Näistä seuraa muutosvaihe työyhteisöön. Kun henkilöstö koostuu eri ikäryhmistä, muutokset tasapainottuvat ja eri ikäryhmät tukevat toisiaan. (Jacobson 2009: 181.) Henkilöstörakenteeseen vaikuttaa myös henkilöstön määrä ja ammatillinen osaaminen. Jokainen työntekijä on yksilö, eikä ikään tai osaamiseen voida liittää liian stereotypisiä olettamia. Henkilöstösuunnittelussa tulisikin ottaa huomioon henkilöstörakenne yleisellä tasolla, minkä tyyppisiä työntekijöitä tarvitaan ja miten paljon?

Organisaation jatkuvuuden kannalta henkilöstöresurssien rakenteella on merkitystä. Puhutaan henkilöstövoimavarojen, ”organisaation perinteen”, säilyttämisestä. Eläköityvät ikäluokat tekevät tilaa nuoremmille sukupolville ja siirtävät tietotaitoaan nuoremmille työntekijöille työn ohessa. Organisaation osaamisen jatkuvuus voidaan turvata, kun työntekijät jakavat osaamistaan keskenään. Jos henkilöstörakenne on epätasainen, eikä osaamista jaeta, voi organisaation toiminta vaikeutua aiheuttaen ylimääräisiä kustannuksia. Näin ollen yhteistyön merkitys korostuu. Yksilöiden korkeasta

osaamistasosta ei saada täyttä hyötyä, jos sitä ei saada integroitua osaksi koko organisaatiota. (Sarma 2009: 126–128.)

Osaamisen kehittämisen on mainittu useassa teoksessa olevan yksi tärkeimmistä henkilöstösuunnittelun ulottuvuuksista. Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan henkilöstön ammattitaidon kehittämistä. Osaamisen kehittämisen avulla ylläpidetään kilpailukykyä ja kehitetään palvelun laatua. Yksilöiden osaaminen muunnetaan organisaation osaamiseksi hyvällä henkilöstön johtamisella. Esimiestyön kehittäminen on yksi osaamisen kehittämisen tärkeä elementti. Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa laajasti koko organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen. Esimiestyön avulla henkilöstöä johdetaan kohti asetettuja tavoitteita. Henkilöstörakenne ja työyhteisön kulttuuri vaikuttavat kehittämismetodin valintaan. (Viitala 2007: 170–172; Sarma 2009: 128–130.)

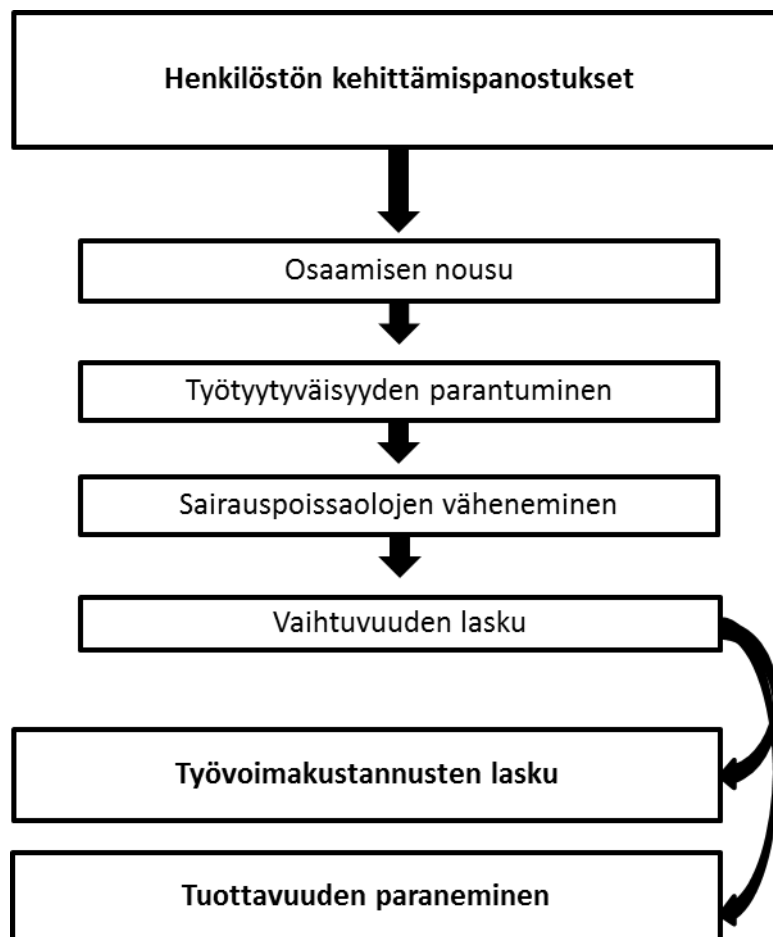
Rekrytointi on toinen henkilöstösuunnittelun ulottuvuus, jota lähdeaineistossa on korostettu eniten. Ammattitaitoisen ja soveltuvan työntekijän rekrytointi on äärimmäisen tärkeää. Henkilöstön rekrytointia ja työnhakijoiden houkuttelua tutkitaan tarkemmin luvussa 3. Henkilöstösuunnittelun tärkeä lähtökohtana on, että organisaatioon löydetään oikea henkilö, jota voidaan kehittää vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Rekrytointi vaatii suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Uhkana on, että rekrytoinnin tarve havaitaan niin myöhään, ettei valinnan varaa juuri ole. Tällaisen tilanteen riskinä on, että organisaation palvelukseen valitaan henkilö, joka ei sovellu työtehtävään tai organisaatiokulttuuriin. (Järvinen 1996: 78.) Vaikka henkilöstötarve olisikin valmisteltu, tulee löytää työnhakijoita. On esitetty arvioita, että työntekijöistä kilpailu kiristyy. Tulevaisuudessa varsinkin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöitä on yhä vähemmän tarjolla. Nuoret sukupolvet eivät halua sitoutua loppuelämäkseen samaan työpaikkaan, vaan etsitään vaihtelua. (Kaleva 2004; Turun Sanomat 2010.)

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja. Kuten johdannossa todettiin, työhyvinvoinnista seuraa organisaatiolle siinä määrin hyvää, että sitä on syytä tavoitella. Berryn, Mirabillon ja Baunin (2011) mukaan jokainen henkilöstön hyvinvointiin käytetty dollari tuotti 2.71 dollarin kokonaissäästön, terveydenhuoltokustannuksissa sama suhde on 1:6. Yksinkertaisesti terveet ja hyvinvoivat työntekijät aiheuttavat vähemmän kustannuksia. Työhyvinvoinnilla pystytään vaikuttamaan myös henkilöstön vaihtuvuuteen. Berryn ym. (2011) mukailen vastaamalla työntekijän psyykkisiin ja fyysisiin tarpeisiin, voidaan vaikuttaa tämän motivaatioon ja sitoutumiseen. Näihin tarpeisiin liittyy myös hyvästä työsuorituksesta palkitsemisen ja työsuoritusten seuranta. Voimakkaimmin työhyvinvointiin vaikuttavat esimiestyöhön, työpaikan ilmapiiriin ja työntekijän

kokemaan arvostukseen liittyvät seikat. Työhyvinvointiin liitetyt käsitteet ovat osaksi samoja, joita mainitaan muissakin yhteyksissä. Työhyvinvointi onkin lähinnä tavoitteellinen näkökulma, jota halutaan saavuttaa, mutta joka ei ole yhtä konkreettista kuin esimerkiksi rekrytointi tai osaamisen kehittäminen.

### Henkilöstösuunnittelun mahdollisuudet

Henkilöstöressurssien onnistunut suunnittelu luo kilpailukykyä ja ennakoitavuutta. Jos informaatio on puutteellista, eikä tulevaisuutta ennakoida, tilanteet tulevat nopeasti eteen. Tällöin keinovalikoima on hyvin suppea. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2006.) Kuvio 3. esittää henkilöstösuunnittelun ja henkilöstön kehittämispanostusten mahdollisuuksia. Henkilöstösuunnittelu johtaa viime kädessä työvoimakustannusten laskuun ja tuottavuuden paranemiseen.



**Kuvio 3.** Syiden ja seurausten ketju (Lehtonen 2008: 16).

Henkilöstösuunnittelu tuo vakautta ja organisaatio kykenee löytämään uusia tapoja tuottaa palveluja. Sen avulla voidaan välttää osaamisvaje tai vastaavasti henkilöstöresurssien liian suuri määrä, eli henkilöstöresurssien tuhlaaminen. Uusi tapa tuottaa palveluja voi parhaimmillaan johtaa kilpailuetuun markkinoilla. Tällä tavoin organisaatio voi profiloitua ja näyttäytyä houkuttelevampana palveluntuottajana muiden joukossa. Henkilöstöresurssien mitoittamisessa keskitien löytäminen on toisinaan vaikeaa. Mitoittaminen on äärimmäisen tärkeää, eikä ongelma poistu pelkällä tilanteen toteamisella. (Graham, Bennett 1995: 166–167.)

Henkilöstösuunnittelu mahdollistaa tarpeiden mukaisen osaamisen kehittämisen. Osaamisen kehittämisen tulee perustua organisaation todellisiin tarpeisiin, ei pelkääntään yleisesti hyväksi koettuihin perinteisiin. Henkilöstön ammattitaitoa tuleekin pitää yllä suunnitelmallisesti. Henkilöstösuunnittelussa käsitellään verrattain laajasti henkilöstöön liittyviä tekijöitä, prosessin aikana nousee esiin tärkeimpiä osaamisalueita. Haasteena on priorisoida ne osaamisalueet, joiden kehittämisestä on eniten hyötyä organisaatiolle. Osaamisen kehittämisellä voidaan motivoida henkilöstöä ja lisätä työnteon mielekkyyttä. (Sarma 2009: 125–126.)

Kun henkilöstöresursseja arvioidaan kokonaisvaltaisesti, johto joutuu väistämättä käsittelemään henkilöstöön liittyviä riskejä. Riskienhallinta on osa organisaation johtamisjärjestelmää, se edellyttää riskien arviointia ja riskeihin vaikuttamista. Henkilöstösuunnittelu edesauttaa riskien tunnistamista ja toisaalta nostaa esiin henkilöstöresursseja koskevia mahdollisuuksia. (Routamaa 1998: 267–268.)

Henkilöstösuunnittelun prosessin tuloksena syntyy valtava määrä tietoa, jota tulee käyttää päätöksenteon pohjana. Kaikissa organisaatioissa täytyy toisinaan priorisoida. Resurssit ovat rajalliset ja kaikkeen ei ole aikaa. On kuitenkin tärkeää, että varsinkin organisaation ylemmällä tasolla on yhteinen käsitys siitä, mitä priorisoidaan. Henkilöstösuunnittelun avulla organisaatio saa laaja-alaisesti tietoa, jonka pohjalta se voi päättää mihin henkilöstösuunnitelman toimeenpanossa keskitytään. On syytä muistaa, että henkilöstösuunnittelu on vain yksi organisaation lukuisista tehtävistä. (Siikaniemi, Saikkonen & Härkönen 2010: 10–11.)

Henkilöstösuunnittelun haasteena on nähty juuri suunnitelmien pohjautumisen tulevaisuuteen. Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja siksi on äärimmäisen haastavaa arvioida organisaation tilaa esimerkiksi kolmen vuoden päähän. Tästäkin huolimatta, henkilöstösuunnittelulla voidaan edesauttaa strategisten tavoitteiden saavuttamista. Vaikka toimintaympäristö muuttuu, organisaation tavoitteet ei-

vät välttämättä muutu. Strategisen suunnittelun puuttuessa tai sen osoittautuessa vääräksi, seuraukset voivat olla negatiiviset. Jos taas suunnittelussa on arvioitu juuri oikeita tekijöitä ja strategiset valinnat osuvat oikeaan, suunnittelusta seuraa positiivisia vaikutuksia. Muutamien kuukausien päähän pystytään kohtuullisella varmuudella arvioimaan, mutta useiden vuosien päähän arvioiminen on jo äärimmäisen haasteellista. (Mintzberg 1994: 228–229; Beardwell ym. 2004: 181–182.)

Viitala (2007: 56–58) on maininnut henkilöstösuunnittelun aikakehyksestä. Hänen mukaansa organisaatioiden haasteena on nopeasti eteen tulevat muutokset ja ylipäättään toiminnan nopeasyklisyys. Tämä voi johtaa perusteellisen suunnittelun puutteeseen, yksinkertaistaen ajan puutteeseen. Kun suunnittelu aloitetaan vasta viime hetkellä, henkilöstöratkaisuja joudutaan tekemään liian nopeasti. Harkitsemattomat ratkaisut voivat johtaa epäsuotuisiin lopputuloksiin. Varsinkin henkilöstöasioissa on kohtalokasta toimia viime hetkellä.

Seikkaperäistä henkilöstösuunnittelua tehdään harvemmin yli vuodeksi kerrallaan. Pidemmän aikavälin suunnittelussa voidaan asettaa tavoitteita niin tarkasti, kuin mahdollista, mutta yleensä ne toimivat suunnannäyttäjinä. Henkilöstöresurssien suunnittelu on parhaimmillaan, kun se tehdään linjassa organisaation muun strategisen suunnittelun kanssa. Aikajänteen haasteena on toteuttaa tarpeeksi informatiivisia, mutta riittävän muutosherkkiä tavoitteita. (Lankinen, Miettinen & Sippola 2004: 26–28.)

Henkilöstösuunnittelun ajallisessa ulottuvuudessa tulisi ottaa huomioon mahdolliset vuodenajasta johtuvat henkilöstöresurssien muutokset. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi kesälomasijaisten rekrytointiin valmistautumista. Jos organisaatioon rekrytoidaan paljon uutta henkilöstöä, heidän perehdytyksen ajankohtaa tulisi mahdollisuuksien mukaan yhtenäistää. Henkilöstösuunnitteluun tulee varata muulta toiminnalta aikaa ja resursseja. Henkilöstösuunnittelussa voidaan noudattaa esimerkiksi vuosikello -mallia, jossa jaksotetaan seuraavan vuoden tavoitteet ja toiminta. (Viitala 2007: 56–58.)

Henkilöstösuunnittelu on parhaimmillaan toimintaa mahdollistava tekijä ja organisaatio-ohjauksen työkalu. Henkilöstösuunnittelun laajuus tulee suhteuttaa organisaation kokoon, jotta se ei muodostu liian massiiviseksi ja vaikeasti liikuteltavaksi. Kun painotetaan toimintaympäristön äkillisiä muutoksia, on painotettava organisaation dynaamisuuutta. Henkilöstösuunnittelun tulee olla muutosherkkää ja vaihtoehtoja läpikäyvää. Liian yksityiskohtainen suunnittelu pitkän ajan päähän voi pahimmillaan vain viedä resursseja. Selkeisiin ja tiedossa oleviin muutoksiin on varauduttava. Henkilös-

tösuunnittelu on, kuten yllä esitetty, moniulotteinen prosessi, jota pitäisi yksinkertaistaa. Monimutkainen ulkoasu vaikeuttaa suunnitelman toimeenpanoa. Parhaimmillaan henkilöstösuunnittelu on selkeää ja koko organisaation ymmärrettävissä olevaa. (Beardwell ym. 2004: 182.)

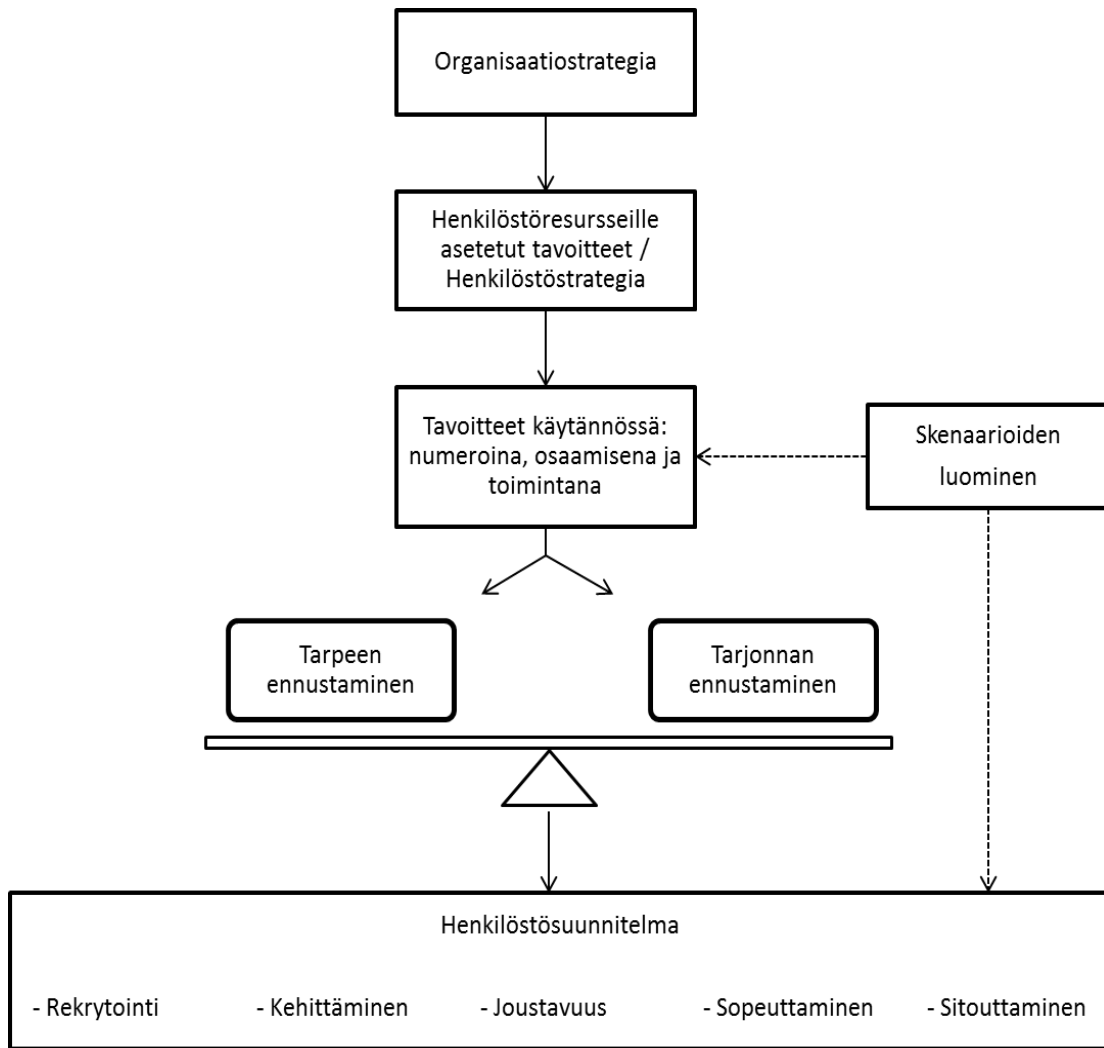
## 2.2. Henkilöstösuunnittelun keinot

Henkilöstösuunnittelu on toiminnan suunnittelua strategisten linjojen mukaisesti. Henkilöstösuunnittelun prosessia tarkastellaan osana organisaation ohjausta. Tässä alaluvussa käsitellään henkilöstösuunnittelua strategisen suunnittelun välineenä.

Kuviossa 4. on esitetty henkilöstösuunnittelun taustoja ja siihen läheisesti liittyviä tekijöitä, henkilöstösuunnittelun vaiheita ja painopisteitä. Henkilöstösuunnitelma sijaitsee kuvion alimmalla tasolla. Henkilöstösuunnittelun prosessi on suurempi kokonaisuus. Strategiaprosessin ylimmällä tasolla on organisaatiostrategia, jossa toiminnalle asetetaan selkeät tavoitteet. Organisaatiostrategia, joka myös toimintastrategiana tunnetaan, on perusta ja suuntaviitta organisaation ohjaukselle. Organisaatiostrategia on suunnan ja toiminnan ulottuvuuden määrittelyä tietyllä aikavälillä. Asetetun aikavälin puitteissa, organisaatio pyrkii saavuttamaan asettamansa tavoitteet.

Siirryttäessä kuvion alemmille tasoille, tavoitteet konkretisoituvat ja niiden saavuttamiseksi määritellään toimenpiteitä. Alempi taso resursoi ylempää tasoa. Henkilöstöresursseille asetetut tavoitteet juontuvat organisaatiostrategiasta. Kuviossa 4. tavoitteet määritellään henkilöstöstrategiassa. Henkilöstöä koskevat tavoitteet voidaan johdattaa kysymyksellä, miten henkilöstöresursseilla voidaan edesauttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista? Organisaatiostrategialla voidaan siis selittää henkilöstöresurssien tavoitteita ja toisaalta henkilöstöresurssien tavoitteet antavat näkökulmia organisaatiostrategialle. (Johnson, Scholes & Whittington 2008: 474–477.)





**Kuvio 4.** Henkilöstösuunnittelun rooli (Beardwell ym. 2004: 173; Armstrong 2009: 490).

Henkilöstöresursseja koskevat tavoitteet ovat henkilöstöstrategiassa hyvin yleisluontoisia ja tavoitteellisia. Tavoitteet vaativat arviointia ja analysointia. Tavoitteita pitää konkretisoida numeroina, osaamisena ja toimintana. Mitä tavoitteiden saavuttaminen vaatii organisaatiolta? Tulisi pohtia, millaista osaamista organisaatioon tarvitaan. Voidaanko tämä osaaminen saada jo olemassa olevia henkilöstöresursseja kehittämällä, vai pitääkö organisaatioon rekrytoida lisää henkilöstöä, joilla on tarvittavaa osaamista? Entä millaista osaamista voidaan hankkia ostopalveluna? Toisin sanoen on pohdittava millaisia muutoksia tämänhetkiseen tilaan on tehtävä.

Kuvion kolmannella tasolla edetään tavoitteiden konkretisointiin. Tavoitteiden konkretisointia helpottaakseen, voidaan luoda tulevaisuuden skenaarioita. Skenaarioajatte-

lu on luonteeltaan, *mitä jos* –ajattelua. Tavoitteiden analysointia saattaa helpottaa, kun pohtii organisaation tulevia tilanteita: minkä tyyppisiä palveluja tuotetaan, miten tuotetaan ja missä tuotetaan? Skenaarioiden luomiseen vaikuttaa vallitseva ulkoisen toimintaympäristön tila. Toimintaympäristö koostuu poliittisista, taloudellisista, sosiokulttuurisista, teknologisista, ympäristöllisistä ja lainsäädännöllisistä tekijöistä (Walsh 2005: 115). Kaikki edellä mainitut muuttuvat ajan mittaan ja vaikuttavat organisaation toimintaan, eli viime kädessä tavoitteiden saavuttamiseen.

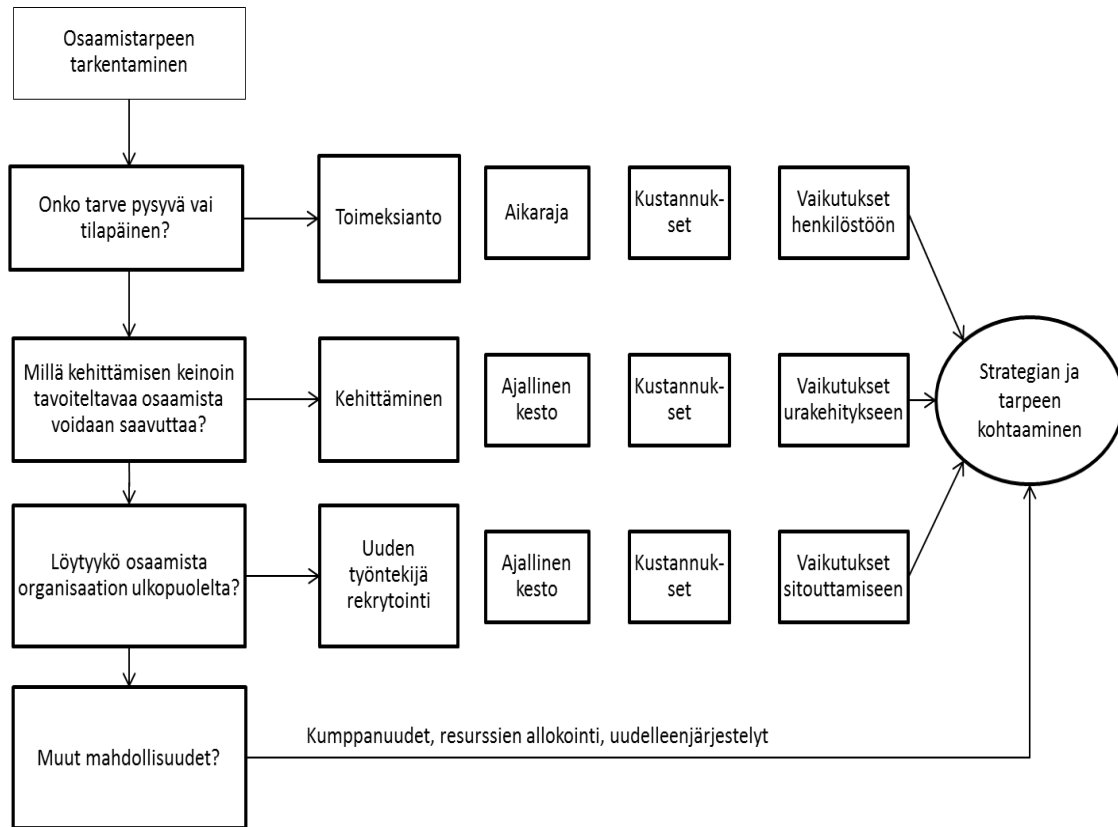
Tulevaisuuden ollessa vaikeasti ennustettavissa, sitä voidaan spekuloida ja pohtia eri vaihtoehtoja. Skenaarioiden luomiseen liittyy tulevaisuuden arvioinnin epävarmuus-tekijöitä, tulevaisuutta on mahdotonta täysin ennakoita. Organisaation pitäisi noudattaa sitä skenaariota, josta on eniten hyötyä, joka tapahtuu todennäköisimmin, ja joka on joustavin. Skenaariotyöskentelyllä voidaan minimoida riskejä, lisätä käytännöllisyyttä ja helpottaa henkilöstösuunnittelun toimeenpano. Kuten jo aikaisemmin todettu, skenaarioiden luominen lisää tietoisuutta tulevaisuudesta. (Beardwell ym. 2004: 174; Armstrong 2009: 491–493 .) Santalaisen mukaan (2009: 35) skenaarioiden luominen on varautumista tulevaisuuteen. Tulevaisuutta ei ole mielekästä ennustaa, vaan tulevaisuuteen on mielekästä tähestää. Skenaarioiden luomisessa pohditaan vaihtoehtoisia tilanteita ja kehityssuuntia. Luodaan siis valmius toimia nopeasti yllätystenkin edessä.

Skenaariotyöskentely helpottaa siis henkilöstöressurssien tavoitteiden konkretisointia. Skenaariotyöskentelyn avulla muodostetaan näkemys siitä, mitä tavoitteet käytännössä edellyttävät. Tavoitteita kuvataan laadullisesti, määrällisesti ja osana palveluiden tuottamista. Kuvion neljännellä tasolla edetään henkilöstöressurssien kysynnän (tarve) ja tarjonnan (saatavuus) arviointiin. Eli millainen on organisaation henkilöstö- ja osaamistarve ja millainen taas toisaalta näiden saatavuus. Kun kuvion kolmannella tasolla konkretisoitiin tavoitteita, muodostetaan neljännellä tasolla arvio henkilöstöressursseja koskevista tarpeista. Millaista osaamista tarvitaan lisää, ja miten sitä hankitaan? Tarpeen ennustamiseen liittyy luonnollisesti organisaation nykyiset henkilöstövoimavarat. Tarpeita verrataan nykytilanteeseen, jotta nähdään osaamisvaje. Osaamisvajeen pohjalta päätetään, miten osaamista hankitaan. Etenkin kun organisaatio tarvitsee lisää henkilöstöä palvelukseensa, on kiinnitettävä huomiota saatavuuteen. Toisaalta on huomioitava, että osaamisen hankinta riippuu käytettävissä olevista resursseista. Taloussuunnitelma ohjaa organisaation kasvua, se rajoittaa ja/tai mahdollistaa organisaation kehityksen. Taloussuunnitelma resursoi tarpeita. On huomionarvoista pohtia, voidaanko tätä tarpeen ja tarjonnan mallia soveltaa tilanteessa, jossa

tavoitteet koskevatkin kustannusten pienentämistä tai organisaation koon supistamista? (Armstrong 2009: 491–493.)

Tarjonnan ennustaminen tarkoittaa resurssien saatavuuden arviointia. Henkilöstöresurssien saatavuutta voidaan arvioida ulkoisesti ja sisäisesti. Ulkoinen arviointi viittaa työmarkkinoiden tilaan. Työmarkkinatilannetta arvioidessa tulee ottaa kantaa toimialan ominaispiirteisiin, kilpailutilanteeseen ja organisaation asemaan työmarkkinoilla. Henkilöstön saatavuuteen vaikuttavat organisaation toimiala, sijainti ja mahdollisuudet houkutella työnhakijoita. Kuten edellä todettiin, organisaation on otettava huomioon sen nykyiset henkilöstöresurssit. Organisaation sisäiseen saatavuuteen vaikuttavat lakisääteiset ja muutoin oikeutetut poissaolot, kuten sairauspoissaolot, perhevapaat, osa-aikaeläkkeet ym, joiden aikana henkilöstö ei ole käytettävissä. Jos organisaatiossa on paljon poissaoloja ja toisaalta organisaation ulkopuolelta hankittavan henkilöstön saatavuus on heikkoa, tulisi ensisijaisesti vaikuttaa poissaoloihin. Henkilöstön sisäiseen saatavuuden haasteita ovat: henkilöstön ikääntymisestä ja yksilön kehittymiskyvyn heikkenemisestä johtuvat haasteet, organisaation sisäiset henkilöstöjärjestelyt sekä henkilöstön vaihtuvuudesta johtuvat haasteet. Voidaankin todeta, mikäli henkilöstöresurssien ulkoinen saatavuus on rajoitettua, tulee keskittyä olemassa oleviin henkilöstöresursseihin, niiden kehittämiseen ja säilyttämiseen. (Armstrong 2009: 492.)

Tarpeen ja tarjonnan ennustaminen vaikuttaa osaamishaasteisiin vastaamiseen, keinovalikoimaan. Shafritz, Hyde ja Rosenbloom (1986: 104) muodostivat jo muutama vuosikymmen sitten näkemyksen siitä, mitä vaihtoehtoja organisaatiolla on käytettävissään. Tämä lähestymistapa on esitetty seuraavassa kuviossa 5.



**Kuvio 5.** Henkilöstösuunnittelun lähestymistapoja (Shafritz, Hyde & Rosenbloom 1986: 104).

Kuvion lainalaisuudet ovat voimassa edelleen. Henkilöstöresurssien osaamistarpeet voidaan paikata joko toimeksiannoin, henkilöstöä kehittämällä tai uusien työntekijöiden rekrytoinnilla. Päätöksenteon problematiikkaa pyritään helpottamaan suunnittelu-proessin avulla. Shafritzin, Hyden ja Rosenbloomin (emt. 104) mukaan päätöksiin vaikuttavat viime kädessä kustannukset. Eri vaihtoehtoja puntaroidessa, on arvioitava henkilöstöresurssien nykytila ja käytettävissä oleva aika. Henkilöstöresursseihin vaikuttaminen vaatii aikaa, vaikka yleensä sitä ei ole. Vaihtoehtoja tulisi peilata organisaation toimintaan ja kulttuuriin, eli mikä vaihtoehto pystytään parhaiten toteuttamaan. Vaikutukset liittyvät viime kädessä myös henkilöstön subjektiivisesti kokemiin tunnelatauksiin. Jos organisaatiolla ei ole kokemusta esimerkiksi tukipalvelujen ulkoistamisesta ja käytettävissä olevaa aikaa on vähän, riski epäonnistumiseen kasvaa. Jos taas aikaa vievä henkilöstön kehittäminen hallitaan hyvin, lopputulos saattaa olla kokonaistaloudellisesti edullisin. Ylimmällä johdolla täytyy olla realistinen kuva organisaation kapasiteetista ja kyvyistä.

Kuvion 4. alimmalla tasolla on määritelty henkilöstösuunnitelman vaihtoehtoisia painopisteitä. Painopisteet ovat aina organisaatiokohtaisia. Kuviossa on esitetty henkilöstösuunnittelun kriittisiksi tekijöiksi rekrytointi, henkilöstön kehittäminen, henkilöstöresurssien joustavuus, sopeuttaminen ja henkilöstön sitouttaminen. Henkilöstön rekrytointi käsitellään seuraavassa pääluvussa.

Viitala (2007: 75) nimittää henkilöstön painopisteitä henkilöstösuunnitelman osasuunnitelmiksi. Henkilöstösuunnittelua voidaan kohdentaa tiettyihin henkilöstöhallinnon toimintoihin tai organisaation eri osiin. Kuvion 4. painopisteiden lisäksi hän mainitsee seuraavat osasuunnitelmat:

- joustavan työvoimankäytön toimenpidesuunnitelma
- palkitsemissuunnitelma
- henkilöstön vuokraussuunnitelma
- eläkkeellesiirtymisten aiheuttama osaamisen siirtosuunnitelma
- hyvinvoinnin edistämissuunnitelma
- henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämissuunnitelma

Henkilöstöresurssien joustavuudella tarkoitetaan numeraalista ja toiminnallista joustavuutta. Joustavuus on kykyä sopeutua ympäristön muutoksiin. Operatiivisten toimintojen on toisinaan kyettävä muuttamaan toimintaansa nopeasti. Joustavuus parantaa tuottavuutta ja edesauttaa muutoksia. Kun henkilöstöresurssit kykenevät mukautumaan tilanteisiin, hyötyy organisaatio ja henkilöstö. (Beardwell ym. 2004: 176.)

Sopeuttaminen voi olla laadullista tai määrällistä, numeerista tai konkreettista. Sopeuttaminen tarkoittaa organisaation resurssien ja tarpeiden tasapainottamista. Sopeuttamisen tavoitteet liittyvät viime kädessä kustannustehokkuuteen. Tässä yhteydessä sopeuttamisella ei ensisijaisesti tarkoiteta henkilöstön irtisanomisia, se on paljon laajempi termi. Kustannusten leikkaaminen on nykyisin arkipäivää. Edellä mainittu organisaation joustavuus on juuri kykyä sopeutua taloudelliseen tilanteeseen. Toisinaan on aiheellista kasvattaa toimintaa, toisinaan sitä täytyy supistaa. Organisaatioilla on käytettävissään useita työkaluja sopeuttamiseen. Näitä ovat henkilöstön eläköityminen, henkilöstön vaihtuvuus, sisäiset henkilöstöjärjestelyt, sijaisten määrän rajoittaminen, ja viimeisenä myös henkilöstön irtisanominen. Sopeuttamisen työkalun valintaan vaikuttavat tietenkin sopeuttamistarpeen laajuus ja käytettävissä oleva aika. Resurssien sopeuttaminen ei saa vaikuttaa organisaation menestystekijöihin, eikä vaarantaa sen ydinosaamista. (Viitala 2007: 78; Hickok 2011.)

Henkilöstösuunnittelu voi kohdentua myös henkilöstöresurssien sitouttamiseen. Hyvistä työntekijöistä on aina kysyntää ja työntekijöistä käydään kilpailua. Miten organisaatiossa voitaisiin ennakoida kilpailutilanteita? Toisin sanoen, mitä lisäarvoa työntekijä saa organisaatiolta verrattuna kilpailijoiden tarjoamiin etuuksiin? Tähän voidaan vaikuttaa ensinnäkin sitouttamalla avainhenkilöitä. Sitouttamalla osaajat organisaation palvelukseen, heidän ammattitaitoaan ei päästetä muiden työnantajien käytettäväksi. Sitouttamisen keinot liittyvät yleisesti erilaisiin kannustimiin, kuten palkkaan ja muihin palkkioihin sekä työsuhte-etuihin. Henkilöstön koulutus- ja etenemismahdollisuuksien tulee koitua organisaation hyväksi. Koulutus- ja etenemismahdollisuuksista keskusteltaessa voidaan sopia, että työntekijä pysyy organisaation palveluksessa tietyn ajan. Jos näin ei tapahdu, työntekijä on velvollinen korvaamaan sovittun summan. Töiden suunnittelulla ja johtamisella voidaan vaikuttaa sitoutumisen tasoon. Työn tulee tarjota haasteita ja johtamisjärjestelmän tulee mahdollistaa joustava työnteko. (Lähtenmäki 1995: 15; Lampikoski 2005: 11–13; Salminen, O. 2005: 28.)

Osaamisen kehittämällä pyritään vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Osaamisvajheet pyritään paikkaamaan henkilöstöä kehittämällä (Grieves 2003: 44). Osaamista kehittämällä lisätään henkilöstön valmiuksia toimia työssään. Sillä vaikutetaan työntekijöiden tietoihin, taitoihin ja asenteisiin. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana toimii organisaation tarpeet ja toiminnalliset tavoitteet. Osaamisen kehittämisen tarve selvitetään nykyosaamisen kartoituksella suhteessa tulevaisuuden tavoitteisiin. Tulevaisuuden tavoitteet on edellä esitettyjä henkilöstöresursseille asetettavia tavoitteita. Osaamisen kehittäminen liittyy työntekijän kannalta tämän ammattitaidon lisäämiseen ja mahdollistaa suotuisan ura- sekä palkkakehityksen. (Rajamäki & Vuottilainen 1980: 26–28; Luoma 1994: 83–84.)

Henkilöstön sitouttaminen liittyy henkilöstön vaihtuvuuteen. Organisaatiolle on iso menetys, jos tehokas työntekijä lähtee. Sitouttamisella on pitkäaikaisia vaikutuksia menestykseen ja työhyvinvointiin. Yleisen käsityksen mukaan tehokkaat työntekijät halutaan pitää palveluksessa, koska he lisäävät tuottavuutta, asiakastyytyväisyyttä, kehitysmuotoisyyttä ja työhyvinvointia. Jos ylin johto on edellä mainitusta samaa mieltä, tulisi henkilöstön vaihtuvuuden olla noin 5 prosentin luokkaa. (Heathfield 2011.) Vaihtuvuuden merkitys korostuu, mitä ylempäs organisaatorakennetta mennään. Erään arvion mukaan tehokkaan johtajan menetyksestä voi koitua tämän vuosipalkan suuruinen epäsuora kustannus (Lampikoski 2005: 137). Etenkin nuorten ikäluokkien keskuudessa työn vaihtaminen on yleistä, enää ei etsitä vuosikymmeniä kestävä työsuhdetta. Sitouttamisen tarpeellisuus korostuu. (Kaleva 2004.)

Henkilöstön vaihtuvuudella on kääntöpuolensa. Siinä missä vaihtuvuus rasittaa organisaatiota, vaihtuvuuden avulla organisaatio pääsee eroon organisaatioon soveltumattomista työntekijöistä. Organisaatiokulttuurit ovat uniikkeja, eivätkä kaikki yksilöt sopeudu samoihin yhteisöihin. Tehokkuutta tavoittelevien organisaatioiden etu on, että tehottoman työntekijän lähtiessä tämä voidaan korvata tehokkaammalla työntekijällä. Organisaation kannalta on kuitenkin arvioitava ja selvitettävä vaihtuvuuden syitä. Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat osin samat tekijät kuin työmotivaatioon. Motivaation kasvaessa myös vaihtuvuus laskee. Motivaatiota kehittävät esimerkiksi palkkiojärjestelmät, tavoitteiden asettaminen, suoritusarviointi ja koulutus. Henkilökohtaisten tekijöiden on väitetty vaikuttavan vain epäsuorasti vaihtoa koskevaan päätökseen. Päätökseen organisaation vaihtamisesta vaikuttaa enemmän työtyytyväisyys ja organisaatiosidonnaisuus. Jälkimmäistä on kuvailtu työntekijän käsitykseksi organisaation tavoitteista ja arvoista, haluksi ponnistella asetettujen tavoitteiden hyväksi. (Ruohotie & Honka 1999: 42–43.)

Korkea vaihtuvuusprosentti alkaa kerryttää rekrytoinnin, perehdyttämisen ja alkuvaiheen tehottomuuden kustannuksia. Korkea vaihtuvuusprosentti ei ole kokonaistaloudellisesti edullista. Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikutettaessa tulisikin pohtia, miten tehokkaat ja organisaation tavoitteisiin sitoutuneet työntekijät saataisiin pysymään palveluksessa? Toisaalta myös, miten soveltumattomien työntekijöiden rekrytointia voidaan ennaltaehkäistä? Henkilöstön vaihtuvuuteen kun vaikuttavat työntekijän odotukset ja työn vaatimukset, esimiestyö ja ylipäättään henkilöstöjohtamiseen liittyvät ongelmat, huono työhön perehdyttäminen ja kehittymismahdollisuuksien puute. (Lampikoski 2005: 154–155; Viitala 2007: 53–54.)

Tässä alaluvussa olen esitellyt henkilöstösuunnittelua suhteessa organisaation strategiaprosessiin. Henkilöstösuunnittelussa on useita ulottuvuuksia. Organisaation haasteena on räätälöidä itselleen käytännössä parhaiten toimiva henkilöstösuunnittelun prosessi. Henkilöstösuunnittelu juontuu organisaation tarpeista. Näin ollen myös henkilöstösuunnittelun aikajänteen on oltava oikeassa suhteessa sen tavoitteisiin. Taustatyötä on tehtävä, sen avulla lisätään tuntemusta organisaation tämänhetkisestä tilasta, päämääristä ja mahdollisuuksista. Skenaariotyöskentelyn, kysynnän ja tarjonnan arvioinnin, tuloksena syntyy konkreettinen käsitys siitä, mihin suuntaan edetään. Toisin sanoen päätös siitä, mitä henkilöstösuunnitelmassa painotetaan.

### 2.3. Toiminnan muutosten suunnitelmallisuus

Henkilöstösuunnittelulla varaudutaan tulevaisuuteen, joka on muutospaineita täynnä. Organisaatiot ovat jatkuvan muutoksen tilassa. Mitä suurempia muutokset ovat, sitä perusteellisemmin niitä tulisi suunnitella. Organisaatioilla on käytössään rajallisesti aikaa ja resursseja, jolloin suunnitelmat voivat jäädä pintapuolisiksi. Julkisorganisaatioiden muutospaineista mainittiin johdannossa. Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden turvaaminen vaatii innovatiivisia ratkaisuja. (Einola-Pekkinen, Linkama, Martikainen & Patosalmi 2012.)

Organisaation rakenteeseen ja toimintaan merkittävästi vaikuttaviin muutoksiin tulisi varata eniten resursseja. Muutosten onnistuminen riippuu suurelta osin henkilöstöstä. Strategiset tavoitteet johtavat eri tasoihin muutoksiin. Muutosten toteuttamisessa tulisi kiinnittää huomio henkilöstön valmentamiseen, muutosten resursointiin ja toiminnalle asetettujen laatuvaatimusten täyttämiseen (Balogun & Hailey 2008: 234–235).

Minzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (1998: 324–326) mielestä avaimet onnistuneeseen muutokseen ovat luovuus ja organisaation oppiminen. Henkilöstöä pitää valmentaa muutokseen. Heidän kansaan on ensinnäkin luotava yhteinen käsitys nykytilasta ja muutoksen taustoista. Millainen on nykytila ja miksi sitä tulee muuttaa? Mistä johtuen organisaatio ei voi jatkaa toimintaansa, kuten aikaisemmin? Tätä dialogia pitäisi käydä nimenomaan henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstöä kiinnostaa muutoksen vaikutukset heidän omaan työhönsä. Henkilöstö on tottunut tekemään asioita, *kuten ennenkin*. Organisaation pitäisi vastata toimintaympäristön muutoksiin. Muutoksen johtamisessa tulisikin löytää sellainen toteutustapa, jonka henkilöstö kokee tämänhetkistä paremmaksi. Henkilöstön pitää ymmärtää muutoksen taustat ja kokea se luontevaksi kehitysaskeleeksi. Koko organisaation tasolla tulee painottaa onnistuneen muutoksen mahdollisuuksia.

Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä vaikeammin hallittavia ne ovat. Lisäksi tuloksia havaitaan hitaammin. Suurten muutosten haasteena on resursointi ja prosessin hallittavuus. Suurten muutosten toteutusta edesauttaa prosessin jakaminen osiin ja osatavoitteiden asettaminen. Muutosten toteuttamisesta tekee haastavaa muiden työtehtävien jatkuvuus. Muutokseen osallistuville pitää määritellä, mitä heiltä odotetaan. Toisaalta esimiesten on priorisoitava muiden, kuin muutokseen keskittyvien tehtävien tärkeysjärjestys. (Lanning, Roiha, Salminen 1999: 105.)



Muutoksen resursointi tarkoittaa muutoksen toteuttamiseen vaadittavan tietotaidon hankintaa ja osoittamista. Muutokseen liittyy vahvasti myös taloudellinen näkökulma. Resursointi on koko organisaation tehtävä, mutta se on ylimmän johdon vastuulla. Liian usein vaadittavat resurssit aliarvioidaan, eikä organisaation sisällä ymmärretä yhteistyön merkitystä. Pelkästään muutoksen suunnittelu vaatii voimavaroja. Huolellisen suunnittelun etuna on tulevien päätösten perustuminen todenmukaiseen tietoon. Kun muutosprosessi päätetään suorittaa, päätetään samalla myös resurssien kohdentamisesta. Jos resursoinnissa epäonnistutaan, muutoksella ei välttämättä saavuteta sille asetettuja tavoitteita ja muutos saa täysin uuden muodon. Resurssien riittämättömyys on yksi muutosprosessien suurimmista ongelmista. (Lanning ym. 1999: 123–124.)

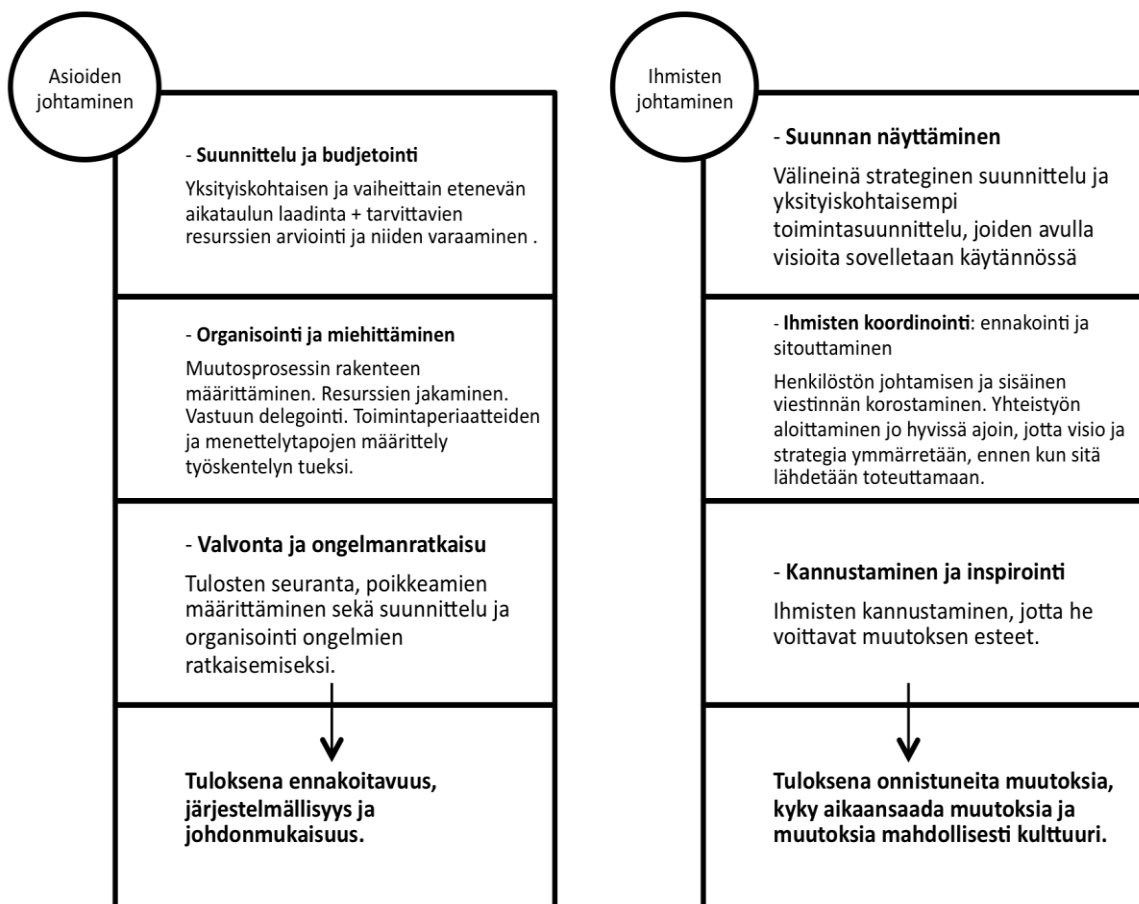
Muutosten läpivientiin tarvitaan koko henkilöstön määrätietoisuutta ja vastuunottoa. Esimiesten tehtävänä on toimia eteenpäin vievänä voimana, joka yhdistää tavoitteita ja henkilöstön tarpeita. Vaikutusvaltaisten yksilöiden mielipiteet vaikuttavat ryhmän mielipiteisiin, jolloin esimiehen on oltava vaikutusvaltainen ja uskottava jäsen organisaatiossa. Jos esimies ei ota asemaansa edellyttävää roolia, muutoksen tavoitteet eivät välttämättä toteudu. Muutostilanteissa esimiestyöllä voidaan vaikuttaa henkilöstön sitouttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Keskinen & Paalumäki 2007: 25; Viitala 2005: 96, 296.)

Miten esimiesten ja johdon rooli pitäisi mieltää muutoksissa? Esimiestyö on kasvavissa määrin ihmisten valmentamista. Esimiesten rooli pitäisi ymmärtää muutoksen mahdollistajana, käskemisen ja kyttämisen sijaan. Esimiestyöllä hallitaan muutoksia, ennakoimalla tulevaa. Etenkin ylimmältä johdolta odotetaan kykyä näyttää suuntaa ja päämäärää sekä asioiden priorisointia. Esimiestyö on ihmisten tukemista. Tämä saattaa sinänsä kuulostaa täysin itsestään selvältä, mutta miten alaiset kokevat esimiestyön muutoksen keskellä? Onko ylin johto todellisuudessakin henkilöstöä tukevaa ja kannustavaa? Nämä vaatimukset koskevat kaikkia esimiehiä organisaatiotasosta riippumatta. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan kaikkialla. (Keskinen & Paalumäki 2007: 25–27.)

Johtajalta ja esimieheltä vaaditaan ennen kaikkea innovatiivista ja kannustavaa otetta. Muutoksen toteuttaminen vaatii luovuutta, sillä sama lopputulos voidaan saavuttaa eri keinoin. Kun työntekijä saa vaikuttaa omaan työhönsä, tämän motivaatio ja sitoutuminen kasvavat. Kouzesin & Posnerin mukaan (1987: 13–19) transformationaalinen johtajuus on muutosmyönteistä johtamista. Sen avulla organisaatiokulttuuria pyritään muuttamaan muutosmyönteisemmäksi. Organisaatioiden tulisi olla ikään kuin valmistilassa ja henkilöstön tulisi ymmärtää nopeinkin suunnanvaihdokset. Johtajan on

haastettava ja osallistettava henkilöstöä omalla esimerkillään. Hyvistä työsuorituksista on palkittava.

Muutosten johtaminen vaatii asioiden aikatauluttamista. Aikataulu on oikeastaan lähtökohta muutoksen toteuttamiselle. Asioiden toteuttaminen ja muutoksen sisäistäminen vaatii aikaa. Käytettävissä oleva aika vaikuttaa muutokseen valmistautumiseen. Muutosaikataulusta tulisi tehdä mahdollisimman realistinen. Aikataulun pohjalta laadittava, muodollinen tai yksityiskohtainen, toimintasuunnitelma nimittäin “myydään” henkilöstölle. Henkilöstö motivoidaan muutoksen toteuttamiseen ja sitoutetaan läpiviemisen aikatauluun. Muutossuunnitelman aikatauluun saattaa vaikuttaa toimien keskinäiset riippuvuussuhteet: jotkin asiat voidaan tehdä vasta edellisen päätyttyä. Suunnitelmassa tulisi korostaa asioiden johdonmukaista etenemistä. (Lanning ym. 1999: 121–122.)



**Kuvio 6.** Asioiden ja ihmisten johtaminen (Kotter 1996: 22).

Kuviossa 6. on muutosjohtamisen prosessi jaettu asioiden ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamisessa on korostettu suunnittelun ja resursoinnin merkitystä. Kun suunnitelma ja budjetti laaditaan, niitä tulee soveltaa käytäntöön. Suunnitelmallisuus ei saa unohtua, kun muutosta aletaan toteuttaa. Muutos on jaettava vaiheisiin/osiin ja pohdittava kunkin osan vaatimuksia. Edellä esitin, että yleisin kompastuskivi on resurssien aliarviointi ja siitä seuraavat haasteet. Kun muutosta lähestytään erinäisten välitavoitteiden kautta, valkenevat sen vaatimukset hieman tarkemmin. Toisaalta, osiin jakaminen helpottaa resurssien allokointia, eli panosten tehokasta käyttöä. Prosessin vaiheittainen suunnittelu ja aikatauluttaminen takaavat ennakoitavuuden. Lisäksi tehtävien delegoiminen ja henkilöstön vastuuttaminen luo järjestelmällisyyttä.

Ihmisten johtaminen tulee aloittaa tietenkin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, mutta vasta sen jälkeen kun tiedetään, mitä johdetaan. Henkilöstöä johdettaessa johtajan tulee varautua ja olla askeleen edellä henkilöstöä. On kuitenkin arkipäivää, että tilanteet muuttuvat ja edellyttävät suunnanmuutoksia. Miten tämän voisi ottaa huomioon johtamisessa? Ihmisten johtaminen on koordinoitua; ennakoitua ja sitouttamista. Asioiden ja ihmisten johtamisen tuloksena saadaan onnistuneita muutoksia ja muutosherkkyyttä.

Hammarsten (2011) on nostanut innostuneisuuden käsitteen osaksi muutoksen toteuttamista. Työtyytyväisyys on tutkielman teoriakirjallisuuden mukaan yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen. Vaikka kaikki työntekijät viihtyvät ja voivat hyvin, tulosta ei välttämättä synny. Muutoksessa korostuu henkilöstön ohjaaminen. Muutosten toteuttaminen tarkoittaa epämukavuusalueilla toimimista, mikä synnyttää muutosvastarintaa (Viitala & Jylhä 2010: 261). Edellä on esitetty muutossuunnitelmaan sitouttamisesta ja henkilöstön motivoinnista. Eräs näkökulma aiheeseen on henkilöstön innostaminen, joka on sitoutumisen, motivaation ja työtyytyväisyyden yhdistelmä. Jos henkilöstö on innostunut, se kokee organisaation arvojen olevan lähellä omia arvojaan. Innostunut henkilöstö on valmis tekemään ylimääräisiäkin ponnistuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutosten toteuttaminen vaatii yleensä ylimääräisiä ponnistuksia, sillä tavanomaiset työt on edelleen hoidettava. Innostumiseen vaikuttaa henkilöstön luottamus organisaatioon. Kun henkilöstö luottaa ylimmän johdon kykyyn tehdä oikeita päätöksiä, käsitykseen oikeudenmukaisuudesta ja hyvästä suorituksesta palkitsemiseen, lisääntyy innostus. (Hammarsten 2011.)

Halonen (2001: 173–174) on maininnut muutoksen yhdeksi edellytykseksi johtamiskulttuurin muuttumisen. Halosen mukaan organisaatiokulttuurin on kyettävä muuttumaan ja uudistumaan. Kun organisaation rakenteeseen tehdään muutoksia, myös arvo-

jen ja asenteiden on muututtava. Riskinä on, että uudistus ei todellisuudessa muuta mitään. Muutoksissa tulisi kiinnittää huomiota ensinnäkin perushenkilöstöön ja toiseksi ylimpään johtoon sekä muihin esimiehiin. Muutoksilla on vaikutettava ajattelu-tapaan ja johtamistapaan.

#### 2.4. Viestinnän tarve korostuu

Olen havainnollistanut organisaatioiden olevan jatkuvan muutoksen tilassa. Henkilöstösuunnittelu liittyy muutoksen suunnitteluun, muutokset toteutetaan henkilöstön toimesta. Viestintä on vuoropuhelu suunnittelijoiden ja suunnitelmien toteuttajien välillä. Kun suunnitteluun osallistuu vain osa henkilöstöstä, heidän haasteenaan on viestiä muulle organisaation työnsä tuloksista. Suunnitelmat “myydään” muulle henkilöstölle onnistuneen viestinnän avulla. Tärkeintä on saada siis muu henkilöstö ymmärtämään organisaation tavoitteet ja heidän tehtävänsä. Henkilöstön on usein helppoa ymmärtää käytännönläheiset esimerkit ja perustelut. Ne jotka eivät ymmärrä mitä heiltä vaaditaan, ovat esteenä muutoksen läpiviennille ja tavoitteiden saavuttamiselle. Viestintä ja vuoropuhelu ovat tärkeitä sitouttamisen ja toimeenpanon välineitä. (Lanning ym. 1999: 54–56.)

Valpolan (2004: 51–54) mukaan henkilöstösuunnittelun toimeenpanoon tarvitaan sujuvaa viestintää. Suunnitelma on jalkautettava ja niistä on viestittävä. Hyväkin henkilöstösuunnitelma on vain raakile, jos sen tavoitteita ja toimintatapoja ei saada viestitettyä ja jalkautettua oikean sisältöisenä henkilöstölle. Henkilöstösuunnittelun prosessin tuloksena syntyy paljon tietoa, jota on mielekästä käyttää myös ulkoisessa viestinnässä. Esimerkiksi yhteydenpito mediaan mahdollistaa näkyvyyttä työmarkkinoilla.

Henkilöstösuunnittelu on kommunikointia ja kontrollointia. Suunnitelmallisuus edistää yhteistyötä, jonka avulla kaikki organisaation jäsenet saadaan puhaltamaan yhteen hiileen (Torrington, Hall & Taylor 2008: 51). Viitalaa ja Jylhää mukaillen (2010: 265–266) strategiaviestinä on yksi yleisimmistä haasteista, kun puhutaan suunnitelmien jalkauttamisesta. Viestinnän roolia on korostettu strategiатыön yhteydessä. Strategisista muutoksista viestittäessä, tulisi tarjota vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tapahtuu?
- Keihin se vaikuttaa?
- Milloin asiat tapahtuvat?
- Ketkä ottavat niihin kantaa?
- Millä aikataululla päätöksiä tehdään?
- Kuka päättää?
- Miten muutosprosessi etenee?
- Miksi muutos on tarpeellinen?
- Mitä seuraa, jos mitään ei tehdä?

Tiedon johtaminen on yksi viestinnän ulottuvuus. Tiedon johtaminen liittyy henkilöstösuunnitteluun ja muutosjohtamiseen erittäin oleellisesti. Tiedon johtamisen avulla henkilöstölle ohjataan tietoa, jota he tarvitsevat työssään. Organisaation sisäinen viestintä on vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa, se on työkalu tiedon välittämiseen organisaation sisällä. Viestinnällä varmistetaan, että informaatio ymmärretään oikean sisältöisenä. Viestinnän välineitä on monia: kasvotusten keskustelu, sisäiset lehdet, sähköinen yhteydenpito, talouskatsaukset ja tiedotteet organisaatiota koskevista muutoksista, vain muutamia mainitakseni. Viestinnällä siis lisätään henkilöstön tietoisuutta. (Juholin 1999: 140–158; Valpola 2004: 48–50.)

Sisäisen viestinnän tarkoitus on Kauhasen (2006: 70) ja Viitalan (2007: 203) mukaan edistää organisaation yhteistä tietopohjaa ja ymmärrystä seuraavilla osa-alueilla.

#### 1) henkilöstön tietoisuuden lisääminen:

- visio
- tärkeinä pidetyt toiminnan periaatteet eli arvot
- organisaation liiketoiminta ja strategia
- organisaation tuotteet ja palvelut
- markkinointi ja rekrytointi
- toiminnan muutokset
- organisaation taloudellinen tila
- yhteistyökumppanit ja asiakkaat
- tulevaisuuden näkymät ja toimialan kehitys

#### 2) yhteistoiminnan edistäminen

#### 3) toiminnan sujuvuus, tuottavuus ja tehokkuus

Ikävalko (1995: 46) on määritellyt sisäisen viestinnän tehtäväksi: informoinnin, pehdyttämisen, keskustelun, markkinoinnin ja yleisen vuorovaikutuksen. Tehtävät kat-

tavat hyvin laajasti koko organisaation, toisaalta viestinnän tavoitteena on koko organisaation kattaminen. Kuitenkaan se ei vielä riitä. Sisäisen viestinnän voidaan katsoa olevan toimivaa vasta, kun on todennettu informaation välittyvän tehokkaasti.

Sisäisen viestinnän yhtenä tehtävänä on tukea organisaation johtoa, jotta se kykenee ohjaamaan henkilöstöä kohti tavoitteita. Viestinnässä on ikään kuin kyse strategian esillepanosta. Yhteisen tahtotilan ja tavoitteiden saavuttaminen vaatii yhteistä keskustelua. Keskustelu voi tapahtua kasvotusten, sähköisesti tai painettuna. Viestinnän välineet ovat kehittyneet erittäin paljon viimeisten 10 vuoden aikana, mutta osa-taanko teknologian kehitystä käyttää hyväksi tarpeeksi hyvin? (Åberg 2000: 20, 23.)

Lähiesimiehen rooli on kirjaimellisesti olla lähin esimies alaisilleen. Lähiesimiehen puoleen tulisi kääntyä niin omaa työtä, kuin koko työyhteisöäkin koskevissa asioissa. Lähiesimiehen odotetaan olevan aktiivinen tiedon jakaja. Lähiesimiehellä myös odotetaan ja edellytetään olevan paljon tietoa organisaatiota koskevista asioista, etenkin uudistuksista ja muutoksista. Esimiehen edellytetään viestivän aktiivisesti ja oma-aloitteisesti organisaation yleisistä asioista. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008: 106–107)

Sisäisessä viestinnässä tulisikin ottaa huomioon informaation laatu ja valittu viestintäkanava. Henkilökohtainen ja kasvokkain käytävä keskustelu on tärkeää, kun kyseessä on omaan työhön tai työyhteisöön vaikuttava seikka. Viestintäkanavan valinta vaikuttaa siihen, miten henkilöstö ymmärtää informaation sisällön. Tieto saa ihmisen ymmärtämään työyhteisöä, tekemään työtä tavoitteiden eteen ja muuttamaan mielikuviaan. (Siukosaari 1999: 79–80.)

Viestinnällä, työtyytyväisyydellä ja motivaatiolla on todistettavasti yhteyksiä. Kun henkilöstö tuntee, että heillä on tarpeellinen määrä informaatiota, tunne organisaation vakaudesta lisääntyy. Sisäisen viestinnän on tuettava organisaation strategiaa ja arvoja, näin ollen sisäinen viestintä sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Ylipäättään tiedon puutteen tunne tai tunne sisäisen viestinnän toimimattomuudesta saa aikaan arvailuja ja väärinkäsityksiä. Pahimmillaan tiedon puute johtaa vahinkoihin, jotka olisi voitu välttää tiedonkululla. Tiedon tarve korostuu muutostilanteissa. Muutoksesta viestittäessä tavoitteena on lisätä henkilöstön ymmärrystä tilanteesta. (Åberg 1997: 105–106; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008: 107.)

Sisäisen viestinnän yleisimpiä haasteita on Åbergin (1997: 107–108) mukaan neljä. Ensimmäinen haaste tarkoittaa, että tietoa liikkuu yksinkertaisesti liian vähän. Tämä

on yllättävänkin yleistä. Se johtaa tilanteeseen, jossa henkilöstö kuulee huhuja tulevasta. Jotain on tapahtumassa, mutta täyttä varmuutta mistään ei ole. Epävarmuuden vallitessa syntyy huhuja ja arvailuja paikkaamaan tiedonpuutetta. Arvailu ja juoruilu eivät ole hyväksi organisaatiolle, vaan vaikeista ja epävarmoista asioista pitäisi viestiä aktiivisesti. Johdon haasteena on saada henkilöstö ymmärtämään, että toisinaan tilanteet tulevat heillekin täysin yllätyksenä. Epävarmaa tietoa ei ole syytä jakaa, mutta yleensä vain tieto vallitsevasta tilasta riittää.

Toinen Åbergin (emt. 107–108) mainitsema viestinnän haaste on tiedon saatavuus ja varastointi. Tämä korostuu kun tiedon määrä ja tarve kasvaa. Organisaatioissa on eri viestintäkanavia ja tieto varastoidaan eri tavoin. Tiedon on tarvittaessa löydyttävä mahdollisimman nopeasti. Jos tallennustapoja on monia, osataanko tietoa etsiä oikein? Esimerkiksi painettu tieto pitäisi muuttaa sähköiseksi ja varastoida siten, että se olisi nopeasti/järjestelmällisesti saatavissa ja turvallisesti varastoitu. Tiedon säilytystä tulisi muutenkin suunnitella hieman pidemmällä tähtäimellä. Informaation saatavuuteen tulee uusia haasteita, kun toimipaikat siirtyvät uusille paikkakunnille. Organisaatioiden sisäisten tietoverkkojen tarve korostuu.

Kolmantena (emt.107–108) esimiehet ovat linkki oman yksikön ja muun organisaation välillä. He edustavat omaa yksikköään ja tuovat sen tarpeita esiin koko organisaation tasolla. Yksikön esimies vaikuttaa päätösten syntyyn oman kokemuksensa pohjalta. Esimiehellä on vastuu tiedon välittämisestä, mutta miten tämä vastuu käytännössä määritellään ja miten se toteutuu? Tunteeko yksikön henkilökunta saavansa tarpeeksi tietoa, vai kuullaanko omaa työyhteisöä tai muuta organisaatiota koskevia uutisia epävirallisia teitä?

Neljäntenä haasteena on mainittu tiedon luomisen ja soveltamisen puute. Åbergin (emt. 107–108) mukaan organisaatioissa voi olla niukasti tilaisuuksia, joissa on mahdollisuus ideoida vapaasti uusia toimintatapoja ja viestinnän kanavia. Organisaatioissa on suuri määrä tietoa, jota soveltamalla muodostuu uusia toimintamalleja. Kun ihmiset saavat heittää esiin innovatiivisia ajatuksia, voi niistä kehittelyn jälkeen syntyä täysin soveltamiskelpoisia ratkaisuja. Ylipäätään Åberg painottaa innovatiivisuutta, sen avulla luodaan yksilöllisyyttä ja erotutaan kilpailijoista. Individualistiset toimintatavat ovat mielessä ajateltuna juuri niitä tekijöitä, jotka tuottavat lisäarvoa myös henkilöstölle.

### 3. REKRYTOINTI OSANA HENKILÖSTÖSUUNNITTELUA

Organisaation henkilöstöhankinta, rekrytointi, kattaa kaikki ne toimenpiteet, joilla organisaation palvelukseen hankitaan työntekijöitä. Rekrytoinnin tarkoituksena on hankkia riittävät henkilöstöresurssit, jotta organisaatio voi toteuttaa sen missiota. Työntekijän rekrytoinnin on arvioitu olevan organisaation merkittävin yksittäinen investointi. Henkilöstöhankinta on taloudellisesti iso investointi ja sillä kauaskantoinen vaikutus. Työntekijän rekrytointi on merkittävä päätös, ja siksi se tulee valmistella huolella. Liian usein rekrytointi joudutaan suorittamaan kiireellisellä aikataululla vail-la suunnittelua, sillä henkilöstötarve on akuutti. Voitaisiinko äkillistä henkilöstöntarvetta vähentää, jos rekrytointi olisi hieman kauaskantoisempaa ja suunnitelmallisempaa? (Järvinen 1996: 78; Routamaa 1998: 262; Viitala 2007: 100.) Tässä luvussa käsitellään organisaation strategista rekrytointia, eli strategisista valinnoista aiheutuvaa henkilöstöntarvetta. Luvun lopussa käsitellään työnantajakuvaan kehittämistä ja työnhakijoiden houkuttelua.

#### 3.1. Henkilöstöhankinnan tarve syntyy

Henkilöstösuunnittelun juuret juontuvat organisaatiostrategiaan ja yhä sitä resursoivaan henkilöstöstrategiaan. Näiden pohjalta työstetään muodoltaan hieman konkreettisempi henkilöstösuunnitelma. Siinä määritellään, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan. Kuten edellisessä luvussa esitettiin, rekrytointi on yksi tapa paikata osaamisvajetta. Osaamishaasteisiin vastattaessa organisaatio joutuu arvioimaan, miten osaamishaasteisiin vastataan. Jos tarvittava osaaminen liittyy organisaation ydinosaamiseen ja tarve on määrällisesti merkittävä, yleensä rekrytointi on järkevin vaihtoehto. Organisaation strategia siis määrittelee rekrytoinnin tarpeen, tarve johtaa henkilöstösuunnitteluun ja edelleen henkilöstön rekrytointiin.

Rekrytointi käsitteenä on yllättävänkin laaja. Teoriakirjallisuudessa henkilöstöhankintaa ja rekrytointia pidetään lähes synonyymeinä. Kuitenkin henkilöstöhankinnan voi ymmärtää verrattain laajemmaksi kokonaisuudeksi. Tässä tutkielmassa rekrytoinnilla ja henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan sitä prosessia, jonka tuloksena organisaatio saa palvelukseensa uuden työntekijän. Rekrytointiin liittyy ensinnäkin henkilöstötarpeen konkretisointi. Millaista osaamista työntekijältä edellytetään nyt ja tulevaisuudessa? Organisaation on määriteltävä vaatimukset, toimenkuva, työnhakijoille. Tarkasta toimenkuvasta on hyötyä ensinnäkin valintatilanteessa, toiseksi ne karsivat jo hakuvaiheessa osan tehtävään soveltumattomista hakijoista. Työntekijälle asetettavia



vaatimuksia laadittaessa, myös organisaatiokulttuuri tulisi pukea sanoiksi. Kaikki ihmiset eivät sovellu työskentelemään kaikissa organisaatioissa. Rekrytointiin lukeutuu myös työnhakijoille tehtävä haastattelu, arviointi ja valinta. Työnantajakuvan kehittäminen ja työnhakijoiden houkuttelu liittyvät myös rekrytointiin. Kun oikea henkilö on löydetty, rekrytointi saatetaan loppuun palkkaamalla henkilö organisaation palvelukseen. (Järvinen 1996: 78–79; Routamaa 1998: 262; Viitala 2007: 100–101.)

Lähdetään liikkeelle henkilöstötarpeen lisääntymisestä. Oletetaan, että henkilöstötarve syntyy tavoitteesta laajentaa organisaation toimintaa tai muuttaa sen toimintaa siten, etteivät nykyiset henkilöstöresurssit enää riitä entisellään. Uutta yksikköä tai toimintoa perustettaessa tiedetään jo suurpiirteisesti, millaista henkilöstöä tarvitaan ja miten paljon. Organisaatiossa saattaa vallita muutostilanne, johon tutustuttiin jo edellisessä luvussa. Henkilöstöhankinta lähtee liikkeelle tarpeen konkretisoinnista ja prosessin suunnittelusta. Uskon ennakoinnin olevan avainasemassa onnistuneessa rekrytoinnissa. Pyrin tässä luvussa käsittelemään enemmänkin rekrytointiprosessin valmisteluun liittyviä seikkoja. Uskon organisaatioiden suureksi haasteeksi juuri osaavien työnhakijoiden tavoittamisen. Itse haastattelua ja ehdokkaiden vertailua ei niinkään tutkita.

### 3.2. Henkilöstöhankinnan taloudellinen ulottuvuus ja resursointi

Henkilöstöhankinnassa tulee puntaroida ensinnäkin sen kustannuksia. Jos rekrytointi on onnistunut, sen voidaan katsoa olevan investointi organisaatiolle. Jos taas rekrytoinnissa epäonnistutaan, siitä muodostuu enemmänkin kustannus ja taakka. Jos henkilöstöä pidetään tärkeänä voimavarana, henkilöstöön käytettyjä resursseja tulisi pitää lähtökohtaisesti investointeina. Tässä yhteydessä voidaan verrata eri tuotannon tekijöitä toisiinsa. Kun tehdas hankkii uuden koneen, eri vaihtoehtoja vertaillaan ja hankintaa suunnitellaan. Tavoitteena on hankkia tarpeita parhaiten vastaava, kustannustehokas kone. Huonon koneen hankintaa pyritään välttämään. Aivan samalla tavalla tulee suhtautua henkilöstöhankintaan. Kaikki henkilöt eivät sovellu kaikkiin organisaatioihin ja epäonnistunutta henkilöstöhankintaa tulee välttää. Työhön tulee löytää paras henkilö. Henkilöstön rekrytointi pitäisi nähdä investointina, joka on merkittävä askel kohti tavoitteita ja jossa epäonnistumista vältetään kaikin keinoin. Rekrytointia tulisi suunnitella siten, että saadaan kohtuullinen varmuus toteuttamisen onnistumisesta. (Lehtonen 1994: 23; Viitala 2007: 100–101.)

Henkilöstöhankinta vaatii resursseja. Lehtonen (1994: 23–24) on jaotellut henkilöstöhankinnasta johtuvia kustannuksia. Lehtonen on määritellyt vuonna 1994 hen-

kilöstöhankintaan käytetyt resurssit kustannuksiksi. Suoria kustannuksia syntyy rekrytoinnin esivalmisteluista, kuten osaamisvajeen selvittämisestä ja päätöksentekokoneistosta. Lisäksi kustannuksia syntyy työpaikasta ilmoittamisesta, työnhakijoiden houkuttelusta ja työtä koskevien lisätietojen antamisesta. Seuraavassa vaiheessa kustannukset syntyvät haastattelujen järjestämisestä ja työnhakijoiden vertailusta. Kustannuksia koituu edelleen työntekijän palkkaamisesta ja sijoittamisesta. Myös organisaation sisällä tapahtuvasta rekrytoinnista syntyy epäsuoria kustannuksia. Kokonaiskustannusten suuruus siis riippuu kunkin vaiheen onnistumisesta. Epäsuorat kustannukset ovat sitä suuremmat, mitä puutteellisempi prosessi on.

Hieman tuoreemman näkemyksen mukaan uuden työntekijän rekrytointi on aina merkittävä investointi, johon tarvitaan jo alkuvaiheessa resursseja. Erään arvion mukaan hyvä työntekijä on vähintään kaksi kertaa tuottavampi, kuin huono työntekijä. Täysin epäpätevästä työntekijästä voi aiheutua pahimmassa tapauksessa vain kustannuksia. Onkin äärettömän tärkeää huomioida, että onnistunut rekrytointi todella vaatii panostuksia. Puutteelliset resurssit voivat johtaa rekrytoinnin epäonnistumiseen, eikä organisaatio saa palvelukseensa tuotteliaita työntekijöitä. Kun henkilöstöä tarvitaan lisää strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, myös rekrytointi vaatii lisää resursseja. Tilannetta selventäen, edellä on puhuttu resursoivista suunnitelmista, joiden tehtävä on toteuttaa strategiassa määriteltyjä tavoitteita. Henkilöstösuunnittelun yksi tarkoitus on taata henkilöstön saatavuus, mutta onko henkilöstöhankintaa toteuttavilla työntekijöillä tarvittavaa osaamista ja ylipäättään aikaa? Oikean henkilön valinnalla todellakin on merkitystä, huono rekrytointi näkyy heikkoina työsuorituksina, tuottavuuden laskuna, kielteisinä vaikutuksina työyhteisössä, asiakastyytyväisyyden laskussa, esimiesten ajankäytössä ja mahdollisissa uudelleensijoituskustannuksissa. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006: 23–24.)

Rekrytointi itsessään vaatii osaamista ja resursseja onnistuakseen. Henkilöstöhankinta on viime kädessä esimiesten ja ylimmän johdon vastuulla. Eri organisaatioissa on erilaiset rekrytointikäytännöt. Rekrytoinnista vastaavilla henkilöillä tulee olla rekrytoinnin substanssiosaamista. Rekrytointia suorittava henkilö joutuu myymään ja markkinoimaan organisaatiota. Hän käy neuvotteluja työnhakijan ja työnantajan välillä sekä pyrkii saamaan organisaation palvelukseen parhaiten soveltuvia henkilöitä. Rekrytointi on neuvottelutilanne, jossa työnantajan pitää asemoitua suhteessa kilpailijoihin, omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. (Markkanen 1999: 23.)

Armstrongin (2009: 518) mukaan rekrytoinnin ammattilaiselta edellytetään ainakin seuraavanlaista kyvykkyyttä:

### 1. Tietämys

- rekryointiprosessin kokonaisuudesta
- rekrytoinnin hankintakanavista
- eri medioiden mahdollisuuksista rekrytoinnissa
- ajanmukaisista työnhakijoiden testausmenetelmistä

### 2. Taidot

- haastattelutekniikoista
- rekryointiprosessin hallinnasta
- rooli analyyseistä

### 3. Muu operatiivinen osaaminen

- hyvät ihmissuhdetaidot ja kyky arvioida ehdokkaiden kompetenssia
- kyky nähdä rekryointi osana henkilöstöhallinnon kokonaisuutta
- kyky toimia joustavasti epävarmuuden ja muutoksen keskellä
- kyky luovaan ongelmanratkaisuun ja asioiden yksinkertaistamiseen
- kyky saavuttaa tavoitteita
- kyky keskittyä olennaiseen ja motivaatio kehittymiseen
- hyvät suulliset ja kirjalliset vuorovaikutustaidot

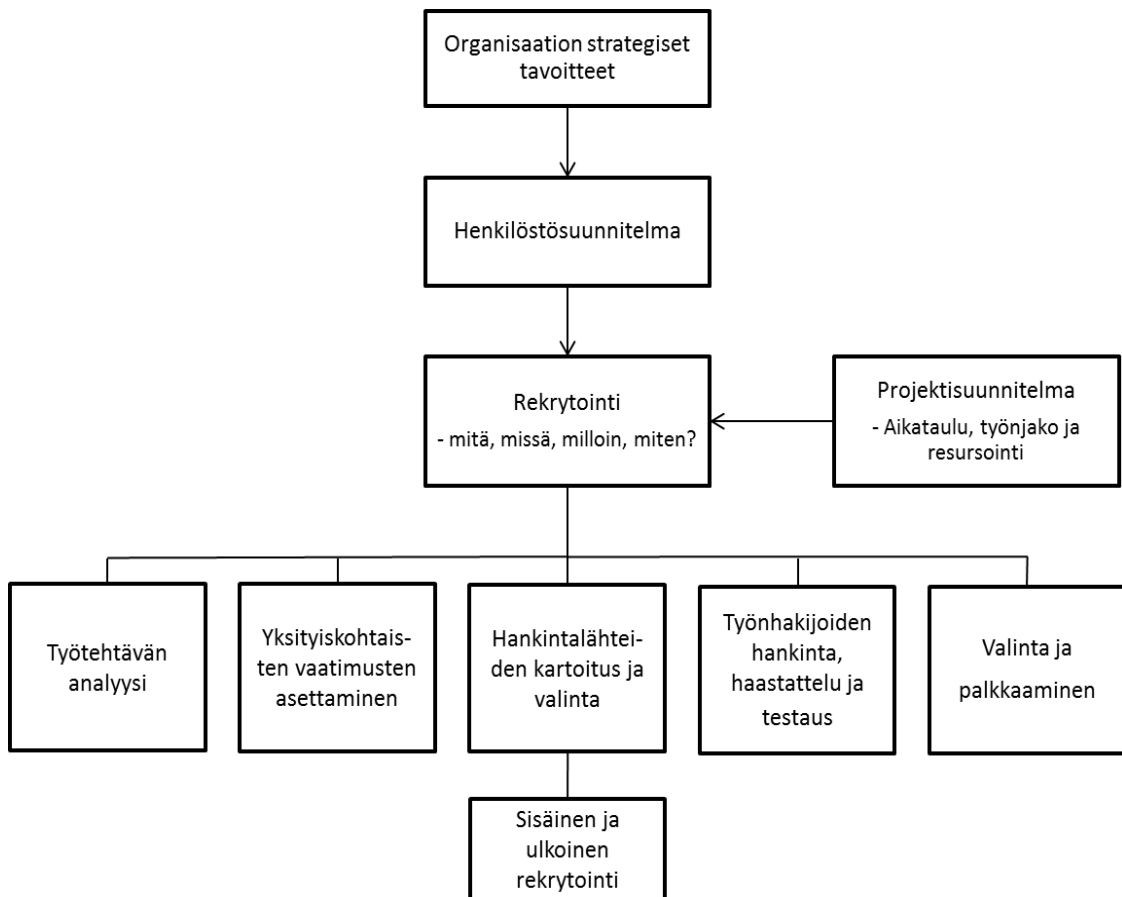
Lista on pitkä ja hieman lakea, samaa osaamista voidaan edellyttää monilta muiltakin organisaation työntekijöiltä. Kuitenkin listasta voidaan päätellä, että rekryointi vaatii erityisosaamista. Rekrytoinnista vastaava henkilö tai henkilöt ovat yleensä henkilöstöhallinnon tai ylimmän johdon alaisuudessa. Työssä menestyäkseen, rekrytoinnista vastaavat työntekijät tarvitsevat runsaasti tietoa henkilöstöön vaikuttavista päätöksistä ja suunnitelmista.

#### 3.3. Rekrytoinnin prosessi

Merkittävä henkilöstötarve on suuri haaste myös rekrytoinnille. Organisaatiossa pitäisi miettiä, mitä vaatimuksia toimiala ja työyksikkö asettavat työn tekemiselle, minkälaisia taitoja hakijoilta edellytetään ja miten työnhakijoita houkutellessaan? Ammattitaitoisia ja osaavia työntekijöitä on vaikea löytää, eikä niiden löytäminen ole työnantajaorganisaatiolle erityisen halpaa. (Kortesuo 2011.)

Uusille työntekijöille asetetaan paljon odotuksia. Heiltä odotetaan kiitettäviä työsuorituksia, motivaatiota ja sitoutumista, halua kehittyä ja kehittää organisaatiota sekä ky-

kyä sopeutua organisaatiokulttuuriin. Korkealle asetetut odotukset ovat iso haaste rekrytoinnille. Henkilöstön rekrytointiin tulisi varata yhtä paljon aikaa, kuin muidenkin tuotannontekijöiden hankintaan. Esimerkiksi uusien toimitilojen suunnitteluun saataan käyttää lukuisia työtunteja, tarpeen vaatiessa osaaminen ostetaan. Suhtaudutaanko rekrytointiin samalla tavalla? (Viitala 2007: 100.)



**Kuvio 7.** Organisaatiostrategiasta rekrytointiin (Kauhanen 2006: 71; Viitala 2007: 101; Armstrong 2009: 515).

Rekrytoinnin prosessia on kuvattu edellä kuviossa 7. Kuviossa on havainnollistettu rekrytoinnin suhdetta henkilöstösuunnitteluun. Rekrytointi prosessina voidaan jakaa viiteen eri osaan: työtehtävien vaatimusten analysointiin, työntekijälle asetettavien valintakriteerien laadintaan, rekrytoinnin hankintalähteiden kartoittamiseen, työnhakijoiden hankintaan ja lopuksi työntekijän valintaan sekä palkkaamiseen (Armstrong 2009: 515). Kuviossa esitetyn mukaisesti, rekrytoinnin projektisuunnitelma laaditaan kattamaan kaikki rekrytoinnin eri vaiheet. Projektisuunnitelmassa määritellään en-

sinnäkin aikataulu. Lisäksi siinä osoitetaan projektiin tarvittavat resurssit ja jaetaan vastuut. Työtehtävän vaatimusten ja työntekijälle asetettavien valintakriteerien analysointiin vaikuttavat organisaatiokulttuuri ja kelpoisuusehdot. Hankintalähteiden kartoitus ja valinta tarkoittaa eri informaatiokanavien vertailua ja parhaiden valitsemista sekä yleisesti rekrytointikampanjan hahmottelua. Työnhakijoiden hankinta, haastattelu ja testaus viittaavat hakijoiden houkutteluun. Lopuksi suoritetaan valinta ja henkilön palkkaaminen. Teoriakirjallisuudessa ilmeni eriäviä näkemyksiä siitä, liittykö haastattelu ja testaus houkutteluun vai valintaan. Yhtä mieltä on kuitenkin oltu siitä, että haastattelu ja testaus kuuluvat rekrytointin prosessiin, tämän toteaminen riittää tässä yhteydessä. (Markkanen 1999: 12–13; Markkanen 2002: 10–15; Kauhanen 2006: 71–72; Armstrong 2009: 515.)

### 3.3.1. Projektisuunnitelma

Mitä laajemmasta rekrytoinnista on kysymys, sitä tärkeämpää projektisuunnitelman laatiminen on. Oli suunnitelman muoto tai laajuus mitä tahansa, rekrytointia on suunniteltava ja sen eri vaiheita valmisteltava. Aikatauluttaminen yksinkertaisesti helpottaa ajankäytön hallintaa ja edistää yhteistyötä valintaan osallistuvien kanssa. Sisäisen viestinnän luvussa havainnollistin tiedon jakamista. Projektisuunnitelman laatiminen voidaan nähdä osaksi sisäistä viestintää, se vastaa kysymyksiin mitä, miksi, missä, miten ja milloin. Honkaniemen ym. (2006: 31) mukaan henkilöstön valintaan kuluu aikaa yhdestä kolmeen kuukauteen, mikäli tehtävään on helppo löytää hakijoita. Mitä vaikeampaa hakijoiden löytäminen on ja mitä erityisemmästä osaamisesta on kyse, sitä enemmän rekrytointiin on varattava aikaa. Henkilöstösuunnittelun luvussa esitin sen aikajänteen vaihtelevan yhdestä kolmeen vuoteen. Hyvin yksityiskohtaisten suunnitelmien optimaaliseksi aikajänteeksi on arvioitu yksi vuosi. Tämä siis tarkoittaa, että rekrytointin prosessia tulisi valmistella jo hyvissä ajoin, ennen kuin hakijoita aletaan tavoittamaan. Organisaation haasteena on luoda sellainen suunnitelma, jota voidaan muuttaa tarpeen tullen. (Järvinen 1996: 78; Viitala 2007: 57–58.)

Armstrongin (2009: 518) mukaan rekrytointin suunnitelmassa pitää määritellä rekrytoitavien henkilöiden määrä numeroina ja osaamisena suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Eli miten paljon ja minkä tyyppisiä työntekijöitä tarvitaan kattamaan osaamisvaje. Lisäksi projektisuunnitelmasta on käytävä ilmi hakukanavat, joista työnhakijoita aletaan etsiä. Toisaalta keinoja tulee valita etukäteen, miten esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ollaan esillä ja miten avoimista työpaikoista ilmoitetaan. Pro-

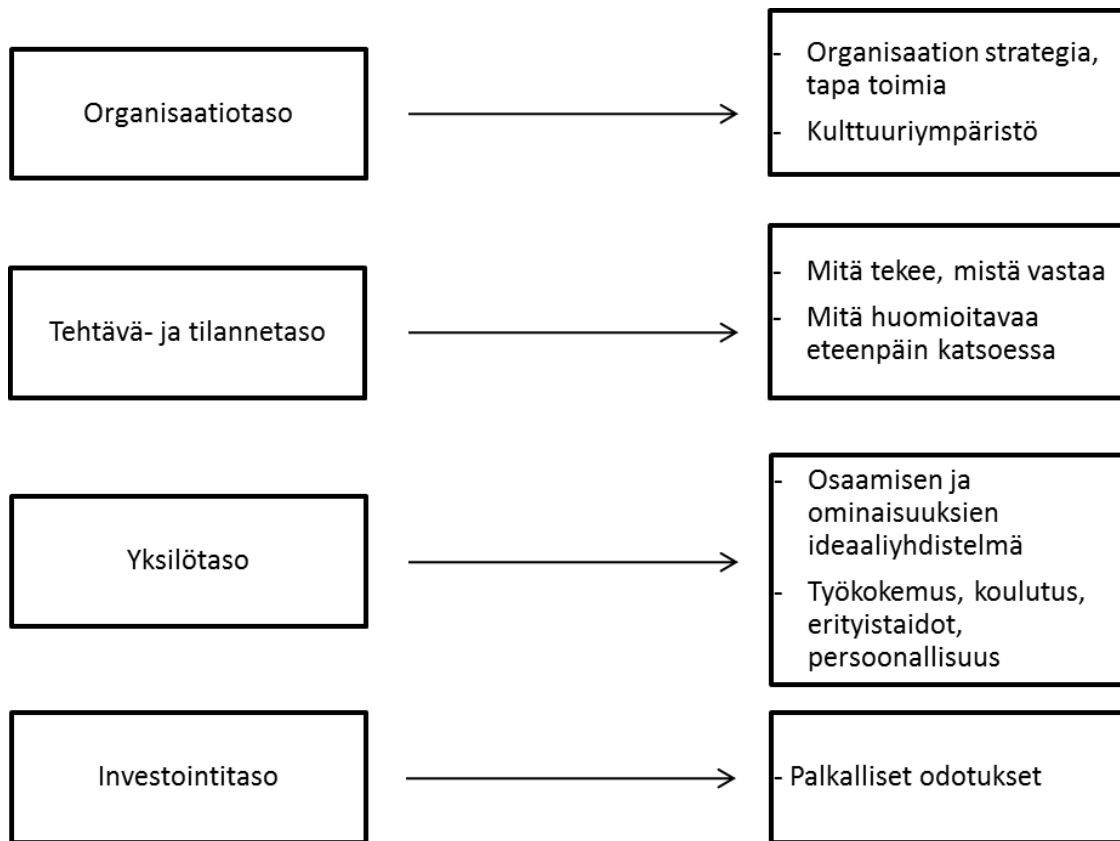
jektisuunnitelma on ikään kuin tehtävälista, se on käytännönläheinen julkilausuma, jossa kerrotaan kustakin tehtävästä vastuussa olevan henkilön nimi.

Honkaniemi ym. (2006: 39) puolustavat huolellista rekrytoinnin valmistelua. Heidän mukaan sillä voidaan nopeuttaa henkilövalintaa ja vaikuttaa olennaisesti lopputulokseen. Pohjatyö helpottaa työnhakijoiden vertailua ja tehostaa ajankäyttöä. Tähän pohjatyöhön kuuluu tehtäväkuvauksen laadinta, valintakriteerien määrittely ja hakijoiden houkuttelu. Näitä käsitellään seuraavaksi. On syytä muistaa, että suunnittelu on vasta projektin valmistelua. Suunnittelun merkitystä ei saa väheksyä, mutta siitä ei saa myöskään tehdä liian raskasta. Suunnitelmien toimeenpanosta riippuu koko projektin onnistuminen. Suunnitteluvaihe tulee siis suhteuttaa ajankäytöllisesti paitsi projektin toteutusvaiheeseen, myös organisaation muuhun toimintaan.

### 3.3.2. Valintakriteerien määrittäminen

Valintakriteerit liittyvät kelpoisuusehtoihin. Valintakriteerit ovat kuitenkin hieman laajempi kokonaisuus. Lähtökohtaisesti tulee pohtia, mikä on työtehtävän vaatimustaso ja mitä ominaisuuksia työssä menestyminen vaatii? Tähän liittyy ammatillisen osaamisen aspekti ja persoonalliset ominaisuudet. (Markkanen 1999: 17.) Työnhakijoille on asetettava kriteerit, joiden pohjalta heitä etsitään ja arvioidaan.

Valintakriteerien avulla työnantaja pyrkii etsimään mahdollisimman hyvin tarpeitaan vastaavia työnhakijoita. Viitala (2007: 101) totesi, että valintakriteerit voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensinnäkin organisaatiotason kriteerit määrittelevät strategisia tavoitteita, toiminnan luonnetta, toimintakulttuuria ja ilmapiiriä. Toiseksi arvioidaan työyksikön asettamia kriteerejä, minkälaista työpanosta työnhakijalta edellytetään ja minkälainen on työyhteisö, johon uuden työntekijän on sopeuduttava. Kolmanneksi pohditaan itse toimenkuvan vaatimuksia kelpoisuusehtojen valossa. Organisaatiotason ja yksilötason vaatimukset on yhdistetty toimenkuvan analyysiksi kuviossa 8.



**Kuvio 8.** Toimenkuvan analysointitasot (Markkanen 2005: 79).

Kehityskeskustelujen yhteydessä tehdään osaamis- ja kompetenssikartoituksia. Niistä saatavaa informaatiota voidaan käyttää hyväksi työyksikön asettamia kriteerejä pohdittaessa. Jos organisaatiossa kartoitetaan ja kehitetään osaamista systemaattisesti, pitäisi työnhakijoille tehdä samaa runkoa noudattava osaamisen kartoitus jo rekrytointivaiheessa. Yksikön esimiehellä tulisi olla paras tietämys työyhteisön nykytilasta, osaamisen tasosta ja ilmapiiristä. Yksikön esimiehen tulee osallistua rekrytoinnin suunnitteluun, jotta rekrytoinnissa osataan painottaa oikeita asioita. Yksikön esimiehen rooli on havainnollistaa työyhteisön kulttuuria ja nostaa esiin sieltä puuttuvaa erityisosaamista, jota rekrytoinnissa voitaisiin painottaa. Organisaation toimiala, arvot ja strategia vaikuttavat oleellisesti koko organisaation asettamiin valintakriteereihin. Eli minkälaisia työnteon periaatteita vaalitaan ja mitä jokaiselta työntekijältä odotetaan, työyksiköstä riippumatta. Toisaalta uusien työntekijöiden rekrytoinnilla voidaan pyrkiä muuttamaan organisaatiokulttuuria esimerkiksi nuorekkaampaan suuntaan. Organisaatiolla saattaa olla tavoitteita, jotka edellyttävät niiden huomioimista etenkin rekrytoinnissa. (Viitala 2007: 101–102.)

Honkaniemi ym. (2006: 40–41) taas pitää lähtökohtana yksikön esimiehen laatimaa tehtäväkuvausta, joka koostuu organisaatiotason ja yksikkötason kriteereistä. Näiden pohjalta määritellään valintakriteerit, eli työnhakijoiden vertailuperusteet. Esimies on tässä avainasemassa, sillä hänelle rekrytoidaan alaisia. Jokaiselta esimieheltä on edellytettävä rekrytoinnin osaamista, heitä tarvitaan erityisesti rekrytoinnin valmisteluun. Rekrytoinnista vastaavan henkilön rooli korostuu enemmänkin hakijoiden houkuttelu- ja haastatteluvaiheissa. Toisaalta organisaatiotason vaatimuksia asetettaessa ylimmällä johdolla, toimialueen johtajalla on varmasti paras näkemys. Honkaniemen ym. (emt. 41) mukaan valintakriteerit syntyvät tehtäväkuvauksen pohjalta. Tehtäväkuvaukseen vaikuttaa kuviossa 8. esitetyt organisaatio- ja yksikkötason vaatimukset.

Edellä mainitun mukaisesti valintakriteerien määrittäminen lähtee liikkeelle rekrytointitarpeen perustelusta ja tehtäväkuvauksen laadinnasta, sekä organisaation toimialan ja kulttuurin asettamista vaatimuksista. Seuraavaksi edetään kohti edellä mainittuja tehtäväkohtaisia kriteerejä, jotka viittaavat työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja persoonallisuuteen, toisin sanoen myös ammattitaitoon. On yleistä, että organisaatiossa on käytössä yhdet yleisluontoiset vaatimukset eri ammattiryhmille. Toisaalta organisaatio ei kykene profiloitumaan, jos kaikkialle haetaan samantyyppisiä henkilöitä samoin kriteerein. Valintakriteerien laadinta vaikuttaa paitsi työnhakijoiden houkutteluun, myös työyksiköjen profiloitumiseen. (Koivisto 2004: 40–41.)

Kauhanen (2006: 73), Markkanen (2008: 46, 51–52) ja Vaahtio (2005: 72) jakavat henkilösidonnaiset vaatimukset, eli persoonalliset kriteerit seuraavasti:

- Tietämys: *työtehtävän hoitamiseen vaadittava toimialan tuntemus*
- Taidot ja kyvyt: *käytännölliset taidot, joita työtehtävässä vaaditaan toistuvasti*
- Persoonalliset piirteet: *alaistaidot, fyysiset edellytykset, ihmissuhdetaidot ja paineensietokyky*
- Pätevyys ja koulutus: *Pohjakoulutus, täydennyskoulutus ja muu valmentautuminen, jolla ammattitaitoa on pidetty yllä*
- Kokemus: *aikaisempi työkokemus, josta on hyötyä työtehtävässä ja jonka avulla perustellaan hakijan ammattitaitoa*
- Työtehtävään liittyvä erityisosaaminen: *sellainen osaaminen, jonka avulla työnantajan on mahdollisuus profiloitua ja lisätä kilpailukykyä, osaaminen joka on harvinaista ja tavoiteltua*



- Työtehtävien hoitoon liittyvät erityisvaatimukset: *mahdollisuus tehdä vuorotyötä, matkustaa*
- Kiinnostuksen kohteet: *harrastukset ja muu vapaa-ajan toiminta, joka tarjoaa näkökulmia työtehtävään*

Lista on varsin pitkä ja kattava, osin myös tulkinnanvarainen. Kauhasen (2006: 73) mukaan vaatimuksista voidaan esittää yleisluontoinen kokoelma, jotka sinänsä pätevät useisiin eri työtehtäviin. On kuitenkin huomionarvoista erottaa ne ominaisuudet, joita hakijoilta välttämättä edellytetään ja muut toivottavat ominaisuudet. Tulee laatia välttämättä edellytettävät vaatimukset. Kuitenkin muut toivottavat ominaisuudet voivat olla juuri niitä kilpailuetua ja profiloitumista edesauttavia tekijöitä, joista organisaatio hyötyy eniten. Ne tulisi nähdä enemmänkin mahdollisuuksina. Järvisen (1996: 79) mukaan yksi rekrytoinnin riskeistä on, että valintakriteereistä laaditaan liian tiukat. Jos etsitään täydellistä työntekijää, tätä voidaan joutua etsimään äärimmäisen kauan. Kuten tavallista, organisaatioissa joudutaan tekemään kompromisseja. Täydellinen työntekijä voidaan määritellä paperilla, mutta rekrytoinnissa tulisi etsiä optimaalista henkilöstöratkaisua (Österberg 2007: 70–71).

### 3.3.3. Hankintalähteet

Seuraavaksi käsitellään työnhakijoiden hankintalähteitä, mistä työntekijöitä pitäisi etsiä? Tässä yhteydessä mainittakoon, että tutkimuskirjallisuudessa puhutaan nimenomaan työnhakijoiden etsimisestä ja houkuttelusta. Tämä viittaa mielestäni kilpailuun työvoimasta. Työnhakijoilla katsotaan olevan enenevässä määrin valinnanvaraa. Ei ole syytä pitää itsestäänselvytenä, että ammattitaitoisia työnhakijoita olisi tarjolla yli tarpeen. Osaavaa henkilöstöä on “metsästettävä”.

Edellä suorittua rekrytoinnin pohjatyötä voidaan perustella tässä muutamalla sanalla. Kun rekrytoinnin tarve perustellaan organisaation sisällä ja työnhakijoille määritellään vaatimuksia, työvoiman tarve konkretisoituu entisestään. Kun tiedetään, mitä halutaan, voidaan siirtyä pohtimaan, mistä ja miten sitä saataisiin? 2010-luvulla rekrytointikanavien kirjo on äärimmäisen laaja. Haasteeksi muodostuu juuri oikeiden löytäminen. (Koivisto 2004: 90–91.) Lisäksi hakijoiden houkuttelussa korostuu organisaation työnantajakuva (Santamäki-Vuori 2010: 24). Miten organisaatio mielletään työmarkkinoilla ja miten organisaatio nostaa omaa profiliaan, tekee itsestään brändin? Ensin käsittelen kuitenkin sisäistä ja ulkoista rekrytointia, sillä ne vaikuttavat rekrytointikanavan valintaan.

Organisaatiolla on käytössään rekrytointiin kolme vaihtoehtoa, sisäinen ja ulkoinen rekrytointi, kolmantena vaihtoehtona edellisten yhdistelmää. Sisäinen rekrytointi tarkoittaa avoimen työtehtävän täyttämistä organisaation sisältä käsin. Ulkoinen rekrytointi taas edellyttää työntekijän hankintaa organisaation ulkopuolisilta työmarkkinoilta. Sisäisen rekrytoinnin etuna on sen nopeus. Lisäksi sisäisessä rekrytoinnissa työnhakijoiden taustat ja osaaminen tunnetaan jo varsin hyvin. Sisäiseen rekrytointiin liittyy usein myös uralla eteneminen ja työtehtävien vaihtelu. Sisäinen rekrytointi ei edellytä yhtä raskasta prosessia, kuin ulkoinen rekrytointi. Lisäksi organisaation sisällä liikkuvaa henkilöä ei tarvitse perehdyttää aivan yhtä perusteellisesti, kuin täysin uutta työntekijää. Koska sisäinen rekrytointi suoritetaan organisaation sisällä, se on ulkoista rekrytointia halvempi tapa. Kun henkilö siirtyy organisaation sisällä, myös tämän osaaminen siirtyy. Sisäiset siirrot edesauttavat osaamisen ja tiedon levittämistä sekä niiden hyödyntämistä. (Kauhanen 2006: 68; Viitala 2007: 106.)

Sisäisen rekrytoinnin ongelmana on nähty rekrytointien ketjuuntuminen. Siirtyvän henkilön aikaisempi työtehtävä on täytettävä tavalla tai toisella. Lisäksi sisäinen rekrytointi voi tulehduttaa ilmapiiriä, kun paikasta kilpaillaan sisäisesti tai henkilön sopeutumista uuteen työyhteisöön rasittaa tämän menneisyys organisaation palveluksessa. Siirtyvä henkilö voi jatkaa totuttuja käytäntöjä ja ylläpitää entistä kulttuuria, joten tavoitellut muutokset ja uudistukset eivät ehkä toteudu. Rekrytoinnin ideana on löytää uusia toimintatapoja ja saada erilaisia näkökulmia vanhojen rinnalle. Organisaatiosta voi tulla jäykkä ja muutosvastainen, jos sisäinen rekrytointi on aina ensisijainen henkilöstöhankinnan väylä. Löytyykö sisäisiltä hakijoilta siis todellisuudessa vaadittavaa osaamista vai tuntuuko se vain tutulta ja turvalliselta tavalta paikata osaamistarpeita? (Markkanen 2002: 17–18; Markkanen 2005: 62; Kauhanen 2006: 69.)

Ulkoinen rekrytointi on prosessi, jossa tehtävään valitaan työntekijä organisaation ulkopuolelta. Se tulee kyseeseen, kun henkilöstötarve on suuri, eikä organisaatiosta löydy tarpeeksi henkilöstöresursseja. Ulkoisen rekrytoinnin kustannukset ovat yleensä paljon korkeammat verrattuna sisäiseen rekrytointiin. Se vaatii aikaa, taloudellisia resursseja ja työntekijöiden panosta. Ulkoinen rekrytointi pitäisi nähdä enemmänkin taloudellisena investointina. Sen avulla voidaan tavoitella kilpailuetua tai organisaatiokulttuurin muutosta. Ulkoisen rekrytoinnin johdosta saadaan organisaatioon uusia näkökulmia. Ulkopuolelta rekrytoitavaa henkilöä ei paina tuttavuussuhteet tai muut kytkökset organisaatioon. Toisaalta uuden henkilön perehdytykseen ja sosiaalistumiseen on varattava aikaa kolmesta kuukaudesta yhteen vuoteen. Rekrytoinnissa on ai-

na riskinsä ja ne on syytä tiedostaa. Vaikka rekrytointi olisi suunniteltu ja valmisteltu täydellisesti, saattaa valittu henkilö osoittautua sopimattomaksi hyvän testauksen jälkeenkin. (Graham & Bennett 1995: 178; Vaahtio 2005: 36–38.)

### 3.3.4. Rekrytointikanavat

Missä työpaikasta pitäisi ilmoittaa ja miten hankintalähde tulisi valita? Hankintalähteiden eli rekrytointikanavien kautta työnantaja etsii työnhakijoita. Yleisimpiä ulkoisia rekrytointikanavia ovat sähköinen media (radio, tv ja internet), lehdet (sanoma- ja aikakauslehdet), työvoimatoimistot, oppilaitosten rekrytointipalvelut, rekrytointitapahtumat, organisaation työntekijöiden omat sosiaaliset verkostot. (Kauhanen 2006: 74.) Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa ensinnäkin avoinna olevan tehtävän luonnetta ja kohderyhmää, joka halutaan tavoittaa. Lisäksi kanavan valintaan vaikuttavat organisaation imago, toimiala, rekrytointiosaaminen ja käytettävissä olevat resurssit (Rainio 2010: 18). Edellä esitin, että sisäinen rekrytointi tarkoittaa organisaation sisällä suoritettavaa rekrytointia. Sisäisen rekrytoinnin ollessa kyseessä, organisaation on hyödynnettävä sisäisiä rekrytointikanavia, joita ovat esimerkiksi sisäiset lehdet, sisäinen tietoverkko ja muut tiedonjakotilaisuudet. Ulkoinen rekrytointi vastaavasti edellyttää ulkoisten rekrytointikanavien käyttöä. Koska tutkielma painottuu tulevaisuuteen varautumiseen, myös rekrytointikanavia valittaessa tulisi keskittyä rekrytoinnin sähköistymiseen.

Olen painottanut henkilöstön tasaista ikärakennetta ja kiristyvää kilpailua työvoimasta. Erialisten rekrytointikanavien yhdistelmällä on mahdollisuus tavoittaa suurempi määrä työnhakijoita. Perinteisen lehti-ilmoittelun avulla tavoitetaan vain osa hakijoista. Perinteisten kanavien ongelmana on kommunikoinnin vaikeus. Vuorovaikutus on yhdensuuntaista, jolloin tieto kulkee hitaammin. Yhdensuuntainen vuorovaikutus ei tarjoa vastaanottajalle yhtä hyviä yhteydenottokanavia. Verkkorekrytointi avaa mahdollisuuden molemminpuoliseen, interaktiiviseen vuorovaikuttamiseen. Verkkorekrytointi tarkoittaa internetissä tapahtuvaa rekrytointia tai rekrytointiin läheisesti liittyvää osaa. (Markkanen 2005: 95.) Verkkorekrytointiin lukeutuu organisaation omat verkkosivut, eri hakusivustot ja sosiaalinen media. Organisaation omat verkkosivut ovat avainasemassa (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2011). Sieltä tulisi löytyä organisaatioon ja työpaikkoihin liittyvä ajankohtainen tieto selkeästi. Tiedon tulee olla päivitettyä ja ajantasaista. Eri hakusivustoista mainittakoon julkiselle sektorille suunnattu kuntarekry.fi, työvoimatoimiston mol.fi. Esimerkiksi Työvoimatoimisto

tarjoaa asiantuntijapalveluita rekrytointiin, se on laajentanut toimintaansa verkossa ja tarjoaa välineitä työvoimanhakuun (Työ- ja elinkeinotoimisto 2011).

Eri rekrytointikanavien yhdistelmä on usein paras tapa tavoittaa työnhakijoita. Verkkorekrytointi mahdollistaa siis työpaikoista ilmoittamisen ja työnhakijoiden omaaloitteisen työnhauun. Verkkorekrytoinnin etuja on sen nopeus, levikin laajuus ja edullisuus. Ilmoitusta voidaan päivittää kellon ympäri ja etenkin nuorille verkossa tehtävän hakemuksen kynnyks on matalampi, kuin perinteisen hakemuksen lähettäminen. Käytettäessä rekrytointiin erikoistuneita hakusivustoja, voi työpaikkailmoituksen tavoitavuus olla moninkertaista verrattuna perinteisiin kanaviin. Verkkorekrytointi tarjoaa uusia mahdollisuuksia, joihin on tartuttava. (Markkanen 2002: 21–22; Kauhanen 2006: 76–77.)

Jos organisaatiolla ei ole kokemusta verkkorekrytoinnista tai eri rekrytointikanavien yhdistelemisestä, markkinatutkimuksen tarve on ilmeinen. Alan muiden toimijoiden rekrytointikäytäntöjen selvittäminen tarjoaa mahdollisuuden vertailla alan käytäntöjä. Yksityisellä ja julkisella sektorilla käytännöt vaihtelevat. Eri organisaatioilla on omat ominaispiirteensä, jotka vaikuttavat myös rekrytointikanavien valintaan. Suurin merkitys on toimialan tuntemuksella. Oman alan työmarkkinoiden tuntemus auttaa arvioimaan, tavoittaako potentiaaliset työnhakijat verkosta. Perinteisten rekrytointikanavien etuna on niiden tunnettavuus. Toisaalta verkon tarjoamat mahdollisuudet voivat olla vieraita, mutta äärimmäisen tehokkaita. Palvelujen tarjoajia tulee markkinoille jatkuvasti lisää. (Koivisto 2004: 90–91; Vaahtio 2005: 39.)

Verkkorekrytoinnin avulla työnantajilla on parhaat mahdollisuudet tavoittaa aktiiviset työnhakijat (Pöyri 2011: 3). Verkkorekrytoinnin mahdollisuudet ovat laajemmat ja helpommin saavutettavissa, verrattuna muihin perinteisiin rekrytointikanaviin. Tämänhetkinen verkkorekrytoinnin uusin trendi, sen yksi muoto, on sosiaalinen media. Sanastokeskuksen (2010: 14) mukaan sosiaalinen media on:

*”tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä ja luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita.”*

Sosiaalisen median merkitystä on perusteltu sillä, että digiajan sukupolvi on tulossa työmarkkinoille. Nuoret sukupolvet ovat tottuneita verkkokäyttäjiä, joten perinteiset kanavat ovat heille vieraampia. Sosiaalisen median suosituimpia kanavia ovat esimerkiksi Facebook, Twitter ja Youtube. Justrecruitme.com keskittyy rekrytointikam-

panjoiden toteuttamiseen pelkästään sosiaalisessa mediassa. Lisäksi käytännössä kaikilla ihmisillä on käytössään internet ja tiedon etsiminen sieltä on useimmille työnhakijoille arkipäivää. Työvoiman siis tavoittaa parhaiten verkosta. Sosiaalisessa mediassa rekrytointi edellyttää sitoutumista, tiedon jakamista ja keskusteluun osallistumista. Sosiaalisessa mediassa rekrytointi edellyttää uusien toimintatapojen omaksumista. (Pöyri 2011: 3.)

Verkkorekrytointi eroaa perinteisiin rekrytointikanaviin, kuten lehti-ilmoituksiin perustuvasta rekrytoinnista. Verkossa voidaan jakaa paljon enemmän tietoa, hakupalveluun laitettavaan ilmoitukseen voi liittää linkin omista verkkosivuista, joilta löytyy lisätietoa. On eri asia klikata itsensä suoraan seuraavalle sivustolle, kuin lukea sama ilmoitus lehdestä. Lehti-ilmoituksen linkaari on lisäksi lyhyempi, kuin verkkoon laitettavan ilmoituksen voimassaoloaika. Jos työnhakijat tavoittavat verkosta, myös olemassa olevat työntekijät ovat todennäköisesti verkossa. Heidän jakaessa tietoa omasta työnantajasta ja tämän tarjoamista työmahdollisuuksista, voidaan rekrytoinnin volyyymiä lisätä. Sosiaaliseen mediaan liittyminen edellyttää perehtymistä, mutta voitaisiinko organisaatiossa kehittää verkkorekrytointia niin, että tulevaisuudessa seuraava luonteva askel olisi sosiaaliseen mediaan laajentaminen? Rekrytoinnin ei tarvitse siirtyä pelkästään sähköiseen muotoon, vaan sen rinnalla voidaan edelleen käyttää hyväksi koettuja perinteisiä kanavia. Verkkorekrytointiin liittyy työnantajakuvan kehittäminen. Organisaation on lisättävä tunnettavuutta ja näkyvyyttä verkossa. (Pöyri 2011: 3–4.)

#### 3.4. Työnantajakuvan kehittäminen ja työnhakijoiden houkuttelu

Työnantajakuva viittaa organisaation imagoon ja brändiin. Imago ja brändi syntyvät organisaation teoista, visuaalisesta ilmeestä ja markkinointiviestinnästä. Työnantajakuva liittyy henkilöstön ja ulkopuolisten ihmisten muodostamaan mielikuvaan organisaation roolista ja asemasta. Työnantajakuvan kehittäminen tarkoittaa tämän kuvan parantamista tai ylipäätään sen luomista. Laadukkaan toiminnan ja siihen liittyvän viestinnän avulla luottamus organisaatiota kohtaan kasvaa (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008: 103). Verkkorekrytoinnin ja etenkin sosiaalisen median merkitys korostuu, joten verkkoon on luotava imago jonka pohjalle rekrytointi perustuu. Organisaatiokuvaa pitäisi siis tarkastella myös verkkorekrytoinnin näkökulmasta. (Jalonen 2010: 5–6.) Työnantajakuvan kehittäminen verkossa on ulkoista sidosryhmäviestintää, aivan kuten muukin painettu viestintä. Yli-Suomun (2011) mukaan julkisen sektorin haasteena on houkuttelevan organisaatiokuvan rakentaminen, jossa

korostuu markkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen osaaminen. On siis luotava mielenkiintoa herättävä vaihtoehto yksityiselle sektorille, joka on onnistunut rekrytoimaan nuoresta työvoimasta jo suuren osan.

Työnantajankuvan kehittäminen liittyy tulevaisuuden tavoitteisiin ja strategiseen johtamiseen. Työnantajakuvan kehittämistä ei pitäisi mieltää vain yhdeksi projektiksi, vaan oleelliseksi osaksi organisaation jatkuvaa toimintaa. Tässä yhteydessä työnantajakuvan kehittäminen liittyy rekrytointiin ja laajemmin henkilöstön saatavuuteen. Imago on tärkeä voimavara, jota tulisi vaalia. Vaikka työnantajakuvan kehittämisen edellytys on laadukas toiminta, peruspilarien pystyttäminen vaatii pitkäjänteistä lähestymistä. (Jalonen 2010: 5–6.)

Verkossa työnantajan käyntikorttina toimivat organisaation verkkosivut. Organisaation internetsivuilla luodaan työnantajakuvaa sähköisesti. Eri sidosryhmät ohjautuvat enenevässä määrin organisaation verkkosivuille. Työnantajan esittelyn ja rekrytointisivujen pitäisi olla informatiivisia, interaktiivisia ja ajan tasalla. Verkkosivut vaikuttavat rekrytointimahdollisuuksiin. (Braddy, Meade & Kroustalis 2006.) Rekrytointiin liittyvän viestinnän vaikutuksia on yleisesti aliarvioitu. Rekrytointiviestinnän avulla tavoitetaan paitsi työnhakijoita, myös muita organisaatiosta kiinnostuneita henkilöitä. Jos ihmisten keskuudessa saadaan herätettyä positiivisia mielikuvia, maine ja tietoisuus organisaation olemassaolosta leviää. Työnantajakuvan kehittämisen yhdeksi näkökulmaksi suositellaan rekrytointia. Rekrytointiviestintä on osa maineenhallintaa, viestintää ja markkinointia. (Veijonen 2010: 29.)

Työnantajakuva vaikuttaa olennaisesti rekrytoinnissa onnistumiseen, tarkemmin ottaen työnhakijoiden mielenkiinnon herättämiseen. Organisaation arvojen ja strategisten tavoitteiden julkilausuminen houkuttelee sellaisia työnhakijoita, jotka kokevat ne omakseen. Toimintaa ohjaavien periaatteiden viestintä taas karsii osaltaan niitä työnhakijoita, jotka eivät sovellu organisaation palvelukseen. Työnantajakuvan avulla ilmaistaan organisaation henkinen tila. Se on tapa viestiä organisaation sisälle ja ulos, millaisten arvojen ja periaatteiden toivotaan ohjaavan työntekoa. Työyhteisön toimintakulttuurin esittelyn ei tarvitse olla aina virallista ja jäykkää. Työnantajakuvaa kehitettäessä innovatiiviset tavat auttavat erottumaan kilpailijoista. On hyödyllistä tuoda esiin, tavalla tai toisella, millainen työnantaja on ja mitä etuuksia se tarjoaa työntekijöilleen. (Surakka 2009: 46.)

On mainittava, että työnantajakuva on hieman laajempi käsite, kuin mitä edellä olen esittänyt. Työnantajakuvaa ei rakenneta pelkällä viestinnällä, toiminta ratkaisee. Veijonen (2010: 30) on kuitenkin korostanut, että julkisella sektorilla on paljon positiivisia ominaisuuksia, joista ei ole osattu viestiä verkossa. Veijosen mukaan rekrytointiviestinnästä puuttuu markkinoinnin asenne. Julkisen sektorin työpaikkailmoitukset perinteisissä rekrytointikanavissa herättävät jo itsessään hieman negatiivisia mielikuvia. Verkkorekrytoinnissa ja sosiaalisessa mediassa ei voi käyttää ylipäättään enää samaa lähestymistapaa. Kun verkkorekrytoinnin merkitys sitten kasvaa, tulee uutta toimintatapaa alkaa harjoitella heti. Onko organisaatiossa mietitty, minkälaisia mielikuvia rekrytointiviestinnällä halutaan herättää? Entä toteutuuko tavoitteet tämänhetkisessä toiminnassa? Toisaalta työnantajakuvaa olisi varmasti jo kehitetty verkossa, jos resursseja olisi enemmän. Työnantajakuvan kehittäminen vaatii varmasti alkuinvestoinnin, mutta yhteistyöllä muiden toimijoiden ja kuntien kanssa näitäkin kustannuksia voidaan optimoida.

#### 4. EMPIIRISET MENETELMÄT, AINEISTO JA ANALYYSIN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen prosessia ja tutkimuksen metodologisia kytkentöjä. Lisäksi luvussa esitellään tutkimukseen osallistuneet kohdeorganisaatiot. Luku toimii pohjana empiriaosuudelle esittäen, millä tavoin tutkimus on tehty.

##### 4.1. Menetelminä teemahaastattelu ja vertailu

Tutkielman empiirisen osuuden tarkoituksena on havainnoida kohdeorganisaatioiden tämänhetkistä tilaa. Olen lähestynyt tutkimusta siitä lähtökohdasta, että kohdeorganisaatioissa vallitsee tietyt haasteet, joihin halutaan vaikuttaa. Tavoitteenani on syventää näkemystä vallitsevasta tilasta ja selvittää kehittämiskohteita. Lisäksi pyrin selvittämään teoriaosuudessa esitettyjen työkalujen soveltamisen mahdollisuutta kohdeorganisaatioissa.

Tässä tutkielmassa sovelletaan kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmät jaetaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli numeeriseen tutkimukseen. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa, millaista tietoa halutaan sekä mistä ja keneltä sitä etsitään. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tarkastella aineistoa yksityiskohtaisesti. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä, todellista elämää, mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineistoa on kerätty teemahaastatteluin, menetelmänä se johdattaa tutkijan lähelle tutkittavaa kohdetta. Aineiston keruussa tutkijan rooli korostuu, sillä hän havainnoi ja keskusteleo tutkittavien kanssa. Tässä laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, eli tavoitteena on aineiston yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimus on joustavaa ja avointa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005: 152, 155.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen metodeista tässä tutkielmassa on käytetty teemahaastattelua, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelu koostuu tutkielman kannalta keskeisistä teemoista. Haastattelutilaisuus on luonteeltaan keskusteleva, jossa haastattelija johtaa keskustelua ennalta määriteltyjen teemojen mukaan. Aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat, mutta järjestys ja sanamuoto vaihtelee tilanteen mukaan. Tavoitteena on saada kaikilta haastateltavilta vertailukelpoisia vastauksia tutkijan ennalta määrittelemiin teemoihin. Vastauksia ei ole rajoitettu millään tapaa. Teemahaastattelussa haastateltavat kertovat omia näkemyksiään, joten vastausten laajuudessa ja näkökulmissa voi olla huomattaviakin eroja. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.)



Haastattelun etuina on nähty sen laajuus ja joustavuus. Haastattelu sopii useisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelija pystyy luontevasti ohjailemaan keskustelua, kuitenkin johdattelematta haastateltavaa. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa, vastauksia voidaan syventää ja selventää tarpeen vaatiessa. Haastattelija pystyy havainnoimaan haastateltavan nonverbaalisia viestejä ja muotoilemaan kysymyksiä havaintojensa perusteella. (Emt. 34–35.)

Haastattelun haasteena on nähty toisaalta juuri sen edut. Haastattelijalta vaaditaan osaamista ja kokemusta. Haastattelijan olisi oltava jatkuvasti askeleen edellä ja osattava lukea haastateltavaa oikein. Lisäksi haastattelu vie verrattain paljon aikaa. Haastattelutilanteessa haastattelija voi olla taipuvainen johdattelemaan tai rajoittamaan keskustelun kulkua tarpeettomasti. Osaksi tästä johtuen, haastattelu voi sisältää virhetulkintoja tai hyvin pinnallisia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005: 192–193.)

Tutkielmassa vertaillaan kahta tapausesimerkkiä. Tutkimusmetodin vertailu edellyttää muutamien reunaehtojen täyttymistä, jotta tulosten analyysi on mahdollista. Tutkittavien tapausten tulee olla vertailukelpoisia keskenään. Tämä tarkoittaa, että kohteiden on oltava tietyissä määrin samanlaisia ja yhteneväisiä. Tapausten vertailussa on löydettävä yhteinen muuttuja. Vertailussa siis etsitään yhtäläisyyksiä tai eroja tutkimuskohteiden välille. Kuitenkin käytettävien käsitteiden on oltava riittävän yleisluontoisia, jolloin ne ovat samansisältöisiä eri yhteyksissä ja yhteisöissä. On siis tärkeää, että käsitteiden ymmärretään tarkoittavan samoja asioita. Tähän tutkija voi vaikuttaa käyttämällä mahdollisimman yleisiä nimityksiä sinänsä monimutkaisistakin asioista tai ilmiöistä. Kuitenkin vertailun käyttämisessä tutkijan tulee olla johdonmukainen, rationaalinen ja systemaattinen. Tällä voidaan vaikuttaa myönteisesti tutkielman luotettavuuteen, eli tietoa tulee kerätä samalla tavoin eri lähteistä. (Salminen, A. 1999: 38–41.)

Kahden kohteen vertailu edellyttää käsitteiden yhteismitallisuutta. Termi ekvivalenssi tarkoittaa kahden tai useamman ilmiön omaavan saman arvon, merkityksen, käytön, funktion tai lopputuloksen. Tutkielman keskeiset käsitteet, sairauspoissaolot, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, on määritelty teoriaosuudessa. Etenkin henkilöstösuunnittelu voidaan ymmärtää hyvin laajana käsitteenä. Kun käsite yhdistetään saman alan organisaatioon tai vielä tarkemmin, organisaatioiden samoihin toimintoihin, voidaan edesauttaa käsitteiden tulkinnan yhteneväisyyttä. (Viinamäki 2007: 4–5.)

Vertailun avulla tavoitellaan uusia näkökulmia ja toisaalta nykyhetken parempaa ymmärrystä (Niemi-Iilahti 1992: 55). Vertailun avulla kohdeorganisaatiot voivat tarkastella omaa toimintaansa toisen valossa. Vertailtavuutta edesauttaa organisaatioiden yhtäläisyydet ja toisaalta toimintaympäristön eriävyydet. Tutkimuksen avulla organisaatiot voivat kehittää omaa toimintaansa tutkielmassa nousseiden haasteiden pohjalta. Toisaalta on tärkeä löytää myös positiivisia asioita, joista organisaatiot voivat ammentaa motivaatiota kehittyä.

#### 4.2. Tutkimusaineiston keruu ja haastattelurunko

Organisaatioihin tutustuttiin erinäisten kirjallisten dokumenttien, kuten toiminta- ja taloussuunnitelmien, organisaatioiden internetsivujen ja kuntayhtymien hallitusten kokouspöytäkirjojen avulla. Haastattelujen suunnitteluun vaikutti ensinnäkin tutkielman tavoite. Tarkoituksena oli löytää vertailukelpoista aineistoa Varsinais-Suomen erityishuoltoapiirin kuntayhtymästä saatavalle aineistolle. Vertailtavan organisaation olisi tarjottava hieman erilaisia näkökulmia, mutta oltava silti vertailukelpoinen. Toiseksi organisaatioksi valittiin Vaalijalan kuntayhtymä. Kuntayhtymät ovat kooltaan ja toimintakulttuuriltaan hyvin samansuuntaisia, molemmilla on edessään samoja haasteita. Toisaalta maantieteellinen sijainti, organisaatorakenne ja toimintakulttuuri tarjoavat vertailun kannalta sopivia eriävyyksiä.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin tammikuussa 2012. Haastateltaviksi valittiin organisaatioiden ylintä- ja keskijohtoa sekä rekrytoinnista ja työterveyshuollosta vastaavia työntekijöitä. Perustyötä tekevä henkilöstö rajattiin pois. Lähtökohtana oli tarve selvittää johdon/esimiestason ja työterveydestä sekä rekrytoinnista vastaavien työntekijöiden näkemyksiä, sillä tutkielman painopiste on esimiestyössä. Molemmista organisaatioista haastateltiin seitsemää henkilöä. Tutkimus sijoittuu pääasiassa organisaatioiden avopalveluiden toimialueeseen, mutta kokonaisuuden kannalta on tärkeää ottaa huomioon koko organisaation tila.

Haastatteluja valmisteltiin yhteistyössä kuntayhtymien johtavien viranhaltijoiden kanssa. Virkamiesten kanssa keskusteltiin tutkielman tavoitteista ja pohdittiin haastateltavien määrää sekä asemaa organisaatiossa. Haastateltavilta tiedusteltiin kiinnostusta osallistua tutkielmaan haastattelun muodossa, heille kerrottiin tutkielman aihe ja tavoite. Yksikään ehdokas ei kieltäytynyt haastattelusta. Haastateltavien kanssa sovittiin haastattelu-aika, jonka jälkeen heille lähetettiin haastattelukysymykset, viimeistään viikkoa ennen haastattelua. Haastattelut suoritettiin rauhallisessa tilassa,

jossa oli läsnä vain tutkija ja haastateltava. Haastattelut kestivät 30–50 minuuttia ja ne äänitettiin digitaalisella nauhurilla. Tutkijana vedin keskustelua ja painotin kaikkien mielipiteiden olevan tärkeitä, aiheisiin ei ole olemassa oikeaa tai väärää vastausta. Haastattelujen jälkeen, aloitin haastattelumateriaalin puhtaaksikirjoittamisen eli litte-roinnin.

Haastatteluissa edettiin kysymysrunгон mukaisesti (liite 1). Haastatteluissa oli kolme teemaa, sairauspoissaolot haasteena, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi. Teemojen yhteydessä esitin haastateltaville tarkentavia apukysymyksiä, jotka olivat kaikille samansuuntaisia. Teemat nousevat tutkielman teoreettisesta osuudesta, apukysymyksillä ohjattiin vastauksia koskemaan hieman konkreettisemmin teoriaosuudessa esitettyjä seikkoja. Lisäksi selvensin toisinaan kysymysten taustoja, jotka käyvät ilmi nimenomaan teoriaosuudesta. Näin ollen kaikille haastateltaville pyrittiin luomaan samanlainen pohja vastata kysymyksiin. Haastattelut tehtiin, yhtä lukuun ottamatta, kuntayhtymien tiloissa.

Haastatteluista saadut tulokset ovat subjektiivisesti koettuja. Empiriaosuudessa yhdistelen eri haastateltavien mielipiteitä. Empiriassa pyrin nostamaan esiin niitä tekijöitä, jotka toistuivat useammassa haastatteluissa. Tutkimustuloksiin tulee suhtautua rakentavan kriittisesti. Käytännöt ja haasteet eivät välttämättä koske koko organisaatiota tai toimialuetta.

#### 4.3. Kohdeorganisaatiot ja tutkimusaineiston analyysi

Empiriaosuudessa vertaillaan kahta erityishuoltopiirin kuntayhtymää. Tutkielman kohdeorganisaatioina toimivat Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin kuntayhtymä ja Vaalijalan kuntayhtymä, erityisesti molempien organisaatioiden asumispalvelujen toimialue. Erityishuoltoalalla on meneillään murrosvaihe, joka haastaa aikaisemmat toimintatavat ja edellyttää erityishuoltopiirejä kehittämään toimintaansa. Palvelujen tuottamisen malli muuttuu. Tutkielmassa pyritään selvittämään muutosten haasteita ja etsimään työkaluja henkilöstöhallintoon.

Suomessa on yhteensä 17 erityishuoltopiiriä. Erityishuoltopiirien tehtävänä on järjestää kehitysvammaisten tarvitsemia erityishuoltopalveluja, ensisijaisesti jäsenkuntiensa asukkaille. Kuntayhtymät ovat siis julkisyhteisöjä, joissa pätee julkisen sektorin lainalaisuudet. Ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymävaltuusto, jossa jäsenkunnat on edustettuna asukaslukuunsa suhteutettuna.

Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin kuntayhtymä sijaitsee Paimiossa. Se on Varsinais-Suomen 28 kunnan omistama ja hallinnoima organisaatio. Varsinais-Suomen erityishuoltopiirillä on toimintaa seitsemällä eri paikkakunnalla. Erityishuoltopiiri on erikoistunut vaikeasti vammaisten, haastavasti käyttäytyvien tai muutoin erityistä hoitoa tarvitsevien kehitysvammaisten henkilöiden hoito-, ohjaus- ja kuntoutuspalveluiden järjestämiseen. Organisaatio on aloittanut toimintansa 1966. Erityishuoltopiirin budjetti vuonna 2012 on noin 32,5 miljoonaa euroa. Henkilöstöä Varsinais-Suomen erityishuoltopiirillä on palveluksessaan lähes 450.

Vaalijalan kuntayhtymä järjestää erityishuoltopalveluja Savon alueella. Kuntayhtymän päätoimipiste sijaitsee Pieksämäellä, toimintaa sillä on maakunnan 12 eri paikkakunnalla. Vaalijalan kuntayhtymän historia ulottuu 1900-luvun alkuun, tällä hetkellä jäsenkuntia on 38. Vaalijalan kuntayhtymä tarjoaa niin ikään erityishuoltopalveluita jäsenkuntien asukkailleen. Vaalijalan vuosibudjetti vuonna 2012 on noin 37 miljoonaa euroa. Henkilöstöä sillä on palveluksessaan lähes 700.

Empiriaosuudessa edetään teema kerrallaan ja käsitellään haastatteluissa nousseita seikkoja. Osuudessa käsitellään kuntayhtymien eroja ja yhtäläisyyksiä, sekä selvitetään syitä ilmiöiden taustalla. Seuraavassa luvussa pyritään myös luomaan syyseuraus ketjuja, joita haastatteluista on havaittavissa. Vertailun rinnalle nostetaan tutkielman teoreettisessa osuudessa esitettyjä näkemyksiä, siinä määrin kuin luontevaa.

## 5. TUTKIMUKSEN EMPIIRISET TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia. Luvussa vertaillaan Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin (Varsinais-Suomi) ja Vaalijalan kuntayhtymien (Vaalijala) organisaatioita. Tutkimustuloksia käsitellään haastatteluista saadun materiaalin pohjalta. Jokainen teema käsitellään omana alalukunaan.

### 5.1. Sairauspoissaolot haasteena

Sairauspoissaolojen teeman tarkoitus oli selvittää asenteita ja ilmapiiriä kummassakin kuntayhtymässä. Johdannossa esitettiin muutamia syy-seuraus suhteita sairauspoissaolojen ja henkilöstösuunnittelun välille. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään näiden ilmentymistä kohdeorganisaatioissa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten sairauspoissaoloihin suhtaudutaan ja millä tavoin niihin pyritään vaikuttamaan.

#### 5.1.1. Sairauspoissaolojen aiheuttamat haasteet

Sairauspoissaoloista aiheutuvat haasteet herättivät keskustelua Varsinais-Suomen erityishuoltopiirissä huomattavasti enemmän, kuin Vaalijalan kuntayhtymässä. Aihe on ollut säännöllisesti esillä Varsinais-Suomessa jo viime vuodesta lähtien. Vaalijalan kuntayhtymässä tilanteen ei katsottu olevan tällä hetkellä yhtä akuutti. Sairauspoissaoloja on, mutta niiden määrä ei ollut haastateltavien mukaan huolestuttavalla tasolla.

Molemmissa kuntayhtymissä tiedostettiin sairauspoissaolojen riskit ja haasteet. Varsinais-Suomessa sairauspoissaoloista johtuvat uhkakuvat olivat osin toteutuneet. Vaalijalan kuntayhtymässä ei mielletty sairauspoissaoloista johtuvia haasteita yhtä ajankohtaisiksi. Varsinais-Suomen haasteet olivat hyvin konkreettisia ja haastateltavat kokivat sairauspoissaolojen koskettavan omaa työtään merkittävästi. Sairauspoissaolot koettiin suureksi haasteeksi, sillä niistä aiheutuu negatiivisia vaikutuksia. Taulukossa 1. on esitetty kuntayhtymien yhtäläisyyksiä ja eroja sairauspoissaolojen haasteiden suhteen.

**Taulukko 1.** Sairauspoissaoloista aiheutuvat haasteet.

	Varsinais-Suomi	Vaalijala
Yhtäläisyydet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakastyö kärsii</li> <li>- Työn jatkuvuus kärsii</li> <li>- Sairauspoissaolot ohjaavat tarpeettomasti työajan käyttöä</li> <li>- Työyhteisön rasittuminen ja jännitteet</li> <li>- Sijaistyövoiman tarve ja saatavuus</li> <li>- Haasteet suurimmat isoissa yksiköissä</li> <li>- Sairauspoissaolojen välillisiä vaikutuksia on vaikea ennakoida</li> </ul>	
Erot	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haasteet osin jo toteutuneet</li> <li>- Korjaustoimenpiteet on aloitettu</li> <li>- Sairauspoissaolojen seuranta systemaattista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haasteet enemmänkin tulevaisuuden uhkakuvia</li> <li>- Ei erityisiä korjaustoimenpiteitä</li> <li>- Sairauspoissaolojen seurannassa eroja</li> </ul>

Varsinais-Suomen erityishuoltopiirissä sairauspoissaoloja lähestyttiin ensinnäkin asiakasnäkökulmasta. Asiakaskunnasta johtuen, organisaatio on luonteeltaan jatkuvasti kehittyvä. Asiakkaiden elämää pyritään edistämään heidän kuntoutus- ja hoitosuunnitelmien mukaisesti. Sairauspoissaolot aiheuttavat kehityskaaren hidastumisen ja asiakastyö kärsii. Myös Vaalijalassa todettiin, että sairauspoissaolot haastavat suoraan asiakkaan mielekkään elämän: henkilöstön vaihtuessa arjen vakaus kärsii. Kun vakituinen työntekijä on poissa, suunnitellut kuntoutustoimenpiteet viivästyvät tai ne epäonnistuvat. Töiden pitkäjänteisyys olisi ensiarvoisen tärkeää. Haasteeseen voitaisiin varautua yksikön riittävällä henkilöstökapasiteetilla. Kun yksikön perusmiehitys on riittävän väljä, sairauspoissaolo ei vaikuta arjen kulkuun yhtä voimakkaasti.

Varsinais-Suomen haastattelujen mukaan toiminnalliset haasteet ovat hyvin yksikkökohtaisia, sairauspoissaolojen vaikutukset konkretisoituvat käytännöntasolla eri tavoin. Jos kyseessä on psykiatrinen yksikkö, ei sijaiseksi voi ottaa ketä tahansa. Asiakaskunnan tarvitsema apu on suurissa määrin psyykkistä, joten henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolot voivat aiheuttaa ahdistusta myös asiakkaissa. Näin ollen sijaiselle asetetut vaatimukset vaikeuttavat entisestään kiven alla olevan sijaistyövoiman saantia. Jos sijaisten pätevyydelle asetettuja vaatimuksia laiminlyödään, voi tämä kostau-

tua asiakkaiden haasteellisena käyttäytymisenä. Haasteellisen käyttäytymisen kohteeksi joutuu kulloinkin työvuorossa oleva muu henkilöstö tai yksikön asukkaat.

Sairauspoissaolon katsottiin aiheuttavan toimintaan särön, sillä siihen ei voida täydellisesti varautua. Sijaisvoimin tehtyä työtä ei pidetty laadultaan yhtä hyvänä, kuin vakituisen työntekijän tekemä työ. Organisaation laatutyöhön liittyvät prosessit ovat vakituisen henkilöstön käsissä. Varsinais-Suomessa arvioitiin, että sairauspoissaolon merkitys kasvaa pienissä yksiköissä. Kun henkilöstöreservi on jo itsessään pieni, ei työyhteisö pysty isomman yksikön tavoin joustamaan. Vaikka sairauspoissaolo merkitsee enemmän pienemmille yksiköille, riski sairauspoissaoloon miellettiin suuremmaksi isoissa työyhteisöissä:

*”Mitä suurempi työyhteisö on ni sitä suurempi todennäköisyys on klikkeihin ja antipatioihin, jotka sit voi näkyä sairauspoissaoloina.”*

Toisaalta tämä huomio voidaan yhdistää henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuviin haasteisiin. Lisääkö sairauspoissaolon todennäköisyyttä iso työyhteisö ja suuri henkilöstön vaihtuvuus, tosin sanoen sijaisten suuri määrä?

Varsinais-Suomessa katsottiin sairauspoissaolojen aiheuttavan haasteita eri puolille organisaatiota. Lyhyet sairauspoissaolot kuormittavat rekrytointia ja hallintoa. 1-3 päivän sairauspoissaoloja on kohtuuttoman paljon. Yleensä poissaolijan tilalle rekrytoidaan sijainen. Ongelmaksi nähtiin tilanne, jossa osataan kohtuudella ennustaa sairauspoissaolon jatkuvan pitkään. Sijainen voidaan kuitenkin palkata vain sairauspoissaolotodistukseen merkityksi ajaksi. Todellisuudessa tämä aika ei kata henkilön sairauspoissaoloa kokonaisuudessaan, vaan sairauspoissaoloa jatketaan uudella todistuksella. Työmäärä lisääntyy, kun työntekijän sairauspoissaoloon joudutaan käyttämään resursseja useamman kerran. Lisäksi sijaisen rekrytointi on haasteellista lyhyellä aikavälillä. Ylipäätään sijaisen rekrytoinnissa haasteelliseksi nähdään sellaisen sijaisen löytäminen, joka on paitsi koulutettu, myös tuttu asiakkaiden keskuudessa.

Varsinais-Suomen erityishuoltopiirillä on noin 15 työntekijän vahvuinen varahenkilöstö. Varahenkilöstö tarkoittaa sijaisjärjestelmää, joka on luotu sairauspoissaolojen varalle. Organisaatiossa toimiva varahenkilöstöjärjestelmä kattaa pidemmät sairauspoissaolot arvioiden mukaan varsin hyvin. Lyhyisiin sairauspoissaoloihin pitää rekrytoida yleensä sijainen organisaation ulkopuolelta. Avopalveluiden asumisyksiköissä tilanne on toinen, sijaiset hankitaan yksikön omien verkostojen kautta. Viimeaikainen

kehitys sijaisten saannissa on ollut huolestuttavaa, sillä sijaisia on yhä vaikeampaa löytää. Sijaisten saatavuuteen vaikuttavat työpaikan sijainti ja kulkuyhteydet. Jos sijaista ei saada, muu henkilöstö joutuu venymään. Huolena on muun henkilöstön kuormittuminen ja koko työyhteisön uupuminen.

Vaalijalassa joudutaan toisinaan miettimään, viekö sijaisten hankkiminen liikaa aikaa. Sijaisten hankkiminen on aina poikkeus, johon käytetty aika on pois muusta toiminnasta. Vaalijalan kuntayhtymässä ei ole varsinaista varahenkilöstöjärjestelmää. Sijaisia rekrytoidaan yksiköiden omien verkostojen kautta. Maakunnallisesti Savon alueella on vielä hyvä työtilanne. Varsinkin isoilla paikkakunnilla sijaisten saatavuus on hyvä. Pienemmillä paikkakunnilla sijaisten saatavuus heikkenee. Hyvän sijaistilanteen vuoksi työnantaja pystyy valitsemaan parhaat työntekijät. Sairauspoissaolon haasteita kyetään osittain minimoimaan laadukkaalla sijaistyövoimalla.

Vaalijalassa on huomattu, että sijaisten työllistäminen vaatii resursseja. Sijaiset pitää perehdyttää työhön, riippumatta siitä onko organisaatio tälle tuttu. Jos sijainen ei ole ollut yksikössä vakituisesti, todennäköisesti yksikössä on tapahtunut sellaisia muutoksia, joista sijaista pitää informoida. Jos henkilöstön vaihtuvuus on kasvaa, myös perehdyttämisen tarve kasvaa. Jos sijaisella ei ole tarpeellisia tietoja yksikön toiminnasta, asukkaat osaavat käyttää sijaisen tietämättömyyttä tehokkaasti hyväkseen. Vakituisen henkilökunnan kanssa sovituista säännöistä lipsutaan. Muun muassa perehdyttämistä ja tiedonkulkua helpottaakseen, Vaalijalan kuntayhtymässä valmistellaan laatukäsikirjaa. Laatukäsikirjan avulla uusi työntekijä pääsisi entistä nopeammin kiinni työn rutiineihin.

Varsinais-Suomen haastatteluissa mainittiin, että sairauspoissaolo aiheuttaa poikkeustilan työyhteisöön. Sairauspoissaolo joudutaan ottamaan huomioon muiden työntekijöiden toimesta. Työaika joudutaan käyttämään sairauspoissaoloista johtuviin muutoksiin. Työtehtäviä tulee järjestellä uudelleen, sillä sijainen ei voi hoitaa täysin samoja työtehtäviä, kuin vakituinen työntekijä. Työtehtävien uudelleensuunnittelua hankaloittaa, jos tieto yksikön sisällä ei kulje. Tässä tilanteessa arjen sujuvuus, kehittäminen ja viime kädessä työyhteisö kärsivät.

Sairauspoissaolot haastavat myös työyhteisön ilmapiirin. Työkaverit saattavat kokea, että paljon sairastavat työntekijät eivät ole yhtä tehokkaita. Jos henkilö tuntee rasittuvansa muiden henkilöiden sairauspoissaoloista, voi tämä aiheuttaa jännitteitä työntekijöiden välille. Muut työntekijät voivat kokea joutuvansa tekemään enemmän töitä. Lisäksi työyhteisöjen rutiinit ovat koetuksella, kun yksikössä on sijainen. Tuttujen ja



sinänsä pätevien sijaisten käyttöön liittyy käytännön haasteita. Jos sijainen ei työskentele yksikössä vähään aikaan, tämä täytyy perehdyttää yksikön muutoksiin.

Kun puhe kääntyy sairauspoissaolojen kehityssuuntiin, on vastaus samansuuntainen kuin Vaalijalassa. Ihmisten poissaolokynnyksen katsotaan laskeneen. Työntekijät jäävät helpommin sairauslomalle. Tällä ilmiöllä arvioitiin olevan tarttuva vaikutus. Haastattelujen pohjalta syyt ovat osaksi työilmapiirissä ja työmotivaatiossa. Etenkin määräaikaisten työntekijöiden työmotivaatiossa voi olla suuriakin eroja verrattuna vakituisiin työntekijöihin. Yleensä sairauspoissaolot joudutaan paikkaamaan sijaisilla. Vaalijalassa tilannetta arvioitiin seuraavasti:

*”Ja sellasta ehkä tässä on ollut ilmassa, että uusien työntekijöiden ja nuorten työmotivaatio on vähän erilainen kuin vanhemman väen. --nuorille se työ on vaan väline saada rahaa, eikä oo semmosta kutsumusta mitä vanhemmilla ihmisillä taas saattaa olla. Että ihan selvästi se kulttuuri on muuttunut.”*

Vaalijalan kuntayhtymässä on huomattu asenneilmapiirin muuttuneen. Henkilöstön piirissä mielletään lakisääteiset poissaolot oikeudeksi, jotka tulee käyttää vuoden mittaan. Lakisääteistä oikeutta poissaoloon käytetään epäeettisin perustein muuhun tarkoitukseen, kuin mitä järjestelmällä on tavoiteltu. Lisäksi sairauspoissaoloihin vaikuttavat sukupolvien väliset erot. Nykyisen kehitystrendin mukaan nuoremmat sukupolvet eivät suhtaudu työhön samalla tavoin, kuin vanhemmat sukupolvet. Vanhemmalla sukupolvella kynnys sairauspoissaoloon on korkeampi. Työmotivaatio on lähtökohdaisesti korkeampi. Kun nuorempi sukupolvi valtaa työmarkkinat, myös lyhytaikaisten sairauspoissaolojen odotetaan lisääntyvän. Tämän on katsottu aiheuttavan haasteita työyhteisöihin.

Vaalijalan kuntayhtymässä sairauspoissaolot eivät herättäneet aivan yhtä paljonta ajatuksia, kuin Varsinais-Suomen erityishuoltoapiirissä.

*”Meillä ei ainakaan semmosta murhetta oo et meil olis sairauspoissaolot kovasti kasvussa ja jouduttais ajattelee et mitä nyt tehtäis. Mutta jotenkin tuntuu, että puhelimet soi toisina aamuina vähän liian paljon.”*

Kuitenkin sairauspoissaolojen haasteet tiedostetaan myös Vaalijalassa. Sairauspoissaolot kertovat työntekijän pahasta olost. Jos sairauspoissaolotilastoissa on havaittavissa suuria vaihteluja, tulisi paneutua niiden perimmäisiin syihin. Kuitenkin pahan olon syyn selvittäminen on haastavaa. Paha olo voi johtua henkilöstön niukasta mitoittam-

isesta, työyhteisön yhteishengen ongelmista tai osaamisen puutteista. Haastateltavien mukaan on sairauspoissaolojen haasteet kohdistuvat enemmän isoihin yksiköihin tai yksiköiden keskittymiin. Toimintojen keskittäminen haastaa henkilöstön johtamisen. Maakunnan avoyksiköissä työyhteisö on tiiviimpi ja vastuu yksikön toiminnasta on kollektiivisesti jaettu. Vastuuta on toisaalta pakko ottaa, sillä apua ei ole saatavilla samassa laajuudessa kuin laitosalueella. Vastuu sitouttaa henkilöstöä työhön ja työyhteisöön.

Henkilöstön ikääntymisen ja työhistorian on nähty liittyvän myös sairauspoissaoloihin. Haastatteluissa nousi ilmi, että henkilöstön ikääntyminen johtaa joissain määrin sairauspoissaoloihin. Henkilöstön ikäjohtamiseen olisi panostettava ennaltaehkäisevästi. Työntekijän työhistorialla, organisaation palveluksessa, on merkitystä. Uudet työntekijät jäävät helpommin pois työstä sairauden takia. Arvio perustuu kokeneiden työntekijöiden lausuntoihin. Tämä viittaisi työntekijöiden sopeutumiseen työyhteisöön. Työyhteisöjen ongelmat saatetaan toisinaan pukea sisäilman laadun tai bakteerikannan ongelmiksi.

Molemmissa kuntayhtymissä suurimmaksi haasteeksi nousi soveltuvan sijaisen hankkiminen lyhyellä varoitusajalla. Varsinais-Suomessa haaste on todellinen, Vaalijalassa tulevaisuuden uhkakuva. Yksikön maantieteellisestä sijainnista riippuu hyvin paljon, saadaanko sijaista paikkaamaan sairauspoissaoloa. Mitä hankalampaa sijaisen saaminen on, sitä enemmän aikaa rekrytointiin kuluu.

### 5.1.2. Sairauspoissaolojen seuranta

Kuntayhtymien sairauspoissaolojen seuranta on järjestetty hieman eri tavoin. Varsinais-Suomessa työterveyshuoltopiirissä on oma työterveyshuolto. Vaalijalan kuntayhtymässä työterveyspalvelut ostetaan työterveyspalveluita tarjoavalta yhdistykseltä. Yhdistyksen hallinnossa on kuntayhtymän edustus. Kuviossa 2. esitetään sairauspoissaolojen seurannan prosessi kuntayhtymissä. Haastatteluissa kerrottiin, miten sairauspoissaoloja tällä hetkellä seurataan. Myös seurannan kehittäminen herätti ajatuksia. Molemmissa kuntayhtymissä työterveyshuollolla ja johdolla on suuri merkitys sairauspoissaolojen seurannassa ja raportoinnissa.

**Taulukko 2.** Sairauspoissaolojen seuranta.

Varsinais-Suomi	Vaalijala
<p>Työterveyshuolto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tilastoi sairauspoissaolot diagnoosien mukaan</li> <li>- toimittaa koko kuntayhtymää koskevat raportit ylimmälle johdolle kaksi kertaa vuodessa</li> <li>- toimittaa raportit toimialueiden johtajille yksiköittäin, kerran kuukaudessa</li> <li>- tarkkailijan rooli, raportoi johdolle tarpeen vaatiessa</li> </ul> <p>Ylin johto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimialueiden johtajat seuraavat vastuualueensa yksiköiden ja esimiesten poissaoloja kuukausittain</li> <li>- organisaation johtaja seuraa johtoryhmän poissaoloja</li> </ul> <p>Lähiesimies:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- seuraa oman yksikön poissaoloja kuukausitasolla ja pitää yhteyttä johtoon</li> <li>- vastuu yksikön poissaoloihin puuttumisesta</li> </ul> <p>Muu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimintakertomuksen henkilöstösiossa vuoden yhteenveto ja vertailu aikaisempiin vuosiin</li> </ul>	<p>Työterveyshuolto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tilastoi sairauspoissaoloja diagnoosien mukaan</li> </ul> <p>Henkilöstösasto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimittaa sairauspoissaolojen raportit johdolle kolmen kuukauden välein ja tarpeen vaatiessa</li> <li>- osallistuu tarpeen vaatiessa</li> </ul> <p>Ylin johto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- seuraa sairauspoissaoloja vuositasolla</li> <li>- toimialueiden johtajat havainnoivat, jos poikkeavuuksia ilmenee</li> </ul> <p>Lähiesimies:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- seuranta ja vaikuttaminen oman aktiivisuuden mukaan</li> <li>- ei yhteistä käytäntöä</li> </ul>

Molemmissa kuntayhtymissä arvioitiin, että suurin rooli sairauspoissaoloihin liittyen on työterveyshuollolla. Varsinais-Suomen erityishuoltopiirissä sairauspoissaolojen kehittymisen seuraaminen voidaan jakaa kolmeen tasoon. Työterveyshuolto kokoaa raportit ja tilastot, joita johto tarkastelee. Yksikötasolla esimies on vastuussa alaiensa sairauspoissaoloista. Jos sairauspoissaoloissa on yllättäviä muutoksia, työterveyshuolto raportoi suoraan johtoa ja esimiehiä.

Varsinais-Suomessa aloitettiin uusi käytäntö vuoden alusta. Toimintamallin sisäänajo ja jalkauttaminen on parhaillaan käynnissä, mutta kehitys on jo nyt ollut positiivista.

Varsinais-Suomessa on otettu käyttöön varhaisen puuttumisen malli. Työntekijä voi olla omalla ilmoituksella sairauden johdosta pois kolme päivää, kolme kertaa vuodessa. Määrä oli aikaisemmin suurempi. Haastateltavien mukaan muutos on ollut oikeansuuntainen. Kun poissaoloja on kertynyt edellä mainittu määrä, otetaan asia puheeksi työntekijän kanssa. Keskusteluun osallistuu tarpeen vaatiessa yksikön esimies, työterveyshuolto ja toimialueen esimies. Uusi toimintamalli nähtiin positiiviseksi seurannan välineeksi, kunhan sen käytännöt juurtuvat kaikkialle organisaatioon. Toimintamallin tunnettavuutta tulisi edelleen lisätä.

Varsinais-Suomen haastatteluissa ilmeni eroja seurannan käytännöissä. Vaikuttaisi siltä, että uuden toimintamallin noudattamisessa on yksikkökohtaisia eroja. Lisäksi sairauspoissaolojen seurantaan vaikuttavat henkilökohtaiset asenteet: haastateltavat painottivat eri asioita. On nähtävästi esimiehen vastuulla arvioida, millaisissa tilanteissa sairauspoissaoloihin pitäisi puuttua yksikön sisällä. Erään haastatellun mukaan osa poissaoloista johtuu työperäisiä syistä tai työyhteisön ongelmista.

Vaalijalan kuntayhtymässä sairauspoissaolojen seuranta tapahtuu pääosin vuositasolla. Edellisen vuoden tilastoja arvioidaan johtoryhmässä. Suurempia ongelmia ei ole havaittu aiempina vuosina.

*”Et kun nytkin viime vuoden tilastot valmistuu ni ne tulee mun eteen ja sitte johtoryhmässä katotaan et okei, ei tapahtunut muutoksia. Että näin on menty nyt muutama vuosikymmen.”*

Jos ongelmia ilmenee joissain yksiköissä, ongelmiin pyritään puuttumaan tapauskohtaisesti. Henkilötason seuranta on lähiesimiehen vastuulla. Jos työntekijällä on taipumusta hankkia sairauspoissaolotodistuksia eri tahoilta, keskustellaan henkilön kanssa sairauspoissaolojen syistä.

Työterveyshuollon ja henkilöstötoimiston työnjako sairauspoissaolojen seurannassa ei täysin selvinnyt haastatteluissa. Eräiden vastaajien mukaan työterveyshuolto tilastoi sairauspoissaolot ja toimittaa raportit johdolle. Toisten vastaajien mukaan taas henkilöstötoimisto työstää ja jakaa raportit. Myös seurannan käytännöissä oli eroja. Toisten vastaajien mielestä sairauspoissaoloja olisi seurattava kuukauden välein. Toisten haastateltavien mielestä taas nykyinen käytäntö on hyvä, sillä ongelmia ei ole ilmentynyt.

Vaalijalassa puututaan pitkiin, yli neljän viikon sairauspoissaoloihin kuntoutuspalaverissa. Kuntoutuspalaveri järjestetään tarpeen mukaan. Siihen osallistuvat työterveyshuolto, yksikön esimies ja toimialueen johtaja. Haastatteluissa nousi esiin näkemys, jonka mukaan kuntoutuspalaveri pitäisi järjestää jo aiemmin. Neljän viikon määräajan katsottiin olevan liian pitkä.

On huomionarvoista, että Vaalijalassa jokaiseen sairauspoissaoloon tarvitaan todistus. Todistus tulee hankkia joko terveydenhoitajalta tai lääkäriltä. Toisaalta todistuksen voi saada soittamalla työterveyshuoltoon. Tämän toimintamallin käytännöllisyys on aiheuttanut joitain haasteita. Kuten edellä mainittiin, Varsinais-Suomessa on oimailmoituskäytäntö. Käytännön turvin työntekijä voi olla sairauden johdosta pois, ilman sairauspoissaolotodistusta, tietyn määrän vuodessa.

Vaalijalassa lähiesimiehet seuraavat yksiköidensä sairauspoissaoloja omien käytäntöjensä ja aktiivisuuden mukaan. Hyväksi koetut käytännöt vaihtelevat. Seuranta voi perustua sairauspoissaolojen tilastoihin tai ns. “mututuntumaan”. Osa vastaajista katsoi, että sairauspoissaolojen seuraaminen on pääasiassa lähiesimiehen vastuulla. Kaikki haastateltavat eivät siltikään arvioineet esimiehen asemaa merkittäväksi. Toisaalta haastateltavat kokivat, että sairauspoissaolojen määrä ei edellytä tällä hetkellä toimintatavan muuttamista. Sairauspoissaolojen ennaltaehkäisemiseksi osa vastaajista kaipasi lisää vaikutusmahdollisuuksia ja yhteisiä käytäntöjä.

Näyttäisi siltä, että Vaalijalan kuntayhtymässä yhteistä ja sitovaa käytäntöä ei ole muodostunut. Sairauspoissaolojen seuranta vaihtelee yksiköittäin. Haastattelujen vastauksista on kuitenkin pääteltävissä, että avohuollon yksiköissä sairauspoissaolot eivät ole yhtä ajankohtainen haaste, kuin laitospuolen yksiköissä. Tämän takia seurannastakaan ei ole muodostunut systemaattista käytäntöä. Haastatteluista ei käynyt ilmi, miten keskijohtoa edellytetään seuraamaan sairauspoissaoloja ja seuraavatko kaikki esimiehet sairauspoissaoloja.

### 5.1.3. Sairauspoissaolojen taloudelliset vaikutukset

Tässä alaluvussa tarkastellaan erityisesti sairauspoissaolojen taloudellisia vaikutuksia. Haastateltavat mielsivät toiminnalliset vaikutukset sairauspoissaoloista aiheutuviksi haasteiksi, joita jo edellä käsiteltiin. Kuntayhtymissä arvioitiin taloudellisia vaikutuksia hyvin eri tavoin. Varsinais-Suomessa laskelmat ovat olemassa ja näkemykset pe-

rustuvat tilastoihin. Vaalijalassa sairauspoissaolojen taloudellisia vaikutuksia taas lähestyttiin arvioiden sekä joidenkin tilastojen pohjalta.

Varsinais-Suomen erityishuolto-alueissa sairauspoissaolojen taloudelliset vaikutukset ovat merkittävät. Sairauspoissaoloihin on havahduttu organisaation ylimmillä tasoilla:

*”Taloudelliset vaikutukset on ollut kuntayhtymässä viime vuosina suuret, ne on ollut niin suuret et hallituskin on niihin puuttunut--”*

Varsinais-Suomessa arvioitiin, että yhdestä sairauspoissaolosta aiheutuu noin 300 euroa negatiivista katetta organisaation toimintaan. Vuositasolla sairauspoissaolojen on laskettu maksavan jopa yli 3 miljoonaa euroa. Tämä summa riittäisi vuositasolla yli 70 perushoitajan työllistämiseen. Haastattelussa toki tiedostettiin, että sairauspoissaoloja tulee aina olemaan. Niitä vähentämällä säästyisi kuitenkin varoja, joita voitaisiin kohdentaa muuhun toimintaan.

Sairauspoissaoloista aiheutuu suorien kustannusten lisäksi epäsuoria kustannuksia, joiden arvioiminen koettiin haasteelliseksi. Kuitenkin todettiin, että sairauspoissaolot vaikuttavat kaiken kaikkiaan negatiivisesti organisaation talouteen. Sairauspoissaolot aiheuttavat työtä organisaation eri tasoilla. Työajan käyttö sairauspoissaoloista johtuviin toimiin nähtiin kustannukseksi. Sairauspoissaolot kuluttavat haastattelussa annettun esimerkin mukaan lähiesimiehen, toimialueen johtajan, rekrytoijan ja tukipalvelujen työntekijöiden työaika. Pahimpien sairauspoissaolokausien aikaan niihin liittyvä työ saattaa viedä 3/4 henkilön kokonaistyöajasta. Haastatteluista ei käynyt ilmi, onko poissaoloista aiheutuvaa hallinnollista prosessia pyritty keventämään uusien järjestelyin.

Varsinais-Suomen haastateltavista osa yhdisti sairauspoissaolot suoraan taloudelliseksi tappioiksi. Taloudelliset vaikutukset näkyvät talouden raporteissa, joita esimiehet tarkkailevat. Suuret sairauspoissaolomäärät näkyvät sijaisten palkkaamiseen budjetoitujen varojen ylittymisenä. Osa haastateltavista ei yhdistänyt sairauspoissaoloja taloudellisiin vaikutuksiin.

Vaalijalassa sairauspoissaoloilla ja taloudellisilla kustannuksilla ei nähty olevan yksiselitteistä suhdetta:

*”No varmaan se on tiedossa mut ei nyt ainakaan johtoryhmässä oo pohdittu sitä, että on nyt tällöinen ongelma ja mitä nää nyt sit maksaa ja mitä me nyt tehdään, ku ei oo ollu semmosta tarvetta.”*

Vaalijalassa kuitenkin tiedostettiin, että puutteellinen työkyky vaikuttaa organisaation talouteen. Sairauspoissaoloista voi aiheutua työkyvyttömyys- ja osa-aikaeläkkeiden maksuvelvollisuuksia, jotka maksavat työnantajalle paljon. Sairauspoissaolot ja heikko työkyky voi johtaa työnantajan kannalta taloudellisesti raskaisiin lopputuloksiin. Tämä on suoraa pois organisaation kilpailukyvyistä.

Myös Vaalijalassa on huomattu, että sairauspoissaolot näkyvät sijaisten palkkakustannuksissa. Ylipäätään henkilöstökustannukset kasvavat. Välillisiä kustannuksia syntyy organisaation eri tasoille, kun sairauspoissaoloista aiheutuva poikkeustila joudutaan paikkaamaan. Vaikka budjetoidut varat ovat Vaalijalassa tähän mennessä riittäneet, kuntayhtymässä tiedostettiin ylitöiden teettämisen maksavan paljon.

Vaalijalassa on katsottu, ettei nykyiset sairauspoissaolomäärät aiheuta toimenpiteitä. Varsinais-Suomen tapaan, myös Vaalijalassa tulee haastateltavien mukaan aina olemaan sairauspoissaoloja. Vaalijalassa ei kuitenkaan määritelty, millaiset taloudelliset vaikutukset voisivat johtaa sairauspoissaolojen vähentämisen toimenpiteisiin.

#### 5.1.4. Sairauspoissaolojen vähentäminen

Haastatteluissa tiedusteltiin, millaisin toimin kuntayhtymissä pyritään vähentämään sairauspoissaoloja. Varsinais-Suomessa työterveyshuollon kehitysprojekti nousi vastauksista päällimmäiseksi keinoksi vähentää sairauspoissaoloja. Vaalijalan kuntayhtymässä arvioitiin, että heidän käytössään on, työterveyshuollon lisäksi, myös muita sairauspoissaoloihin vaikuttavia toimenpiteitä. Molempien kuntayhtymien vastauksissa nousi esiin kehittämistarpeita. Haastateltavat pohtivat, miten sairauspoissaoloja pitäisi pyrkiä vähentämään. Taulukossa 3. on esitetty tämänhetkisiä sairauspoissaolojen vähentämisen keinoja sekä kehittämistarpeita molemmissa kuntayhtymissä.

**Taulukko 3.** Sairauspoissaolojen vähentämisen keinot.

	Tämänhetkiset keinot	Kehittämistarpeet
Varsinais-Suomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työterveyshuollon palvelut               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ työterveyshoitaja, lääkäripalvelut, fysioterapiapalvelut</li> <li>✓ palvelujen saatavuutta lisätty</li> </ul> </li> <li>• Työkykyä ylläpitävä toiminta               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ kulttuuri- ja liikuntasetelit</li> <li>✓ virkistystoiminta</li> </ul> </li> <li>• Työvuorosuunnittelu</li> <li>• Työpaikkojen riskikartoitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mielenterveyden tukipalvelut</li> <li>➤ Huonokuntoisten aktivointi, hyväkuntoisten palkitseminen</li> <li>➤ Työilmapiirin kehittämiskampanja</li> <li>➤ Esimiesten valmiuksien lisääminen</li> </ul>
Vaalijala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työterveyshuollon aktiivinen rooli</li> <li>• Ennaltaehkäisevät toimenpiteet               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ työergonomian projekti</li> <li>✓ fyysisen hyvinvoinnin kampanjat</li> <li>✓ työnohjaus</li> </ul> </li> <li>• Työpaikkojen riskikartoitus</li> <li>• Lomarahen vaihto-oikeus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Työntekijöiden asenteisiin vaikuttaminen</li> <li>➤ Työkyvystään huolehtivien työntekijöiden palkitseminen</li> <li>➤ Työperäisiin sairauspoissaoloihin vaikuttaminen</li> <li>➤ Esimiesten valmiuksien lisääminen</li> </ul>

Sairauspoissaolojen taloudellisiin vaikutuksiin havahtuminen on saanut Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin ryhtymään toimiin. Merkittävin väline sairauspoissaolojen vähentämiseen on organisaation työterveyshuolto. Työterveyshuollon painopisteitä on tarkistettu, toimintaa laajennettu ja saatavuutta parannettu. Vaalijalan kuntayhtymässä panostetaan työterveyshuollon ohella sairauspoissaoloja ennaltaehkäiseviin toimiin. Henkilöstölle pyritään osoittamaan, että työnantaja on tarkkana sairauspoissaolojen suhteen.

Varsinais-Suomen työterveyspalvelut kattavat yleislääkäri-, hammaslääkäri-, terveydenhoito- ja fysioterapiapalveluita. Äkillisiin toimiin ryhdytään työterveyshuollon raportoinnin perusteella. Poissaoloihin reagoidaan lyhyelläkin varoitusajalla tapauskohtaisesti. Tavoitteena on luoda käytäntö, jossa sairauspoissaolojen syitä analysoidaan vuositasolla. Tulosten perusteella toimeenpannaan tukevia toimia. Tästä esimerkkinä TyKy –toiminnan järjestämä mielenterveyttä tukeva kampanja. Haastattelussa pohdittiin, millaisiin sairauspoissaoloihin työnantajalla on ylipäättään mahdollisuus vaikuttaa.



Vaalijalassa on vuosien saatossa panostettu ennaltaehkäiseviin toimiin. Kuntayhtymässä on järjestetty painonhallintakampanja, tupakoinnin lopettamisen ryhmä ja kehon koostumuksen mittausta. Muutama vuosikymmen sitten järjestettiin työergonomian projekti. Projektin tarkoituksena oli parantaa työergonomiaa ja sitä kautta vähentää sairauspoissaoloja. Aikaisemmin tuki- ja liikuntaelinsairaudet olivat suurin syy sairauspoissaoloihin. Vaalijalassa saatiin sairauspoissaolot vähenemään, mutta muutos vaati aikansa. Sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyn tulisi olla pitkäjänteistä.

Molempien kuntayhtymien haastatteluista kävi ilmi, että työtehtäviä järjestelemällä ja työvuorosuunnitteluun panostamalla pystytään vähentämään sairauspoissaoloja. Tällä saralla riittää edelleen kehittämistä. Työvuorosuunnittelussa pitää ottaa huomioon työntekijöiden toiveita mahdollisimman paljon. Omiin työvuoroihin vaikuttaminen koetaan henkilöstön keskuudessa motivaatiota lisääväksi. Siviilielämän sujuvuus jo itsessään ylläpitää työkykyä. Vaalijalassa lisäksi todettiin, että ikääntyvän henkilöstön työkyky vaatii erityisjärjestelyjä. Molemmissa kuntayhtymissä kerrottiin, että työnantajalla on halukkuutta ja kykyä järjestellä töitä niin, että mahdollisimman moni työntekijä saadaan pidettyä työelämässä mukana.

Vaalijalan kuntayhtymässä panostetaan työntekijöiden perehdyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen, näillä katsottiin olevan välillinen vaikutus sairauspoissaoloihin. Toinen välillisesti vaikuttava käytäntö on organisaation lomarahavapaat. Kuntayhtymässä on käytössä lomarahavan vaihto-oikeus palkalliseksi vapaaksi. Käytäntö on alkanut 1990-luvun alussa. Lomarahavapaa voi tarkoittaa jopa 21 ylimääräistä vapaapäivää vuoden aikana. Käytäntö on hyvin vakiintunut organisaatiossa, mutta se ei ole täysin ongelmaton. Lomarahavapaat on koettu työntekijän ja työnantajan kannalta hyväksi käytännöksi. ”Ylimääräiseen” poissaoloon on mahdollisuus ja poissaolot ovat suunniteltuja. Lomarahavapailla arvioitiin olevan psykologinen vaikutus työntekijöiden jaksamiseen.

Varsinais-Suomessa keskusteluissa nousi esiin asioita, joihin jatkossa tulisi panostaa. Sairauspoissaoloihin liittyy olennaisesti työhyvinvointi ja työkyky. Työkyvyn kehittäminen vaatii kaikkien työntekijöiden aktivoimista. Haastatteluissa epäiltiin erilaisten etuseleiden kannustavan vain aktiivisia ihmisiä. Haasteena olisi aktivoida myös heikompiuntoiset työntekijät pitämään itsestään huolta ja liikkumaan. Toisaalta taas, millä tavoin hyväkuntoisia työntekijöitä voitaisiin palkita? Työhyvinvointiin liittyy vahvasti työilmapiiri, joka kaipaisi jatkuvaa ylläpitoa. Haastatteluissa kerrottiin, että

kuntayhtymässä on varmasti työpaikkaan liittyviä ongelmia, jotka aiheuttavat sairauspoissaoloja.

Varsinais-Suomessa sairauspoissaoloihin vaikutettaessa pitäisi ottaa huomioon kulttuurin muutos:

*”Jotenkin tuntuu, et ihmisten elämänhallinta on heikentynyt. Elämä on niin hektistä, et nopeesti kaikki mulle tänne äkkiä. Ja sit ku se pilvilinna romahtaa ni ei oookkaan keinoja selvitä siitä.”*

Työntekijöillä on työelämän ulkopuolella paljon erilaisia ongelmia, jotka heijastuvat myös työelämään. Työntekijöille pitäisi tarjota psyykkistä tukea. Psyykkisen avun tarjoamisen katsottiin olevan hieman ristiriidassa työ- ja arkielämän erottamisen suhteen. Siviilielämän asioita ei pitäisi viedä työpaikalle, mutta toisaalta ne vaikuttavat työkykyyn. Työnantajan kannalta olisi edullisinta pyrkiä vaikuttamaan niihin, tavalla tai toisella. Lähiesimiehet kaipaavat lisää valmiuksia työkyvyn johtamiseen ja työilmapiirin ylläpitämiseen.

Vaalijalan kokemusten mukaan lähiesimiehestä riippuu paljon työyhteisön henki ja ongelmiin vaikuttaminen. Heikko johtajuus aiheuttaa suurella todennäköisyydellä lisää ongelmia ja sitä kautta myös sairauspoissaoloja.

*”-- uskon siihen et se tyytyväinen työntekijä on vähemmän poissa ja ottaa vähemmän sairauslomia. Et kyl mä näkisin et johtamisella pystytään aika paljon vaikuttamaan siihen, miten työyhteisössä voidaan.”*

Molemmissa kuntayhtymissä muutamat haastateltavat kertoivat, että työterveyshuololle ei voi asettaa liian suurta vastuuta sairauspoissaolojen vähentämisessä. Haaste pitäisi mieltää koko organisaation jatkuvaksi prosessiksi, joka näkyy työntekijöistä huolehtimisena. Ylimmän johdon pitäisi näyttää esimerkkiä ja järjestää resursseja organisaation alemmille tasoille. Vastuuta halutaan siirtää toisaalle, mutta vastuuta ei välttämättä kukaan ota.

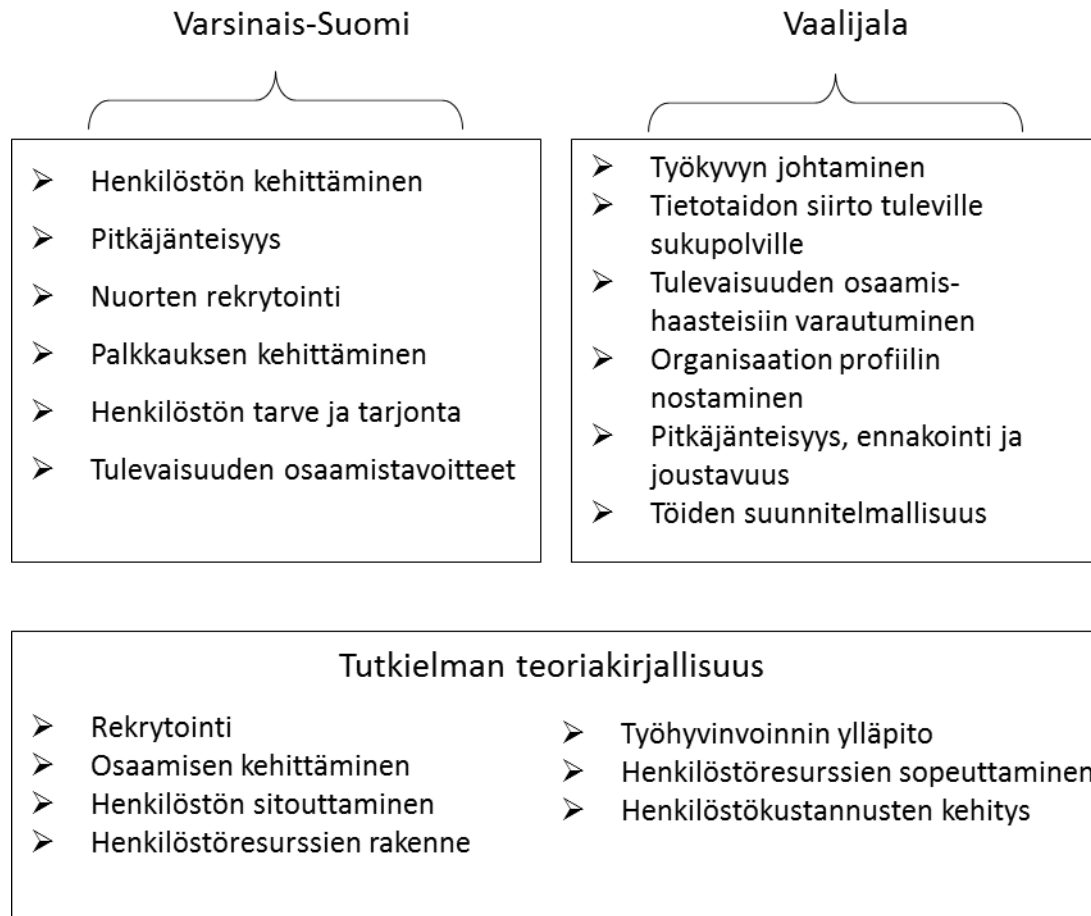
## 5.2. Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun teeman tarkoituksena on kartoittaa henkilöstösuunnittelun tilaa kuntayhtymissä. Johdannossa epäiltiin, että henkilöstösuunnittelun keinoin voitaisiin ennaltaehkäistä sairauspoissaoloja. Haastateltavilta tiedusteltiin hyvän henkilöstösuunnittelun kriteerejä ja siitä saatavia etuja. Lisäksi tässä teemassa kartoitettiin hie-man organisaatioiden tulevaisuuden muutoksia ja sisäisen viestinnän merkitystä

### 5.2.1. Henkilöstösuunnittelun painopisteet

Kummassakaan kuntayhtymässä ei ole varsinaista henkilöstöhallinnon toimialuetta tai henkilöstön johtamisesta vastaavaa viranhaltijaa. Henkilöstöhallinnolliset työt suoritetaan muiden velvollisuuksien ohella. Molemmissa organisaatioissa koettiin, että henkilöstösuunnittelulle ja koordinoidulle henkilöstösektorille olisi tarvetta. Henkilöstöhallinnon kehittäminen koettiin molemmissa organisaatioissa resurssikysymykseksi. Varsinais-Suomessa useat haastateltavat kokivat resurssien lisäämisen henkilöstöhallintoon välttämättömäksi.

Henkilöstösuunnittelu käsitteenä miellettiin haastatteluissa äärimmäisen laajaksi. Etenkin Varsinais-Suomessa henkilöstösuunnittelu ymmärrettiin vastaukseksi useisiin ongelmiin. Henkilöstösuunnittelua rinnastettiin henkilöstöstrategiaan ja haastateltavia pyydettiin pohtimaan henkilöstösuunnittelua suhteessa omaan työhönsä. Haastateltavilta tiedusteltiin ensimmäiseksi henkilöstösuunnittelun painopisteitä. Vastauksia havainnollistetaan taulukossa 4. Taulukkoon on kerätty myös teoriakirjallisuudessa mainittuja henkilöstösuunnittelun painopisteitä.

**Taulukko 4.** Henkilöstösuunnittelun painopisteet.

Henkilöstösuunnitelman painopisteitä arvioitaessa, itse prosessille määriteltiin reuna-ehdoja. Henkilöstösuunnittelun prosessin tulisi olla integroitu muuhun toimintaan. Henkilöstösuunnittelun pitäisi juontua organisaation toimintasuunnitelmista. Toiminnan suunnittelu taas on molemmissa kuntayhtymissä hyvin asiakaslähtöistä. Sitä ohjaavat myös maakunnalliset ja valtakunnalliset linjaukset. Jäsenkuntien vaatimukset vaikuttavat välillisesti henkilöstön tarpeeseen. Henkilöstösuunnittelussa pitäisi painottaa jäsenkuntien tarpeita. Tutkielman teoreettisessa osuudessa painotettiin, että henkilöstösuunnittelun tulisi sijoittua tulevaisuuteen. Tarkemmin ottaen henkilöstösuunnittelussa tulisi pohtia erialaisia tulevaisuuden skenaarioita. Skenaariotyöskentely on pitkäjänteistä tulevaisuuteen varautumista.

Molemmat kuntayhtymät painottivat henkilöstösuunnitelman konkreettisuutta. Suunnitelmassa pitäisi konkretisoida, minkälaista henkilöstöä ja osaamista organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa. Toisaalta henkilöstösuunnitelmassa pitäisi ottaa kantaa, mil-

lä tavoin tavoitteet saavutetaan. Henkilöstösuunnitelman pitäisi olla ulkoasultaan niin yksinkertainen, että kaikilla on mahdollisuus ymmärtää sen sisältö samalla tavoin. Teoriakirjallisuudessa mainittiin, että henkilöstösuunnitelmassa pitäisi käsitellä organisaation toimintasuunnitelman tavoitteita hieman käytännönläheisemmässä valossa. Sananmukaisesti henkilöstösuunnittelu liittyy organisaation henkilöstöresursseihin. Kuntayhtymissä vierastettiin muodollisia ja vaikeaselkoisia tulevaisuudensuunnitelmia.

Varsinais-Suomessa painotettiin henkilöstötarpeen kartoittamista ja tarpeiden täyttämistä pitkällä aikavälillä:

*”Henkilöstösuunnittelussa pitäis ottaa ehdottomasti kantaa siihen et se olis pitkän tähtäimen suunnittelua, et se olis ennakoivaa ja se että siinä panostettaisiin osaamisesta, osaamisen kehittämistä ja lähinnä sitä et minkälaista osaamista me organisaatiossa tarvitaan. Sitte tää rekrytointi, et miten se tehdään missä ja miten rekrytoidaan. Semmonen suunnitelma siihen et miten homma hoidetaan. Niihin pitäis ehdottomasti satsata ja työntekijöiden houkutteluun ja saatavuuteen painottaa.”*

Varsinais-Suomessa koettiin, että henkilöstösuunnittelussa pitäisi pohtia organisaation tulevaisuudennäkymiä. Henkilöstösuunnittelun keinoin pitäisi hahmotella tulevaisuutta ja pohtia eri vaihtoehtoja. Organisaation suunta tulee lähivuosina muuttumaan. Painotus hoivasta siirtyy asiakkaiden ohjaukseen, muutosten pitäisi näkyä myös henkilöstösuunnittelussa esimerkiksi henkilöstön koulutuksessa.

Varsinais-Suomessa katsottiin tarvittavan uusia sukupolvia töihin. Hiljainen tieto katoaa, ellei tietotaitoa siirretä seuraaville sukupolville. Nuorten työntekijöiden tarpeita pitäisi kuunnella. Nuorten katsottiin kaipaavan vaihtelua ja mahdollisuuksia kehittyä. Henkilöstösuunnittelulla pitäisi mahdollistaa organisaation sisäiset siirrot yksiköstä toiseen. Henkilöstösuunnittelussa tulisi profiloida toimenkuvia niin, että työntekijät saavat koulutustaan vastaavaa työtä. Yksikkötasoisessa henkilöstösuunnittelussa tulisi painottaa henkilöstön oikeaa mitoittamista ja työvuorosuunnittelun joustavuutta.

*”-- nuorten aktivoiminen ja löytäminen korostuu tässä koko ajan, ku suuret ikäluokat lähtee ja hiljainen tieto poistuu. Et saatais jo hyvissä ajoin uutta porukkaa opettelemaan. Ja sit ehkä yksikkötasolla pitää miettiä vähän nenää pidemmälle.”*

Varsinais-Suomessa myös katsottiin, että rekrytointi on yksi tärkein henkilöstösuunnittelun elementti. Seuraavissa kappaleissa käsitellään henkilöstön hankintaa laajemmin.

Myös palkkiojärjestelmän kehittäminen nousi esiin molemmissa kuntayhtymissä usein. Palkkauksen pitäisi vastata paremmin työnkuvaa. Palkkauksen kehittäminen vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen. Kuntayhtymissä koettiin, ettei palkkausjärjestelmiin voida tehdä massiivisia muutoksia. Haastateltavat kuitenkin pohtivat houkuttelevuutta lisääviä vaihtoehtoja.

Vaalijalan kuntayhtymässä katsottiin painopisteiden olevan sellaisia, jotka tukevat organisaation ydintoimintaa. Painopisteet eivät saa tuntua irtonaisilta kuntayhtymän kokonaisuudessa, sillä kaikki suunnitelmat tulee jalkauttaa.

Henkilöstösuunnittelusta pitäisi näkyä, että henkilöstön johtaminen on organisaation yksi tärkeä toiminto. Henkilöstösuunnittelulla pitäisi ennakoiden valmistautua organisaation muutoksiin. Myös Vaalijalassa on huomattu, että avainhenkilöiden lähtiessä poistuu myös suuri määrä tietotaitoa. Tämä hiljainen tieto pitäisi siirtää seuraaville sukupolville ajoissa. Organisaation ideologinen jatkuvuus riippuu siitä, miten tietoa siirretään. Henkilöstösuunnittelusta voisi olla apua tähän haasteeseen.

Henkilöstösuunnittelulla pitäisi varmistaa, että organisaatiolla on tulevaisuudessa oikea määrä osaavaa henkilöstöä. Tämä taas voi vaatia organisaation profiilin nostamista työmarkkinoilla. Toisaalta se vaatii nykyisten toimintamallien kyseenalaistamista. Lisäksi henkilöstösuunnittelulla pitäisi varmistaa, että työntekijät eivät kuormitu tarpeettomasti. Henkilöstösuunnittelulla pitäisi ylipäätään vaikuttaa työn mielekkyyteen ja motivoimiseen. Yhtenä merkittävänä huomiona mainittiin, että usein parhaat työntekijät lähtevät organisaatiosta ensin, sillä heillä on valinnanvaraa. Henkilöstösuunnittelussa olisi runsaasti tärkeitä painopisteitä, mutta jo hyvän suunnitelman laatiminen ja sen jalkauttaminen olisi iso edistysaskel.

Vaalijalassa katsottiin, että henkilöstösuunnittelun pitäisi suuntautua kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitoon. Joustava henkilöstösuunnittelu mahdollistaa työntekijöiden työkyvyn aina eläkeikään asti. Eri ikäisiä työntekijöitä tulisi johtaa eri tavoin ja organisaation tulisi tarjota erilaista tukea myös työntekijöiden arkielämään liittyen. Jäykät ohjausjärjestelmät eivät toimi Vaalijalan kuntayhtymässä. Laatutyö tulisi yhdistää henkilöstösuunnitteluun, laatua standardoivana ja tuottavuutta mittaavana elementtinä. Henkilöstösuunnitelman avulla kurotaan organisaation osaamisvajetta kiinni.

Toisaalta henkilöstösuunnittelun avulla pitäisi kartoittaa jo olemassa olevia resursseja ja organisaation osaamista. Haastateltavien mukaan organisaatiossa on varmasti paljon sellaista osaamista, jota voisi jo itsessään hyödyntää. Haastateltavilla oli paljon ideoita, mutta heidän mukaansa vaikuttamisfoorumi puuttuu, henkilöstösuunnittelusta toivottiin apua.

### 5.2.2. Henkilöstösuunnittelun edut

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin henkilöstösuunnittelun eduista. Jos henkilöstösuunnittelu suoritettaisiin heidän toivomustensa mukaan, mitä hyötyä tästä olisi organisaatiolle? Keskustelua syntyi kiitettävästi, mutta haastateltavien mukaan etuja on hankalaa arvioida.

Tutkielman teoriakirjallisuuden mukaan, henkilöstöresursseihin panostaminen vaikuttaa osaamistason nousuun, vaihtuvuuden laskuun ja työhyvinvoinnin kasvuun. Arvioitiin, että työvoimakustannukset laskevat ja tuottavuus kasvaa. Teoriaosuudessa oletettiin myös, että sairauspoissaolot laskevat. Tämä vaatii kuitenkin organisaation tarpeita vastaavaa henkilöstösuunnittelua, laajemmin esitettyä henkilöstöjohtamista. Haastateltavien esimerkit olivat teoriaosuuteen viittaavia, mutta hieman konkreettisempia.

Varsinais-Suomessa henkilöstösuunnittelun eduiksi arvioitiin:

- Määräaikaisten sijaisten tarve pienenee
- Sairauspoissaolosten määrä laskee
- Toiminnan selkeys ja läpinäkyvyys lisääntyvät, myös henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu korostuu
- Tiedonkulku kehittyy ja päätöksiä perustellaan enemmän
- Ennakoitavuus lisääntyy
- Henkilöstömenojen systemaattinen seuranta
- Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen

Haastateltavat kokivat, että henkilöstösuunnittelun avulla organisaatiossa ymmärrettiisiin yhteiset tavoitteet ja pyrkimykset paremmin. Henkilöstösuunnitelma edellyttää päätöksenteon perustelua. Työntekijät janoavat informaatiota, johto voisi henkilöstösuunnittelun yhteydessä tarjota tietoa ja perustella päätöksiä. Lisäksi jäsenkunnat saisivat lisätietoa henkilöstötoiminnoista.

Varsinais-Suomessa nähtiin, että henkilöstösuunnittelulla voitaisiin vaikuttaa henkilöstömenojen kehitykseen ja ylipäättään tehokkaaseen taloudenhoitoon. Arvioitiin, että henkilöstösuunnittelun avulla menoja pystytään paremmin ennakoimaan ja resursseja kohdentamaan.

Tällä hetkellä henkilöstöä koskevat suunnitelmat ovat ihmisten mielissä. Varsinais-Suomessa nähtiin, että pitkän tähtäimen suunnittelu synnyttää selkeän suunnan. ”Sählääminen ja poukkoileminen” vähenevät. Organisaatiossa kaivattiin selkeyttä työnjakkoon ja vastuun ottamiseen. Työntekijöillä tulisi olla selkeämmät roolit ja vastuualueet. Etenkin alemmilla tasoilla on huomattu, ettei kaikilla työntekijöillä ole luonnostaan yhteisvastuullista otetta työhön.

Kaikkien edellä mainittujen nähtiin kehittävän organisaation sisäistä ja ulkoista työnantajakuva. Organisaation profiili työmarkkinoilla nousee, jos muutokset lähtevät organisaation sisältä käsin. Varsinais-Suomen haastatteluista kävi ilmi, että henkilöstösuunnittelun odotetaan tarjoavan vastauksen työilmapiiriin liittyviin ongelmiin.

Vaalijalan kuntayhtymässä henkilöstösuunnittelun etuja ei arvioitu aivan yhtä merkittäviksi, kuin Varsinais-Suomessa. Vaalijalassa henkilöstösuunnittelun eduiksi mainittiin seuraavia asioita:

- Henkilöstösuunnittelu vakauttaa ja selkeyttää organisaation toimintaa
- Lisää toiminnallista ja taloudellista ennakoitavuutta
- Kehittää tiedonkulkua organisaation sisällä
- Positiivinen signaali sidosryhmille
- Palvelujen laadun parantuminen

Myös Vaalijalassa henkilöstösuunnittelu tapahtuu tilanteen ja tarpeen edellyttämällä tavalla. Henkilöstösuunnittelu on ihmisten mielissä. Systemaattisen suunnittelun puute johtaa toisinaan äkillisiin ratkaisuihin.

*”No kyllähän se kokonaisuuden hallinta olis paljon parempi ja sitä jatkuvuutta vois huomioida paremmin, eikä siitä tulis semmosta tempoilevaa”*

Kun henkilöstösuunnitelma on yhteistyössä laadittu, työntekijät kokevat sen omakseen. Henkilöstösuunnitelma olisi toiminnan ankkuri. Työntekijöiden sitoutuminen kasvaa, kun kaikilla on samat tavoitteet. Toiminta olisi uskottavampaa, kun henkilös-



töä koskevat asiat olisivat kirjallisessa muodossa. Toisaalta myös henkilöstön johtaminen olisi johdonmukaisempaa.

Henkilöstösuunnittelun tärkeimpänä etuna nähtiin informaation kulku. Tietoa kulkisi organisaation sisällä ja sieltä ulos. Työnhakijoiden arvioitiin olevan kiinnostuneempia organisaatiosta, joka panostaa näkyvästi henkilöstöresursseihin. Mitä laadukkaammin henkilöstöresursseja taas johdettaisiin, sitä vakaampaa olisi henkilöstökulujen kehitys. Henkilöstösuunnittelulla nähtiin olevan kytköksiä henkilöstökuluihin.

Informaation kulkuun liittyen henkilöstösuunnittelun katsottiin vaikuttavan asenneilmapiiriin yleisesti. Edellisissä luvuissa kerrottiin, kuinka nuorten sukupolvien työmotivaatio on vaihtelevaa. Henkilöstösuunnittelu nähtiin välineeksi, jolla viestitään yhteisistä pelisäännöistä.

Vaalijalassa osa haastateltavista kaipasi henkilöstösuunnittelulta ennakoitavuutta. Henkilöstösuunnittelulla voitaisiin varautua tulevaisuuden työvoima- ja koulutustarpeeseen. Oikea mitoittaminen olisi kokonaistaloudellisesti edullisinta. Tällä hetkellä tilanteet tulevat eteen nopeasti ja tarpeen mitoittaminen saattaa epäonnistua.

Henkilöstösuunnittelun etuna nähtiin molemmissa kuntayhtymissä, etenkin Vaalijalassa, palvelujen laadun kehittyminen. Arvioitiin, että huolellinen suunnittelu johtaa parempaan lopputulokseen. Kun henkilöstösuunnitelmassa määritellään tavoitteet ja näiden mittaus, motivaatio kasvaa koko organisaatiossa.

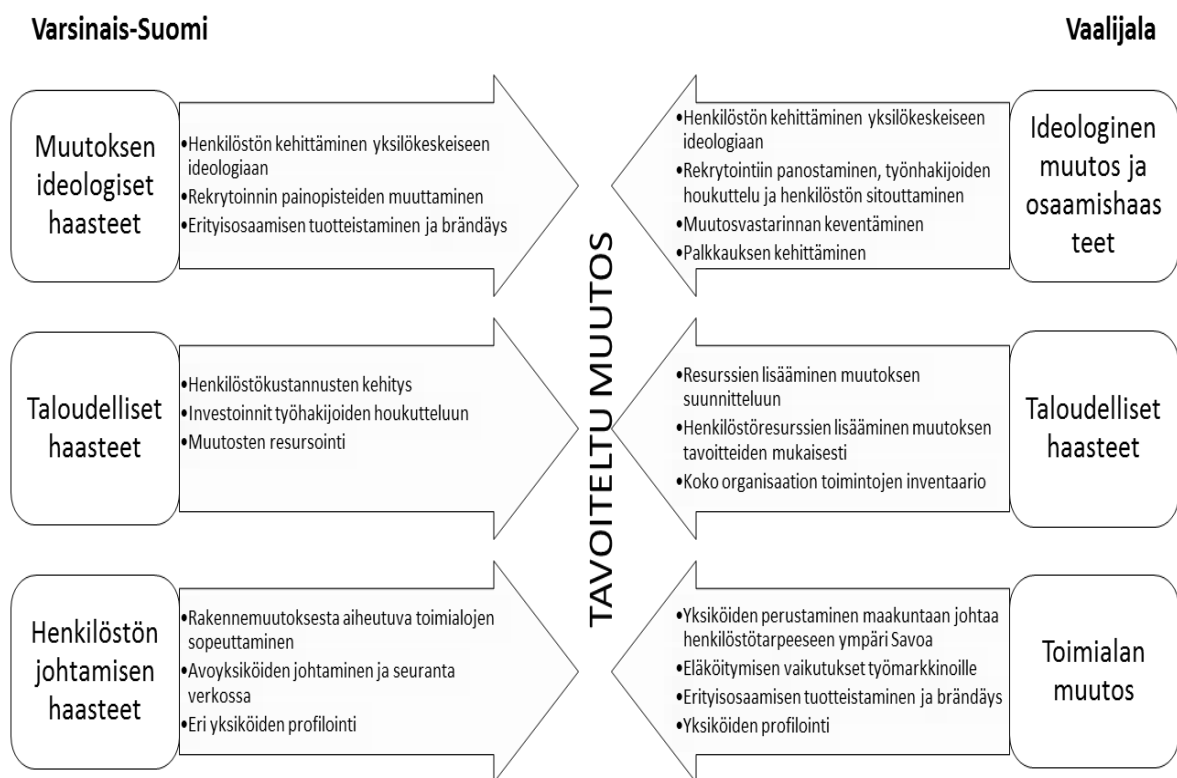
### 5.2.3. Muutokset ja henkilöstösuunnittelu

Haastateltavia pyydettiin kertomaan organisaation merkittävimmistä muutoksista lähivuosina. Heiltä myös kysyttiin, miten muutoksiin voitaisiin varautua henkilöstösuunnittelulla. Molemmissa kuntayhtymissä yksi muutos nousi ylitse muiden, Valtioneuvoston periaatepäätös kehitysvammaisten laitosasumisen hajauttamisesta. Molemmissa kuntayhtymissä arvioitiin myös eläköitymisen aiheuttavan jonkin verran muospaineita.

Valtioneuvoston periaatepäätös kehitysvammaisten henkilöiden laitosasumisen hajauttamisesta aiheuttaa kuntayhtymille muospaineita. Keskitetty laitosasuminen vähenee ja asuminen siirtyy avopalvelujen piiriin. Kehitysvammaisia henkilöitä pyritään sijoittamaan Varsinais-Suomen ja Savon maakuntiin perustettaviin asumisyksiköihin.

Periaatepäätökseen liittyy myös ideologinen muutos. Kehitysvammaisen ihmisen ihmisarvo on asetettu keskiöön. Tavoitteena on siirtyä hoivasta kuntoutukseen ja ohjaukseen. Säilyttävästä näkökulmasta siirrytään kuntouttavaan otteeseen. Kuntayhtymissä arvioitiin, että meneillään on kehitysvammahuollon historian suurin muutos. Muutos tulee vaikuttamaan kaikkeen toimintaan.

Miten sitten henkilöstösuunnittelulla voitaisiin varautua muutoksiin? Valtioneuvoston periaatepäätöksen tavoitteiden toteuttaminen vaikuttaa henkilöstöresursseihin. Molemmilla kuntayhtymissä henkilöstöresursseille asetettiin hyvin samansuuntaisia vaatimuksia. Muutoksen tavoitteethan ovat molemmille kuntayhtymille samansuuntaiset. Seuraavassa kuviossa 9. pyrin hieman konkretisoimaan niitä.



**Kuvio 9.** Muutoksen aiheuttamat haasteet henkilöstöresursseihin.

Molemmilla kuntayhtymissä katsottiin, että Valtioneuvoston periaatepäätökseen voitaisiin valmistautua henkilöstösuunnittelun ja suunnitelman toimeenpanon avulla. Valtioneuvoston periaatepäätös on suuri muutos, se aiheuttaa merkittäviä haasteita molemmille organisaatioille. Muutokseen valmistautuminen liittyy samoihin teemoihin molemmilla organisaatioissa. Molemmilla kuntayhtymissä kaivattiin lisää enna-

koitavuutta. Varsinais-Suomessa muutosta on valmisteltu enemmän. Vaalijalassa muutokseen on alettu valmistautua, mutta periaatepäätöstä on myös kyseenalaistettu. Vaalijalassa suhtauduttiin kriittisemmin Valtioneuvoston periaatepäätökseen:

*”No siis se on tämä ministeriön linjaus laitosasumisen alasajosta. Mutta me ollaan oltu täällä niin uppiniskaisia, ettei me olla annettu vaikuttaa sen oikeastaan mitenkään”*

Vaalijalan haastatteluista kuitenkin kävi ilmi, että organisaatio on vakinaistanut henkilökuntaa edellisenä vuonna. Organisaatiossa katsottiin, että henkilöstöntarve korostuu joka tapauksessa. Vaalijalan kuntayhtymä pyrkii perustamaan uusia asumisyksiköitä maakuntaan yhden yksikön vuosivauhdilla. Varsinais-Suomessa uusia yksiköitä perustetaan tänä vuonna useampia.

Molemmissa kuntayhtymissä painotettiin samoja teemoja. Muutokseen voitaisiin valmistautua uuden ideologian juurruttamisella, työnhakijoiden houkuttelulla ja taloudellisten resurssien varaamisella. Varsinais-Suomessa katsottiin, että henkilöstöä tulee kouluttaa ja kehittää. Lisäksi rekrytoinnissa tulisi painottaa uutta ideologiaa. Vaalijalassa taas painotettiin henkilöstön saatavuutta maakuntaan perustettaviin asumisyksiköihin. Henkilöstön tarve lisääntyy, mutta työmarkkinatilanne voi kehittyä epävakaaaksi. Varsinais-Suomessa on huomattu, että työmarkkinatilanne on äärimmäisen haastava. Vaalijalassa tilanne ei ole ainakaan vielä ongelmallinen.

Molemmissa kuntayhtymissä arvioitiin, että muutos vaatii jo itsessään lisää resursseja. Lisäksi muutokseen valmistautumiseen pitäisi panostaa nykyistä enemmän. Suunnittelu ja koordinointi tarvitsevat tekijöitä. Vaalijalan haastatteluista kävi ilmi, että edessä olevat muutokset koetaan niin laajoiksi, ettei kehitystyölle jää aikaa. Asiakastyöstä selviäminen vie suuren osan resursseista. Etenkin vakituinen hoitohenkilökunta kaipasi lisää aikaa muutostyöhön.

Vaalijalan kuntayhtymässä pohdittiin toimialan muutoksen vaikutuksia. Kun asumisyksiköitä perustetaan maakuntaan, tukipalveluiden tarve kasvaa. Haastateltavien mielestä palvelujen tuottamisen muutos aiheuttaa paineita henkilöstöresursseille. Vaikutuksia ja toimintatapoja pitäisi pohtia enemmän.

Varsinais-Suomessa toimialan muutos taas nähtiin haasteeksi henkilöstön johtamiselle. Johtamisen mallia tulisi uudistaa, sillä asumisyksiköiden välimatkat kasvavat. Tarvetta olisi myös yksiköiden profiloitumiselle, joten yksiköt eivät tule olemaan toimin-

naltaan täysin yhteneväisiä. Kuntayhtymässä mietittiinkin, onko henkilöstön johtamiseen ja yksiköiden koordinointiin käytössä tarpeeksi työkaluja ja osaamista. Muutama haastateltava pohti informaation kulun kehittämistä ja työntekijöiden sitouttamista kuntayhtymään. Haastateltavat kokivat, että henkilöstö kaipaa lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin päätoimipisteeseen Paimioon jää organisaation tuki- ja osaamiskeskus. Paimiossa tulee kehittää erityisosaamista ja tukitoimia, joita avopuolen asumisyksiköt ympäri maakuntaa voivat käyttää. Visiona on, että myös yksityiset palveluntuottajat tulisivat hyötymään tuki- ja osaamiskeskuksen palveluista. Tuki- ja osaamiskeskuksen konseptia tulisi valmistella huolella, jotta sen palveluista kiinnostuisi myös muut palveluntarjoajat. Erityisosaamisen palvelut tulisi tuotteistaa ja henkilöstön palveluhenkisyttä pitäisi lisätä. Vaalijalassa ei yhtä laajoja suunnitelmia ollut.

Varsinais-Suomessa koettiin, että muutosta koskeva henkilöstösuunnittelu olisi pitänyt aloittaa jo paljon aikaisemmin. Organisaatio on jo aloittanut muutosprosessin, mutta ennakointi on hyvin lyhytjänteistä. Valtioneuvoston periaatepäätöksen vaikutukset ulottuvat pitkälle tulevaisuuteen. Nyt tulisivatkin pohtia pidemmän aikavälin tavoitteita. Yhtenä henkilöstösuunnitteluun liittyvänä elementtinä nähtiin kehitysvamma-alan ammatti-imagon nostaminen. Henkilöstötarve kasvaa ja osaavasta henkilöstöstä on pulaa. Myös työntekijöitä pitäisi aktivoida profiilin nostatuskampanjaan. Vaalijalan kuntayhtymän muutosnopeus on selvästi hitaampi, kuin Varsinais-Suomessa. Vaalijalassa muutos on korostetummin suunnitteluasteella. Muutama haastateltava koki, että nyt olisi oikea aika lisätä suunnitelmien avoimuutta.

Molemmissa kuntayhtymissä katsottiin, että henkilöstön toimenkuvia pitäisi päivittää vastaamaan organisaation visiota. Myös koulutuksen muutostarpeista tulisi viestiä oppilaitoksiin. Jos opetus ei uudistu, työmarkkinoille ei valmistu osaavia työnhakijoita. Vaalijalassa katsottiin, että vaikutusmahdollisuudet opetuksen sisältöön ovat hyvät.

Kuntayhtymien pitää lisätä kilpailukykyään. Molemmissa kuntayhtymissä oltiin yhtä mieltä siitä, että kilpailu yksityisten palveluntuottajien kanssa tulee lisääntymään. Vaalijalan haastatteluissa palkkaus nousi Varsinais-Suomea useammin keskusteluihin. Katsottiin, että palkkauksella voitaisiin kehittää henkilöstön saatavuutta. Varsinais-Suomessa painotettiin muiden työsuhde-etujen merkitystä. Ensisijaisesti tulisi lisätä organisaatiolle edullisempia työsuhde-etuja, joista työntekijät kokevat saavansa lisäarvoa.

Haastatteluissa nousi äärimmäisen keskeinen huomio liittyen avoyksiköiden perustamiseen. Molemmilla organisaatioilla on jo avoyksiköitä. Erään haastateltavan mukaan näiden yksiköiden kanssa tulisi tehdä mahdollisimman paljon yhteistyötä, jotta perustettavien yksiköiden toiminta olisi alusta alkaen tehokkaampaa. Avohuollon yksiköt ovat suunniteltu juuri Valtioneuvoston periaatepäätöstä silmällä pitäen. Vasta aloittaneet yksiköt toimivat uuden ideologian ja toimintaperiaatteen mukaan, tulevaisuudessa perustettavat yksiköt voisivat oppia näiltä paljon.

#### 5.2.4. Sisäisen viestinnän hyvät käytännöt

Haastateltavilta tiedusteltiin sisäisen viestinnän käytännöistä. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten henkilöstöä pitäisi informoida organisaation strategisista tavoitteista ja henkilöstöä koskevista päätöksistä.

*”Se ehkä tuntuu ettei oo kauheen hyvällä mallilla, mut tilanteet varmaan muuttuu--”*

Etenkin Varsinais-Suomessa toivottiin, että sisäistä viestintää tullaan jatkossa kehittämään. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että kehittäminen vaatii vuoropuhelua johdon ja muun henkilöstön välillä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että viestinnän tulee olla tyyliltään rakentavaa.

Myös Vaalijalassa arvioitiin sisäisen viestinnän olevan haastavaa, tieto ei kulje organisaatiossa kaikille yhtä hyvin:

*”Sitten henkilöstön kokemus on, että me ollaan täällä ja tuollahan ne päättää. Itse olen sanonut paljon johdolle et tulkaa käymään ja kertomaan”*

Seuraavassa taulukossa 5. on esitetty kuntayhtymien käytäntöjä suhteessa teoriaosuiden väittämiin. Taulukon jälkeen esitellään Varsinais-Suomen näkemyksiä, jonka jälkeen siirrytään Vaalijalan vastauksiin.

**Taulukko 5.** Sisäisen viestinnän käytännöt.

Varsinais-Suomi	Vaalijala
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Linjaorganisaation mukainen</li> <li>➤ Viikkotiedote, extranet, nettisivut, sähköposti, tiedotustilaisuudet</li> <li>➤ Johdonmukaisuuden ongelmat</li> <li>➤ Avoyksiköiden haasteet</li> <li>➤ Viestintää tullaan kehittämään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Linjaorganisaation mukainen</li> <li>➤ Viikkotiedote, intranet, nettisivut, sähköposti, tiedotustilaisuudet, kehityskeskustelu</li> <li>➤ Avoyksiköiden haasteet</li> <li>➤ Ei erityisiä kehittämissuunnitelmia</li> </ul>
<p><b>Teoriakirjallisuus</b></p> <p>Sisäisen viestinnän neljä haastetta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tietoa liikkuu liian vähän</li> <li>2. Tiedon saatavuuden ja varastoinnin ongelmat, kun organisaatio laajenee</li> <li>3. Esimies ei toimi tehokkaana tiedonvälittäjänä muun organisaation ja yksikön välillä</li> <li>4. Tiedon luomisen ja soveltamisen puute</li> </ol> <p>Sisäisen viestinnän ominaisuuksia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstön tietoisuuden lisääminen</li> <li>- Strategian esillepano ja ideoiden "myynti" henkilöstölle</li> <li>- Yhteys työtyytyväisyyteen ja motivaatioon</li> <li>- Kanavan valinta riippuu tiedon luonteesta</li> </ul>	

Varsinais-Suomessa katsottiin, että strategiaviestinnässä tulisi edetä linjaorganisaation mukaisesti. Kuntayhtymän hallitus päättää kerran vuodessa strategiset linjaukset. Toimialueiden johtajat työstävät koko kuntayhtymän strategisia linjauksia omalla toimialueellaan. Tavoitteet jalkautetaan yksikköihin ja työntekijätasolle lähiesimiesten kautta. Linjaorganisaation mukaan kulkevaa viestintää kritisoiitiin sen hitaudesta. Henkilöstö kokee, että prosessi kestää liian kauan. Tieto ei tunnu ajankohtaiselta, kun se tavoittaa suurimman osan työntekijöistä. Haastateltavat pohtivat, millä tavoin viestintää voisi tehostaa?

Viestinnällä nähtiin olevan kaksi merkitystä. Ensinnäkin viestintä on luonteeltaan toimintaa ohjaavista päätöksistä informointia, henkilöstölle annetaan sitovia ohjeita. Toiseksi viestintä on vuorovaikutuksellinen tapa kehittää organisaatiota dialogin avulla. Henkilöstön näkökulmat koetaan arvokkaiksi. Yhteistoimikunnalla ja yleishallinnon johtoryhmän henkilöstöedustuksella katsottiin olevan suuri vaikutus viestintään.

Varsinais-Suomen erityishuoltopiirissä olisi tarvetta viestinnän kehittämisprojektille, jonka pohjalta laadittaisiin viestintä- ja markkinointisuunnitelma. Suunniteltu prosessi helpottaisi haastateltavan mukaan osa-alueen kokonaisvaltaista kehittämistä. Vastuu viestinnästä tulisi keskittää, sillä hajautettu viestintä aiheuttaa haasteita informaation kulkuun ja sisältöön. Erityisesti muutosvaiheessa viestinnän tarve korostuu. Henkilöstöhallinnon ja viestinnän kehittämiseen harkitaan viran perustamista.

Tiedon saatavuutta ja tiedonkulun nopeutta pitäisi parantaa uusilla viestintäkanavilla. Kuntayhtymässä on hyväksi koettuja viestintäkanavia, joita pitäisi siirtää sähköiseen muotoon. Eniten parannusta kaivattiin jokapäiväiseen tiedonkulkuun. Suurimmat päätökset kantautuvat kaikkien korviin tavalla tai toisella. Arkipäiväisemmät päätökset ja tiedot vaikuttavat jokapäiväiseen toimintaan, näiden suhteen tietoa ei kulje tarpeeksi.

Etenkin avoyksiköiden osalta tulee huomio kiinnittää viestintäkanavien laajentamiseen. Muutosvaiheessa sisäisen viestinnän haasteita ei ole täysin huomioitu. Maakunnassa sijaitsevien yksiköiden toiminta riippuu paljon viestinnän laadusta. Kaikilla yksiköillä tulee olla sama tieto samaan aikaan saatavissa. Tällä hetkellä osaksi postitse kulkeva yhteydenpito ei toimi. Uutena viestinnän välineenä haastatteluissa keskusteltiin sisäisen verkon blogi –tyylisestä viestintätyökalusta, jossa on mahdollisuus kommentointiin omalla nimellä. Kun asiat saadaan käsiteltyä vapaamuotoisesti jo verkossa, itse kokoukset ovat lyhyempiä. Lisäksi videoneuvottelujen mahdollisuutta tulisi valmistella.

Avoyksiköiden työntekijät haluavat tietoa paitsi organisaation tavoitteista, myös työnantajaorganisaatiosta ylipäätään. Halutaan kokea kuuluvansa johonkin yhteisöön, tämän linkin luominen olisi Varsinais-Suomen Kuntayhtymän tehtävä. Viestintää pitäisi siirtää mahdollisimman paljon verkkoon, sillä muutoin tieto kulkee avoyksiköihin liian hitaasti.

Strategiaviestinnässä on kyse strategisten tavoitteiden jalkauttamisesta. Strategisen johtamisen prosessi koettiin turhauttavaksi, jos tavoitteita ei saada jalkautettua tehokkaasti. Työ menee osaksi hukkaa, jos henkilöstö ei aktivoidu toimeenpanoon.

*”Eli toiminnan on oikeesti vastattava suunnitelmia. Ja sit ei pelkkä puhe riitä, et sen yksikön pitää pystyy myös varmentamaan et näin me oikeesti tehdään kans.”*

Toisaalta viestinnässä tulee vastuuta siirtää myös henkilöstölle. Hyviin alaistaitoihin kuuluu tiedon vastaanotto ja tiedotukseen osallistuminen. Henkilöstöllä on joissain määrin ilmeisen väärä asenne informaatioon. Tietoa halutaan, mutta sitä ei haluta etsiä. Työntekijöitä pitäisi kehittää vastaanottamaan ja etsimään tietoa. Koko organisaation yhteiset tiedotustilaisuudet on koettu hyväksi tavaksi suurten muutosten edessä. Myös ammattiosastoiden pitäisi ottaa suurempi rooli tiedonjaossa, yhteistyötä heidän kanssaan olisi syytä syventää. Esimiesten pitäisi viedä viesti objektiivisesti eteenpäin. Haasteena on tunteiden ja omien mielipiteiden vaikuttaminen viestin sisältöön. Muutoksia edesauttavia informaatiokanavia tarvitaan lisää.

Tiedonkulkuun toivottiin eniten nopeutta, sillä tietoa tuntuu tippuvan vähän kerrallaan. Tiedottamiseen toivottiin myös avoimuutta, ajankohtaisuutta, selkeyttä ja yhteisen positiivista asennetta. Tiedottamisen katsottiin liittyvän muutosvastarinnan ehkäisyyn. Tiedottamista pitäisi siirtää sellaisiin välineisiin, joilla informaatio kulkee tehokkaammin ja on useamman työntekijän saatavissa ajankohdasta riippumatta. Uusilta viestintävälineiltä odotettiin vuoropuhelunomaisuutta.

Varsinais-Suomessa koettiin, että johto ei aina näyttäydy tarpeeksi johdonmukaisena. Johtoryhmän päätöksistä ei voida olla täysin varmoja, sillä niitä joudutaan toisinaan korjaamaan jälkikäteen. Ristiriitainen informaatio nähdään yksiköissä epävarmuutena, joka heikentää johdon uskottavuutta. Ylin johto ei aina näyttäydy edukseen. Välillä työntekijöistä tuntuu, ettei johto ole ajan tasalla.

Vaalijalan kuntayhtymässä strategiaa ja henkilöstöä koskevista asioista viestiminen koettiin haasteelliseksi lajiksi. Informaation perillesaattaminen samansisältöisenä koettiin vaikeaksi. Suusanallisen viestintä voi saada matkan varrella erilaisia muotoja, tiedonhallinta tuottaa ongelmia entistä enemmän. Myös Vaalijalassa todettiin parhaaksi tavaksi linjaorganisaation kautta menevä informaatio. Kuntayhtymä käyttää viestintään intranettiä, nettisivuja, kirjallisia viikkotiedotteita ja yleisiä tiedotustilaisuuksia.



Eri toimialueiden johtajat vastaavat yksiköiden esimiesten tiedottamisesta. Toimialueen johtaja ja yksiköiden esimiehet kokoontuvat muutaman kerran vuodessa yhteiseen palaveriin. Muutoin yhteydenpito hoituu sähköpostitse ja puhelimitse. Lisäksi kehityskeskusteluissa käydään läpi organisaation tulevia asioita. Ammattijärjestöt vievät tietoa eteenpäin.

Yleiset tiedotustilaisuudet eivät ole suosittuja henkilöstön keskuudessa. Myös verkon kautta tapahtuvan viestinnän arvioitiin saavuttavan vain osan henkilöstöstä. Vaalijalassa toimii parhaiten suusanallinen viestintä ja kirjalliset tiedotteet. Eräs haastateltava kertoi, että ”suusta suuhun” -viestintä toimii parhaiten. Perinteistä juoruilua ei nähty suureksi riskiksi, vaan ennemminkin tehokkaaksi tavaksi. Kirjallisessa viestinnässä sisältöön tulee kiinnittää erityishuomiota, jotta viesti ymmärretään samansisältöisenä.

Kuitenkin osa haastatelluista kritisoi nykyistä viestintätyyliä ja viestintäkanavia. Tiedottamisessa tulisi olla nopeampi. Päätökset tulisi saattaa virallista kautta saataville, ennen kuin asiat leviävät epävirallisia kanavia pitkin. Epäviralliset kanavat toimivat toisinaan harmittavankin hyvin ja vääristävät tietoa. Erityisesti asumisyksiköiden tiedottamisen katsottiin vaativan kehittämistä. Uusien asumisyksiköiden haasteet olivat samansuuntaiset molemmissa kuntayhtymissä.

Strategiaviestinnässä tulisi painottaa avointa, selkeää ja ytimekästä viestintätyyliä. Henkilöstö tarvitsee olennaisen tiedon, ilman suurta visiointia. Henkilöstö kokee tärkeäksi pysyä ajan tasalla. Toisinaan voidaan olla tyytyväisiä toteamukseen, ettei mikään ole olennaisesti muuttunut. Jos uusia viestintäkanavia luodaan, pitää niiden asema vakiinnuttaa. Pelkästään johdon käyttöön tarkoitettavalle sähköiselle viestintäkanavalle olisi kysyntää. Kiinnostusta voisi olla myös palautteen antamiselle tässä yhteydessä. Haastatteluissa nousi ilmi Vaalijalan koko. Suuresta organisaatiosta johtuen, voitaisiin yhteydenpitoon soveltaa joitain virtuaaliverkkoja. Näiden avulla palaverit ja tiedonkulku sujuisi nopeammin verkossa. Toisaalta viestinnän nykyaikais-taminen vaatii todella paljon ajallisia ja rahallisia resursseja.

### 5.3. Rekrytointi

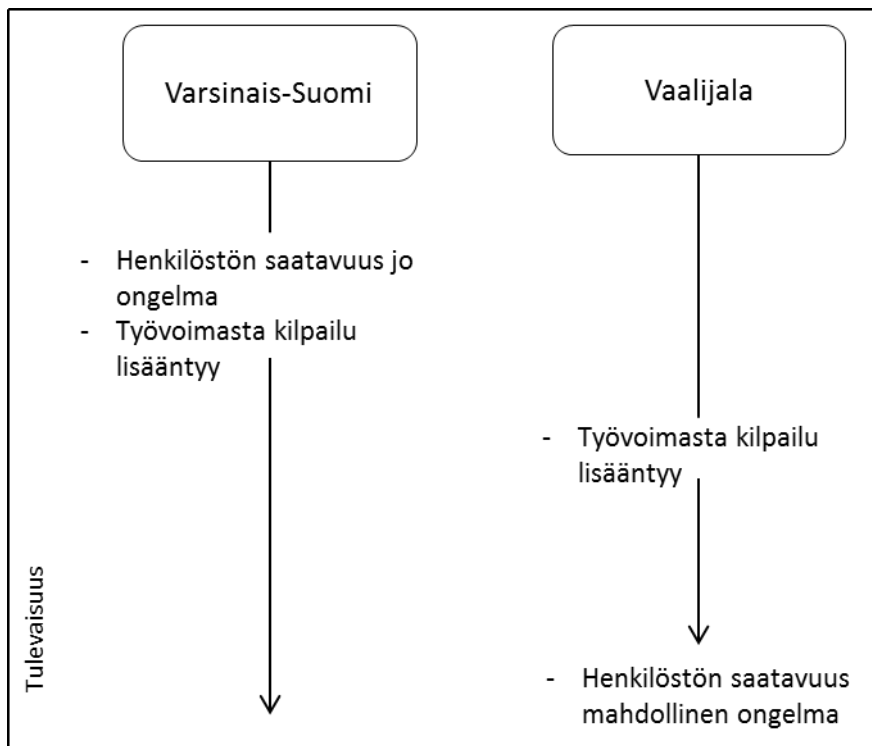
Rekrytoinnin teemassa tiedusteltiin työnhakijoiden saatavuutta ja rekrytoinnin tulevaisuutta. Jo aikaisemmin tässä tutkielmassa on viitattu työnhakijoista kilpailemiseen ja työmarkkinoilla erottumiseen. Vastauksista nousi esiin etenkin henkilöstön saatavuuden maakunnalliset erot.

### 5.3.1. Henkilöstön saatavuuden haasteet

Kuntayhtymien toiminta-alueella on erilainen työmarkkinatilanne. Vaalijalassa tulevaisuuteen sijoittuvat henkilöstösaatavuuden uhkakuvat ovat jo osin toteutuneet Varsinais-Suomessa. Varsinais-Suomessa lähes kaikki haastateltavat mielsivät työmarkkinatilanteen äärimmäisen haastavaksi. Työntekijöitä on saatavilla on liian vähän, eikä kehitysvamma-ala ole tällä hetkellä tarpeeksi houkutteleva. Tulevissa rekrytoinneissa ei ole varaa epäonnistua, sillä organisaation jatkuvuus riippuu henkilöstön saatavuudesta. Varsinais-Suomessa tilannetta arvioitiin seuraavasti:

*”Sosiaali- ja terveysalalle ja erityisesti tälle alalle kehitysvammapuolelle ei ole yksinkertaisesti ihmisiä. Eli harvoista ihmisistä kilpailee monet.”*

Vaalijalassa arvioitiin, että henkilöstön saatavuuteen ei vielä lähivuosina kohdistu suurempia riskejä. Maakunnan avoyksiköihin oletetaan riittävän työnhakijoita. Kauaskantoisemmin ajateltuna Vaalijalan vastauksissa nousi esiin maakunnan syrjäinen sijainti ja työmarkkinoiden valtakunnallinen kehitys. Henkilöstön saatavuuden uskottiin heikkenevän vuosien kuluttua. Asetelmaa esitetään seuraavassa kuviossa 10.



**Kuvio 10.** Henkilöstön saatavuus tulevaisuudessa.

Molemmissa kuntayhtymissä kilpailun työvoimasta arvioitiin lisääntyvän lähivuosina entisestään. Varsinais-Suomessa kilpailu näkyy jo alalle tulleiden muiden palveluntarjoajien toimesta. Kilpailijat houkuttelevat työntekijöitä ensinnäkin suuremmalla peruspalkalla. Työntekijöillä on entistä enemmän varaa valita työpaikkaansa. Toisaalta Varsinais-Suomessa katsottiin, ettei kilpailuun ole vielä vastattu.

Vaalijalan kuntayhtymässä henkilöstön saatavuuteen ei liity tällä hetkellä yhtä suuria uhkakuvia, kuin Varsinais-Suomessa. Pieksämäellä sijaitsee kaksi oppilaitosta, jotka kouluttavat lähihoitajia, sairaanhoitajia ja sosionomeja. Kuntayhtymän palvelukseen on ainakin toistaiseksi ollut helppo saada työntekijöitä. Myös määräaikaisia sijaisia on kohtuullisesti tarjolla. Suuria haasteita ei haastateltavien mielestä ole välittömässä näköpiirissä.

Varsinais-Suomessa katsottiin, että organisaation maine aiheuttaa haasteita myös työvoiman saatavuuteen. Kuntayhtymällä ei ole erityisen hyvä maine työmarkkinoilla. Huono maine taas vaikeuttaa alan parhaimpien osaajien houkuttelua organisaation palvelukseen. Toisin sanoen imagoa pitäisi parantaa, kohtuullisella peruspalkalla on myös merkitystä. Ylipäättään kehitysvamma-ala on isojen haasteiden edessä. Alasta pitäisi saada houkuttelevampi.

Vaalijalassa katsottiin, että henkilöstön saatavuuteen vaikuttaa suurten ikäluokkien eläköityminen. Henkilöstön tarve kasvaa, mutta saatavuus saattaa laskea. Myös Varsinais-Suomen erityishuoltopiirissä on suhteellisen korkea vakituisten työntekijöiden keski-ikä. Haasteena on saada tarjottua hyvälle työntekijöille vakituinen työsuhde. Vakituinen työsuhde houkuttelee työnhakijoita. Vakituudessa työsuhteessa olevista hyvistä työntekijöistä tulisi pitää tiukasti kiinni. Tulevaisuus ei näytä valoisalta, ellei kilpailukykyä paranneta. Kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle, poistuu myös suuri määrä osaamista ja tietotaitoa. Tätä pitäisi alkaa siirtää jo hyvissä ajoin uusille sukupolville.

Henkilöstön saatavuuden haasteisiin vaikutti organisaation maantieteellinen sijainti. Kummassakin kuntayhtymässä nähdään tämän kevään aikana, millainen työmarkkinatilanne maakunnan eri osissa on. Myös Vaalijalassa selviää, kattaako oppilaitosten vaikutusalue koko maakunnan. Kohdeorganisaatioissa katsottiin, että julkisorganisaatiot eivät yleisellä tasolla näytä tarpeeksi houkuttelevalta työnhakijoiden silmissä.

### 5.3.2. Rekrytoinnin valmistelu

Henkilöstön hankintaa tulisi valmistella. Henkilöstöhankinnan teoreettisia lähtökohtia on esitetty jo edellä. Haastateltavilta kysyttiin rekrytointiin valmistautumisesta. Kysymyksellä viitattiin valintaprosessia edeltävään vaiheeseen, rekrytoinnin suunnitteluun. Kuntayhtymien näkemyksiä rekrytoinnin valmistelusta on havainnollistettu taulukossa 6.

**Taulukko 6.** Rekrytoinnin valmistelu.

Varsinais-Suomi	Vaalijala
<p><b>Rekrytoinnin vaatimukset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Päätös rekrytoinnista</li> <li>- Yksi henkilöstösuunnittelun painopisteistä</li> <li>- Henkilöstöhallinnollinen osaaminen</li> <li>- Rekrytoinnin erityisosaaminen</li> <li>- Resurssit ja muun organisaation tuki</li> <li>- Alueellinen ja valtakunnallinen verkostoituminen</li> </ul> <p><b>Rekrytoinnin prosessi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kirjallinen suunnitelma</li> <li>- Juontuu henkilöstösuunnitelmasta</li> <li>- Osa työnantajakuvan kehittämistä</li> <li>- Innovatiivinen ja kilpailijoista erottautuva ote</li> <li>- Uusia ilmoituskanavia ja hakijoiden houkuttelua</li> <li>- Valmistautuminen hyvissä ajoin</li> </ul> <p><b>Prosessin hyödyt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laadukkaat henkilöstöresurssit</li> <li>- Vakaampi organisaatio</li> <li>- Varmuus henkilöstön riittävydestä</li> </ul>	<p><b>Rekrytoinnin vaatimukset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksiköiden esimiesten ja ylimmän johdon yhteistyö</li> <li>- Muutoksista johtuvan henkilöstötarpeen konkretisoiminen</li> <li>- Maantieteellisten haasteiden ennakointi</li> </ul> <p><b>Rekrytoinnin prosessi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Painopiste henkilöstön saatavuudessa</li> <li>- Organisaation tunnettavuuden lisääminen ja ulkoinen viestintä</li> <li>- Jatkuva prosessi</li> <li>- Toimenkuvien tarkka profilointi</li> <li>- Yhteydenpito työnhakijoihin</li> </ul> <p><b>Prosessin hyödyt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammattitaitoinen ja luotettava henkilöstö</li> <li>- Tulevaisuuteen varautuminen</li> </ul>

Varsinais-Suomessa rekrytoinnin katsottiin olevan suuri haaste. Sen ensimmäinen edellytys on rekrytoinnin tarpeen syntyminen. Organisaatiossa tulisikin pohtia, onko ulkoinen rekrytointi ainoa mahdollisuus hankkia tarvittava osaaminen. Toiseksi rekrytoinnin kohde pitää määrittellä mahdollisimman yksityiskohtaisella toimenkuvalla. Houkutteleva toimenkuva muodostaa tulevan vastuualueen ja auttaa rekrytointiin osallistuvia ymmärtämään, millaista osaamista tavoitellaan. Lisäksi toimenkuvan määrittäminen vaikuttaa rekrytointikanavien valintaan. Olisi tärkeää miettiä, mistä potentiaalisia työnhakijoita voitaisiin tavoittaa? Rekrytoinnissa pitäisi ottaa hallittuja riskejä, työpaikasta ilmoittamisessa tulisi olla innovatiivinen ja joukosta erottuva.

Vaalijalan kuntayhtymässä rekrytointeja pyritään valmistelemaan johdon ja lähiesimiesten yhteistyössä. Heidän tehtävänä on muodostaa mahdollisimman houkutteleva toimenkuva. Työpaikkailmoitus pyritään julkaisemaan mahdollisimman pian, kun päätös rekrytoinnista on tehty. Vaalijalassa pyritään ennakoimaan tulevaa työvoiman tarvetta esimerkiksi paikallislehtien uutisten avulla. Lisäksi kuntayhtymästä kiinnostuneet työnhakijat pidetään informoituna tulevista työpaikoista.

Varsinais-Suomessa katsottiin, että rekrytointi aloitetaan toisinaan liian myöhään. Osasyyn tähän arveltiin olevan kankea päätöksentekojärjestelmästä. Byrokraattiset syyt tulisi minimoida, sillä ne koituvat vahingoksi asiakaslähtöisyydelle. Lisäksi toiminnan tehokkuus kärsii, jos rekrytoinnin viiveet johtuvat päätöksentekojärjestelmän kankeudesta. Vaikuttaa, että Varsinais-Suomen erityishuoltopiirissä joudutaan rekrytoimaan alimitoitetuilla resursseilla. Rekrytointiin tarvittaisiin lisää resursseja, jotta haastateltavien kehittämisideat voitaisiin toteuttaa.

Vaalijalan kuntayhtymällä on käynnissä jatkuva rekrytointi verkossa. Myös jatkuva oppilaitosyhteistyö on tärkeä osa rekrytointeihin valmistautumista. Kuntayhtymässä on katsottu työntekijöiden tarpeen olevan niin suuri, että työnhakijoille on jatkuvasti tarjolla vähintään määräaikaista töitä. Kuntayhtymään palkattavat vakituiset työntekijät pyritään ensin palkkaamaan määräaikaiksi työntekijöiksi, jotta nähdään työntekijän soveltuvuus organisaatioon. Näin vältetään epäonnistuneita rekrytointeja.

Varsinais-Suomessa myös katsottiin, että rekrytointi vaatii hyviä verkostoja paikallisella ja valtakunnallisella tasolla. Vaalijalan kuntayhtymän tärkeimmiksi yhteistyökumppaneiksi arvioitiin maakunnassa toimiva säätiö, paikkakunnan oppilaitokset ja työvoimatoimisto. Varsinais-Suomessa verkostot edesauttaisivat yhteistyötä ja tarjoaisivat mahdollisuuksia päästä markkinoimaan organisaatiota työnhakijoille eri kanavien kautta. Haastatteluissa mainittiin, että Varsinais-Suomen kuntayhtymä voisi osal-

listua erilaisiin rekrytointitapahtumiin ja mainostaa avoimia työpaikkojaan. Rekrytointitapahtumissa tulisi järjestää työhaastatteluja mahdollisuuksien mukaan, sillä kaikki työnhakijat eivät pääse Paimioon työhaastatteluun. Lisäksi sen toimipisteet tulevat sijaitsemaan useilla eri paikkakunnilla.

Varsinais-Suomessa ehdotettiin, että organisaatiossa voitaisiin perustaa nuorten työntekijöiden työryhmä. Työryhmän tehtävänä olisi suunnitella houkutteleva rekrytointikampanja, kohderyhmänä nuoret työnhakijat. Vaalijalassa katsottiin, että ammattiliitto tulisi aktivoida mukaan rekrytoinnin kehittämiseen, sillä tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan uusia tapoja.

Molemmat kuntayhtymät kokivat, että huolellinen rekrytoinnin valmistelu antaa kohtuullisen varmuuden onnistuneista rekrytoinneista ja ylipäättään organisaation jatkuvuudesta. Ennakointia painotettiin tässäkin aihealueessa.

### 5.3.3. Työnhakijoiden houkuttelu

Molemmat kuntayhtymät näkivät, että työnhakijoiden houkuttelu vaikuttaa rekrytointiin. Jos työnhakijoita on paljon, myös valinnanvara lisääntyy. Haastateltavilta tiedusteltiin työnhakijoiden houkuttelun keinoista. Molempien kuntayhtymien haastattelu-  
vastaukset olivat varsin suppeita.

Edellisessä alaluvussa esitettiin, että Vaalijala pyrkii paikallislehtien kautta uutisoimaan suurista muutoksista ja niistä johtuvasta työvoiman tarpeesta. Myös Varsinais-Suomessa on samoja pyrkimyksiä:

*” – viime aikoina on pyritty julkisuuteen erilaisten lehtikirjoitusten avulla ja sitä kautta tavoitteena on viestiä olemassaolosta ja herätetään kiinnostus työntekijöiden joukossa et miks kannattais tulla meille töihin”*

Työnhakijoita houkutellaan oppilaitosyhteistyöllä, joka on haastattelijien perusteella vaikeampaa Varsinais-Suomessa, kuin Vaalijalassa. Varsinais-Suomen maakunnassa oppilaitosyhteistyöstä kilpailee useammat organisaatiot. Pieksämäen alueella taas Vaalijalan kuntayhtymällä on hyvä maine ja hyvät yhteydet paikallisiin oppilaitoksiin.

Varsinais-Suomessa on tiedostettu, että organisaation internetsivut liittyvät työnhakijoiden houkutteluun. Nettisivuilta on löydettävä ajankohtaista tietoa houkuttelevaan

tyyliin. Vaalijalassa internetsivujen merkitystä ei nähty aivan yhtä suurena. Varsinais-Suomen nettisivut uudistetaan kevään 2012 aikana. Vaalijalan kuntayhtymän nettisivuja on päivitetty uudella logolla. Molemmissa organisaatioissa arvosteltiin tämänhetkisiä nettisivuja. Sivujen katsottiin olevan hyvin vanhanaikaiset.

Varsinais-Suomen kuntayhtymä houkuttelee työnhakijoita työpaikkailmoituksillaan Turun Sanomissa, Satakunnan kansassa ja Mol.fi sivustolla. Kilpailuvalteiksi miellettiin uudistettu työterveyshuolto ja positiivisten mielikuvien luominen.

Vaalijalan kuntayhtymässä katsottiin, että työnhakijoiden houkuttelu lähtee organisaation sisältä:

*“No lähtökohta on se myönteinen työnantajakuva.”*

Vaalijalan kuntayhtymällä luonnehdittiin olevan hyvät suhteet lehdistöön. Paikallislehdet kirjoittavat uusista hankkeista ja perustettavista asumisyksiköistä, sekä uusista työpaikoista. Lisäksi Vaalijala pyrkii viestimään hyvistä koulutusmahdollisuuksista, joita kuntayhtymä tarjoaa. Vaalijala ei ole katsonut tarpeelliseksi ryhtyä erillisiin markkinointitoimenpiteisiin. Julkisella sektorilla sana leviää ja tähän luotetaan.

Työnhakijoiden houkuttelu ei ole erityisen järjestelmällistä kummassakaan kuntayhtymässä. Vaalijala osallistuu Varsinais-Suomea säännöllisemmin erilaisiin rekryointitapahtumiin. Alueella järjestetään säännöllisesti rekryointeja edistäviä tilaisuuksia. Näissä pyritään kertomaan työsuhde-eduista, kuten hyvistä työterveyspalveluista ja ammattiyhdistystoiminnasta. Toisaalta molemmissa kuntayhtymissä arvioitiin yhteistoiminnan sujuvan moitteettomasti. Julkisorganisaatioissa ylipäätään noudatetaan työehtosopimuksia hyvin. Työntekijöiden ei nähty joutuvan yhtä koville, kuin yksityisissä organisaatioissa. Haastatteluista ei kuitenkaan käynyt ilmi, miten edellisten tekijöiden avulla työntekijöitä pyritään houkuttelemaan.

#### 5.3.4. Työnantajakuvan kehittäminen

Vastausten pituudet kasvoivat huomattavasti kysyttäessä, miten työnantajakuvaa tulisi kehittää. Molemmilla kuntayhtymillä oli runsaasti kehittämisideoita. Molempien kuntayhtymien työnantajakuvassa riittää haastateltavien mukaan paljon kehittämistä.

Työnantajakuva kehittämistyö alkaa organisaation sisältä. Taulukossa 7. on koottu kuntayhtymien näkemykset työnantajakuva kehittämistä, vastausten perusteella.

**Taulukko 7.** Työnantajakuva kehittäminen.

	Varsinais-Suomi	Vaalijala
Yhtäläisyydet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resurssien lisääminen työnantajakuva kehittämiseen</li> <li>- Hyvä työnantajakuva vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen</li> <li>- Nuorten sukupolvien työhön liittyviä tarpeita pitää kuunnella</li> <li>- Hyvä työnantajakuva rakentuu organisaation sisällä</li> <li>- Nykyiset työntekijät paras käyntikortti ulkopuolelle</li> <li>- Kuntayhtymien erityisosaamista tulisi mainostaa</li> <li>- Kattavia koulutusmahdollisuuksia tulisi korostaa</li> <li>- Organisaatioiden itsetuntoa tulisi nostaa</li> <li>- Eri medioiden mahdollisuuksien hyödyntäminen</li> </ul>	
Erot	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työnantajakuva kehittäminen vaatii määrätietoista henkilöstön johtamista</li> <li>- Ammattijärjestöjen osallistaminen</li> <li>- Tulisi luoda positiivisia mielikuvia asiakaslähtöisyydestä, palveluhenkisyydestä ja organisaation arvoista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työpaikkailmoitusten ja internetsivujen nykyaikaistaminen</li> <li>- Palkkauksen kehittäminen</li> <li>- Tulisi korostaa hyvää perehdytystä ja työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimista ja haastavia työtehtäviä</li> </ul>

Varsinais-Suomen tavoitteena olisi näkyä kehitysvammaisten ihmisten ohjauksen ja hoivan tarpeen täyttäjänä. Organisaatio haluaa kehittyä tavoiteltavaksi työnantajaksi. Haastattelussa arvioitiin, että tämänhetkinen työnantajakuva ei ole paras mahdollinen:

*”Musta on kauhean ikävää et meidän organisaatiosta kuuluu välillä et jos ei muualle, ni tullaan meille töihin. Itse asiassa sen pitäis olla just toisinpäin. Et pitää olla tietty osaaminen et pääsee tänne töihin”*



Vaalijalassa koettiin nykyinen työnantajakuva hieman ristiriitaisesti. Toisaalta haastateltavat kertoivat kuntayhtymällä olevan hyvä maine. Toisaalta taas kuntayhtymän maineen kerrottiin olevan vanhakantainen ja hieman kankea. Haastateltavien mielestä eri sukupolvet mieltävät työnantajakuvan eri tavoin. Haastateltavien mukaan Vaalijalan työnantajakuvan pitäisi rakentua organisaation vahvuuksista. Vahvuuksien selvittäminen vaatii yhteistyötä.

Työnantajakuvan kehittäminen koettiin todella merkittäväksi tekijäksi rekrytointia ajatellen. Etenkin Varsinais-Suomen haastatteluvastausten perusteella, nuorten työnhakijoiden keskuudessa pitäisi olla enemmän esillä. Työnantajakuvaa kehitettäessä tulisi pyrkiä innovatiivisuuteen, mutta toisaalta seuraamaan yleisiä kehityssuuntia. Vaalijalan kuntayhtymässä tiedostettiin, että uusia sukupolvia voidaan lähestyä vain heidän tarpeitaan kuuntelemalla. Tulisi irtaantua vanhoista kaavoista ja pyrkiä kyseenalaistamaan aikaisempia toimintamalleja. Vaalijalassa epäiltiin, että työnantajakuvaa kehittämällä voitaisiin houkutella nuoria työnhakijoita.

Molemmat kuntayhtymät korostivat laajoja koulutusmahdollisuuksia ja erityisosaamisen markkinointia. Kuntayhtymissä katsottiin olevan paljon erityisosaamista, jota henkilöstö ei välttämättä osaa arvostaa. Työyhteisöjen itsetuntoa tulisi kohottaa nostamalla koko organisaation profiilia. Henkilöstön suhtautumista kuntayhtymiin pitäisi kehittää ylöspäin suuntaan. Työnantajakuva paranee, jos henkilöstö suhtautuu kunnioittavasti toistensa työhön.

Varsinais-Suomen etuja on organisaation vakaus, työntekijälle suotuista lomajärjestelmä ja työterveyshuollon palvelut. Kuntayhtymä on iso organisaatio, jossa tuki ja apu on aina saatavilla. Haasteena tulee olemaan avun turvaaminen myös uusille asumisyksiköille. Yksityisen sektorin palveluntuottajilla ei välttämättä ole samaa mahdollisuutta. Erityishuoltopiirissä työntekijöiden etuja ja oikeuksia arvostetaan.

Nykyiset työntekijät ovat organisaation paras käyntikortti. Maine kantautuu pienillä paikkakunnilla, yksikin huono malli voi pilata paljon. Molemmat kuntayhtymät katsoivat, ettei maineen heikkenemiseen ole varaa. Varsinais-Suomessa työnantajakuvan kehittäminen vaatii määrätietoisia toimia johdolta:

*”Meidän pitäis uskaltaa todeta et tässä tilanteessa ei ole päteviä hakijoita. Tai vastaavasti päättää työsuhde, eli käyttää sitä koeajan mahdollisuutta, jos me nähdään et tästä ei tuu mitään.”*

Hyvän työnantajakuvan edellytyksenä on siis onnistuneet rekrytoinnit. Rekrytointi on tässä työmarkkinatilanteessa erityisen haastavaa. Kuitenkaan haastava työmarkkinatilanne ei ole syy epäpätevien työntekijöiden palkkaamiseen. Varsinais-Suomessa pitäisikin pohtia, mistä rekrytointiin saataisiin apua.

Työnhakijoita on saatava runsaasti lisää, jotta valinnanvara kasvaa. Työnantajakuva on kehitettävä niin houkuttelevaksi, että hakijoiden määrä kasvaa. Kehittämisen näkökulmaa pitäisi painottaa laaja-alaisemmin koko organisaatiossa. Työnantajakuvaa kehittämällä pitäisi tavoitella sellaista tilaa, että osaavia työntekijöitä on riittävästi ja henkilöstön vaihtuvuus on kohtuullista. Näin säästyneet resurssit voidaan kohdentaa toiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen. Tämä on työntekijöiden ja asiakkaiden etu.

Vaalijalassa painotettiin, että kuntayhtymästä pitäisi viestiä laajemmalle joukolle. Työpaikkailmoitukset koettiin vanhoillisiksi. Työpaikkailmoituksen pitäisi erottua positiivisesti, jotta se vetoaa työnhakijoihin. Jo työpaikkailmoituksessa tulisi kertoa hyvistä koulutusmahdollisuuksista, laadukkaasta perehdyttämisestä, työterveyshuollosta ja työhyvinvoinnista huolehtimisesta. Haasteeksi koettiin markkinoinnin kohde-ryhmän valitseminen.

Molemmissa kuntayhtymissä katsottiin, että organisaatioiden tulisi tutustua medioiden mahdollisuuksiin. Varsinais-Suomessa katsottiin seuraavaksi askeleeksi sosiaaliseen mediaan siirtymistä. Vaalijalassa kannatettiin internetsivujen kehittämistä. Työnantajakuva kehittäminen yhdistettiin viestinnän ja henkilöstösuunnittelun kokonaisuuteen. Nykyisten resurssien ei katsottu riittävän tähän haasteeseen. Lisäksi kuntayhtymiltä puuttuvat sisäiset ohjeet julkikuvan parantamisesta.

### 5.3.5. Verkkorekrytointi ja sosiaalinen media

Viimeisenä kysymyksenä haastateltavilta tiedusteltiin verkkorekrytoinnin ja sosiaalisen median mahdollisuuksia. Teoriaosuuden mukaan verkon mahdollisuudet lisääntyvät jatkuvasti. Yhä suuremman osan työnhakijoista tavoittaa verkosta.

Kumpikaan kuntayhtymä ei ole sosiaalisessa mediassa esillä. Molemmilla organisaatioilla on internetsivut ja sisäiseen tiedonkulkuun tarkoitettu verkko. Kuntayhtymissä tiedostettiin, että verkon merkitys korostuu jatkuvasti. Näkemuserot käsitelivät verkoon siirtymisen aikataulua ja laajuutta. Lisäksi vastauksissa näkyi verkon ja sosiaali-

sen median osaamisen puute. Verkkoon pitäisi siirtyä, mutta tarvittava osaaminen puuttuu. Vaalijalan näkemys kuvastaa kummankin organisaation tilaa osuvasti:

*”-- uusi sukupolvi on tuonut tullessaan tällaisia välineitä niin kyllä he varmasti myös sieltä löytyvät. Itelle tää (sosiaalinen media ja verkkorekrytointi) on iso kysymysmerkki.”*

**Taulukko 8.** Sosiaalisen median ja verkkorekrytointin tulevaisuus.

	<b>Varsinais-Suomi</b>	<b>Vaalijala</b>
Sosiaalisen median mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positiivisten mielikuvien luominen</li> <li>- Tiedonjako organisaatiosta ja työpaikoista</li> <li>- Kehitysvamma-alan profiilin nostaminen</li> </ul>	- Ei merkittäviä mahdollisuuksia tällä hetkellä
Verkkorekrytointin mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrytointiprosessin tehostuminen</li> <li>- Työyksiköiden videoesittely</li> <li>- Työnhakijan videohakemus</li> <li>- Kommunikaation lisääntyminen</li> <li>- Nopeus ja reaaliaikaisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paremmat kontaktit työnhakijoihin</li> <li>- Sähköisyys mahdollistaa tehokkaan työnhakijoiden vertailun</li> <li>- Vetovoimaisuus lisääntyy</li> </ul>
Haasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osaamisen puute</li> <li>- Ihmisläheisyys kärsii</li> <li>- Laadukas maine voi kärsiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osaamisen puute</li> <li>- Puutteellinen valmistautuminen johtaa epäonnistumiseen</li> </ul>

Kuntayhtymissä painotettiin, että toimintaympäristön muutos on hyväksyttävä. Etenkin nuoret sukupolvet käyttävät verkkoa pääsääntöisenä tiedonhakukanavana. Organisaatioiden on siirryttävä verkkoon omien mahdollisuuksien mukaan. Uusien toimintamallien edellytyksenä on yhteisen näkökulman ja perusosaamisen hankkiminen.

Taulukossa 8. esitetään kuntayhtymien arvioita sosiaalisen median ja verkkorekrytointin mahdollisuuksista sekä haasteista. Sosiaalinen media miellettiin molemmissa kuntayhtymissä vieraaksi. Näin ollen myös vastaukset olivat suppeita. Vaalijalassa sosiaalisen mediaan ei katsottu liittyvän erityisiä mahdollisuuksia tällä hetkellä.

Varsinais-Suomessa ei ole suunnitelmia sosiaaliseen mediaan siirtymisestä. Toisaalta verkossa ja sosiaalisessa mediassa pitäisi olla jo aktiivisemmin. Sosiaalisessa mediassa katsottiin olevan suuret mahdollisuudet. Mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii tietotaitoa, jota organisaatiosta ei tällä hetkellä löydy.

Verkkorekrytoinnissa nähtiin olevan mittasuhte-etuja. Verkkorekrytoinnin mahdollisuuksiin tulisi tutustua paremmin. Nuoret työnhakijat tavoittaa todennäköisesti parhaiten verkosta. Verkkorekrytointi tarjoaisi uusia tapoja myös organisaation työnantajakuvan kehittämiseen.

Tällä hetkellä Varsinais-Suomeen tulevat kirjalliset hakemukset ovat suurilta osin puutteellisia. Verkkorekrytoinnin toivottiin lisäävän vaihtoehtojen määrää toimittaa työhakemuksia. Ylipäättään yhteydenpitoa työhakijoihin tulisi helpottaa ja lisätietojen kysymisen kynnystä madaltaa. Tiedonmäärää ei ole rajoitettu verkossa, joten tietoa tulisi jakaa enemmän.

Varsinais-Suomessa ylipäättään verkkoon siirtymisen haasteena nähtiin henkilökoh- taisten kontaktien heikkeneminen. Verkkoon siirtyminen ei saisi viedä asiakastyöltä huomiota. Sosiaalisessa mediassa esilläolo saatetaan mieltää myös laatu- ja sisältö- heikentävänä elementtinä.

Vaalijalan kuntayhtymässä pitäisi ensisijaisesti kehittää internetsivuja. Työnhakijoille pitäisi tarjota mahdollisuuksia vastaanottaa ja jakaa informaatiota niiden kautta. Verkkorekrytointi nähtiin varovaisen positiiviseksi aiheeksi. Se voisi tarjota näkyvyyttä ja uusia kontakteja työnhakijoihin. Lisäksi sähköisessä muodossa olevat työhakemukset mahdollistavat niiden tehokkaan vertailun.

Verkon tarjoamia mahdollisuuksia pitäisi selvittää, niistä voisi olla tulevaisuudessa hyötyä. Tällä hetkellä etenkin sosiaaliseen mediaan miellettiin liittyvän paljon riskejä. Etenkin ikääntyvä henkilöstö voi kokea tietokoneenkäytön vastenmieliseksi.

Molemmissa kuntayhtymissä verkkorekrytointi ja sosiaaliseen mediaan siirtyminen nähtiin henkilökysymykseksi. Organisaatioissa tarvittaisiin osaamista ja tietotaitoa sekä taloudellisia resursseja. Lisäresurssien myötä uudet kanavat voisivat olla äärim- mäisen hyödyllisiä ja mielenkiintoisia.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Sairauspoissaolot ovat merkittävä haaste ja ongelma. Sairauspoissaolot aiheuttavat todella suuria kustannuksia ja heikentävät organisaation suorituskykyä. Taloudelliset kustannukset liikkuvat 300 euron tasolla per sairauspoissaolo. Epäsuoria vaikutuksia on hankala mitata, mutta niillä on olennainen vaikutus työajan käyttöön ja asiakasläh- töisyyteen. Sairauspoissaoloista aiheutuvia vaikutuksia on vaikea hallita, sillä ne ulot- tuvat organisaation eri tasoille tapauskohtaisesti. Työnantajalla on kuitenkin mahdol- lisuus vaikuttaa sairauspoissaolojen määrään. Tähän tutkielmaan valittu henkilöstö- suunnittelu on yksi merkittävimmistä keinoista, jolla työnantaja voi vaikuttaa sairaus- poissaolojen määrän kehitykseen. Henkilöstösuunnittelu vaatii resursseja toimiakseen. Vain organisaatiokulttuuriin soveltuvalla henkilöstösuunnittelulla voidaan lunastaa sille asetetut tavoitteet.

Kuten edellä on tullut esiin, henkilöstösuunnittelu tarjoaa mahdollisuuden johdonmu- kaistaa organisaation toimintaa. Henkilöstösuunnittelulla on toimintaa vakauttava vaikutus. Henkilöstösuunnittelun tarpeellisuus korostuu muutostilanteissa, erityisesti muutoksissa jotka liittyvät henkilöstöresursseihin. Osaava ja työkykyinen henkilöstö on toiminnan edellytys. Onnistuneilla rekrytoinneilla organisaatio voi hankkia palve- lukseensa motivoitunutta ja organisaatiokulttuuriin soveltuvaa henkilöstöä. Tämän- hetkinen rekrytointiosaaminen vaatii työnhakijoiden tarpeiden ymmärtämistä ja työn- hakijoita houkuttelevaa otetta. Henkilöstöresursseja kehittämällä ja henkilöstöstä huo- lehtimalla, työntekijöiden työkykyä ylläpidetään. Henkilöstöresursseihin panostami- nen on organisaation johdon vastuulla.

Tutkielman tutkimuskysymyksiksi määriteltiin luvun 1.3. mukaisesti:

1. Miten henkilöstösuunnittelulla voidaan ehkäistä sairauspoissaoloja?
2. Mitkä ovat henkilöstösuunnittelun edut ja mitä hyvällä henkilöstösuunnittelul- la voidaan saavuttaa?
3. Miten rekrytointi liittyy henkilöstösuunnitteluun ja sairauspoissaoloihin?

Tutkielman teoriaosuudessa pyrittiin löytämään työkaluja sairauspoissaolojen vähen- tämiseen ja sairauspoissaoloista aiheutuvien haasteiden ennaltaehkäisyyn. Teoreetti- sessä osuudessa tutkittiin henkilöstösuunnittelun etuja ja mahdollisuuksia. Henkilös- tösuunnittelusta tuotiin esiin sen toteuttamiseen liittyviä reunaehtoja ja prosessin kan- nalta olennaisia tekijöitä. Rekrytointi määriteltiin yhdeksi henkilöstösuunnittelun pai- nopisteeksi jo johdannossa. Rekrytointi liittyy sairauspoissaoloihin henkilöstösuunnit-

telun kautta. Onnistunut henkilöstöhankinta vaatii ennakoivan rekrytointisuunnitelman.

Tutkielman teoriakirjallisuuden avulla muodostettiin viitekehys empiiriselle tutkimukselle. Teoreettisten havaintojen rikastamiseksi, suoritettiin vertaileva kahden tapauksen tutkimus. Tapausesimerkkeinä toimivat Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin kuntayhtymä ja Vaalijalan kuntayhtymä. Tutkimusaineisto kerättiin 14 asiantuntijan teemahaastatteluin. Tutkimuksen toteutusta valmisteltiin kohdeorganisaatioiden ylimpien viranhaltijoiden kanssa. Haastateltaviksi valittiin samojen vastualueiden työntekijöitä molemmista organisaatioista. Systemaattisella toteutuksella lisättiin tutkielman luotettavuutta.

Tutkielman aihe ja näkökulma osoittautuivat äärimmäisen relevanteiksi kohdeorganisaatioissa. Molemmista kuntayhtymistä löytyi vertailun mahdollistavia yhteisiä tekijöitä ja toisaalta taas eriävyyksiä, jotka tarjosivat mielenkiintoista kontrastia ja konkretiaa tutkimukseen. Teoriaosuudessa esitetyt havainnot ja organisaatioille yleisesti asetetut haasteet ovat empiriaosuuden perusteella ajankohtaisia.

### 6.1. Keskeisimmät havainnot

Sairauspoissaolot osoittautui monitahoiseksi aiheeksi. Sairauspoissaoloihin liittyy subjektiivisesti koettuja tilanteita, jotka vaikeuttavat avointa keskustelua. Sairauspoissaolot liittyvät paitsi henkilöstön kokemaan pahoinvointiin, myös sukupolvien väliseen asenneilmapiirin muutokseen. Sairauspoissaoloihin vaikuttaminen on pitkäjänteinen prosessi. Yksittäiset toimet, kuten työterveyshuollon kehittäminen, ovat askel oikeaan suuntaan. Pitkäjänteinen prosessi vaatii kokonaisvaltaisen näkökulman, sairauspoissaoloihin vaikuttaminen on osa esimiestyötä ja organisaation johtamista. Sairauspoissaolot liittyvät työyhteisön ilmapiiriin ja henkilöstön ammattitaitoon.

Henkilöstösuunnittelulla, *painopisteinään rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja työkyvyn johtaminen*, voidaan vähentää sairauspoissaoloja. Rekrytoinnein hankitaan organisaation soveltuvaa henkilöstöä, jonka osaamista ja työkykyä edelleen kehitetään. Kun henkilöstön työnteon edellytykset lisääntyvät, niin henkilöstön kokema pahoinvointi vähenee.

Seuravassa taulukossa 9. on kuvattu sairauspoissaolojen ja henkilöstösuunnittelun yhteyttä. Johdannon kuviossa 2. hahmoteltiin tutkielman tavoitteenasettelua. Sairauspoissaolot miellettiin haasteeksi ja henkilöstösuunnittelu työkaluksi. Seuraavassa taulukossa kuvataan sairauspoissaolojen ongelmia ja henkilöstösuunnittelun tarjoamia ratkaisuja käytännössä.

**Taulukko 9.** Sairauspoissaolojen ja henkilöstösuunnittelun yhteys.

Sairauspoissaoloista koituvat keskeiset haasteet ja ongelmat	Potentiaalisia ratkaisukeinoja henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin kehittämisen avulla
Poikkeustila organisaatiossa; epävarmuus ja heikentynyt suorituskyky voivat johtaa ”hallitsemattomiin oravanpyöriin”.	Konkreettisella ja pitkäjänteisellä henkilöstösuunnittelulla voidaan lisätä hallittavuutta ja ennakointikykyä sekä vähentää sairauspoissaoloja.
Sairauspoissaolot kuormittavat työssä olevia työntekijöitä ja työyhteisön ilmapiiriä.	Organisaatioon tulee rekrytoida ensisijaisesti työkyvystään huolehtivaa henkilöstöä. Työyhteisön asenneilmapiiriä tulee kehittää ja ammattitaitoa ylläpitää.
Sairauspoissaoloista keskustelu herättää suuria tunteita ja epäilyjä aiheettomista poissaoloista.	Henkilöstösuunnittelu, erityisesti sairauspoissaolojen seuranta, lisää tietoisuutta nykytilasta sekä pakottaa johdon ja henkilöstön käsittelemään asioita faktojen pohjalta.
Vaikka sairauspoissaolojen henkilöstövaje pystytään paikkamaan, ei sijaisvoimin tehdyn työn laatua voida taata. Kehittämistyö kärsii henkilöstön vaihtuvuudesta.	Henkilöstö on sitoutettava laadun kehittämiseen. Sijaisten rooli liittyy enemmänkin arjen pyörittämiseen.

Tämä tutkielma on vahvistanut henkilöstösuunnittelun käsitteen sisällöllisen laajuuden. Silti tulosten valossa henkilöstösuunnittelun etuna on juuri käsitteen liikkuvuus. Organisaatioiden haasteena on käsitteen rajaaminen ja painopisteiden määrittely omien tarpeidensa mukaan. Henkilöstösuunnittelu pakottaa luomaan ja kyseenalaistamaan

tietoa. Henkilöstösuunnittelu liittyy organisaation keskeisimpään tuotannontekijään, henkilöstöön. Henkilöstösuunnittelun mahdollisuudet ovat huomattavat, mutta mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii ylimmän johdon kyvykkyyttä ja aloitekykyä. Henkilöstösuunnittelun tavoitteet jalkautetaan muuhun organisaatioon. Jotta muu henkilöstö sitoutuu tavoitteisiin, niiden tulee olla mahdollisimman selkeitä ja sujuvasti viestittyjä. Taulukossa 10. esitetään operatiivisen tason etuja henkilöstösuunnittelusta työkaluna.

**Taulukko 10.** Henkilöstösuunnittelun operatiiviset edut.

Henkilöstösuunnittelun merkittävimmät edut ja mahdollisuudet	Hyvän henkilöstösuunnittelun konkreettiset vaikutukset
Henkilöstösuunnittelun taloudellinen ulottuvuus	Henkilöstökulujen suunnittelun ja seurannan avulla vältetään yllätyksiltä ja luodaan strategisessa suunnittelussa hyödynnettävää tietoa.
Henkilöstöön suunnattavien investointien tehokas kohdentaminen	Osaamisen kehittäminen saadaan suunnattua oikeille osa-alueille. Osaamisen kehittäminen perustuu organisaation tulevaisuuden tavoitteisiin ja henkilöstön nykyisen osaamistason tiedostamiseen.
Henkilöstön mieltäminen tärkeimmäksi tuotannontekijäksi	Henkilöstön työkyvyn ylläpidolla turvataan mahdollisimman monen työkuunto ja hyvinvointia edistävä työelämä.

Henkilöstön rekrytointi on henkilöstösuunnittelun kriittisin painopiste. Organisaatioon on rekrytoitava sen tarpeita vastaavaa henkilöstöä. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on edellytys onnistuneelle henkilöstösuunnittelulle. Kun työyhteisöön soveltuvaa henkilöstöä kehitetään ja heidän työkyvystään huolehditaan, myös sairauspoissaolojen riski pienenee. Henkilöstön saatavuus heikkenee tulevaisuudessa, mutta organisaation on pyrittävä houkuttelemaan parhaita työnhakijoita. Rekrytointi edellyttää tekno-



logiakehityksen seuraamista ja uusien rekryointikanavien hyödyntömistä. Rekryoinnissa tulee olla innovatiivinen ja kilpailijoita askeleen edellä. Kilpailuedun saavuttamiseen tarvitaan rekryoinnin erityisosaamista. Rekryointi liittyy organisaation työnantajakuvaan ja imagon rakentamiseen. Työnantajakuvaa kehittämällä ja imagoa rakentamalla verkossa, työnhakijoiden tietoisuus ja mielenkiinto lisääntyvät. Tutkielman viimeisessä taulukossa 11. pyritään havainnollistamaan suunnitelmallisen rekryointiprosessin etuja.

**Taulukko 11.** Rekryointiprosessin uusi suunta.

Rekryointiin liittyvät keskeisimmät haasteet	Suunnitelmallisen rekryointiprosessin edut ja yhteys henkilöstösuunnitteluun sekä sairauspoissaoloihin
Rekryoinnin mieltäminen erilliseksi kokonaisuudeksi muusta toiminnasta.	Henkilöstösuunnitteluun integroitu rekryointiprosessi mahdollistaa organisaation jatkuvuuden ja edesauttaa organisaation tavoitteita tukevaa henkilöstöhankintaa. Henkilöstösuunnitelmassa määritellään osaamisen tarve.
Henkilöstön saatavuuden heikkeneminen ja kiristynyt kilpailu osaavasta henkilöstöstä.	Henkilöstösuunnitelmaa tukeva rekryointi edesauttaa osaavan ja työkykyisen henkilöstön hankintaa. Osaavan ja työkykyisen henkilöstön rekryointi vähentää sairauspoissaolojen haasteita.
Rekryointiin liittyvän osaamisen kehittämistarpeet ja resurssien puute.	Innovatiiviset rekryointikäytännöt, verkkorekryointi ja sosiaalisen median mahdollisuuksien hyödyntäminen tehostavat henkilöstöhankintaa. Tehokkaalla rekryoinnilla luodaan kilpailuetua muihin alan toimijoihin verrattuna.
Organisaation kehityskelpoinen työnantajakuva liittyy rekryointiin ja imagon parantamiseen.	Positiivisen työnantajakuvan avulla voidaan houkuttaa työnhakijoita ja lisätä eri sidosryhmien tuntemusta organisaatiosta. Työnantajan valintamahdollisuudet rekryoinnissa kasvavat. Myös nykyisen henkilöstön omanarvontunto kohoaa.

## 6.2. Mahdollisia teemoja jatkotutkimukseen

Tässä tutkielmassa käsiteltiin lähinnä ylimmän ja keskijohdon näkemyksiä sairauspoissaoloista, henkilöstösuunnittelusta ja henkilöstön hankinnasta. Jatkotutkimukella voitaisiin syventää näkökulmaa tutkimalla muun henkilöstön näkemyksiä. Tutkimuksessa olisi mielekästä vertailla yksiköitä sairauspoissaoloprosentin mukaan. Miten suuren sairastavuusprosentin yksiköissä tilanne koetaan suhteessa pienen sairastavuusprosentin yksiköihin? Tutkimalla muun henkilöstön kokemuksia voitaisiin selvittää, millaisia tunteita sairauspoissaolokeskustelu herättää.

Jatkotutkimuksena voitaisiin myös tutkia henkilöstösuunnittelusta saavutettuja etuja suhteessa sen tavoitteisiin. Kun kohdeorganisaatiossa toimeenpannaan henkilöstösuunnitelma, tulisi havainnoida henkilöstön kokemaa edistystä. Myös tutkielmassa mainittua asenneilmapiirin muutosta oli äärimmäisen ajankohtaista tutkia. Onko asenneilmapiirin muutoksella mahdollisesti yhteyttä nuorten sukupolvien tarpeisiin, joita ei täysin ymmärretä? Toisaalta tässä tutkielmassa mainittu verkkorekrytointi ja sosiaalisen median mahdollisuudet olisi luonteva jatkotutkimuksen aihe. Tutkimus tarjoaisi mahdollisuuden ymmärtää tulevaisuuden haasteita. Toisaalta verkon mahdollisuudet ovat laajat, tutkimusnäkökulma voisi rajoittua työnantajakuvan kehittämisen vaikutuksiin. Saattaa olla, että nuorempien sukupolvien kuuntelu auttaisi ymmärtämään työnantajakuvan kehittämisen tavoitteita.

## LÄHDELUETTELO

- Armstrong, Michael (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practise*. London: Kogan page limited.
- Armstrong, Michael (1991). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan page limited.
- Balogun, Julia & Veronica Hope Hailey (2008). *Exploring strategic change*. Harlow: Pearson Education LTD.
- Berry, L. Leonard, Ann M. Mirabito & William B. Baun (2011). Työhyvinvointi on tuottava sijoitus. *Suom. Antti Kerkkonen. Fakta 2: 40–46*.
- Beardwell, Ian, Len Holden, Tim Claydon (2004). *Human resource management a contemporary approach*. Harlow: Pearcon Education LTD.
- Braddy, Philip W., Adam W. Meade & Christina M. Kroustalis (2006). Organisational Recruitment Website Effects on Wiewers' Perceptions of Organisational Culture. *Journal of Business & Psychology 20:4, 525–543*.
- Einola-Pekkinen, Virpi, Eeva Linkama, Mikko Martikainen & Iris Patosalmi (2012). Julkishallinto tarvitsee ravistelua ja rohkeaa uusiutumista. *Valtiotyönantaja 2/2012*. Saatavissa 19.3.2012:  
[http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/2\\_2012/artikkelit/Innovaatiokyvyykkaan\\_hallinnon\\_rakentaminen\\_etenee/index.jsp](http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/2_2012/artikkelit/Innovaatiokyvyykkaan_hallinnon_rakentaminen_etenee/index.jsp)
- Elinkeinoelämän Keskusliitto (2011). Rekrytoinnit kääntyivät kasvuun – koulutuspaikat mitoittava työelämän tarpeita vastaaviksi. Saatavissa 20.2.2012:  
[http://pda.ek.fi/www/fi/tyoelama/index.php?we\\_objectID=13122](http://pda.ek.fi/www/fi/tyoelama/index.php?we_objectID=13122)
- Elinkeinoelämän Valtuuskunta (2011). EVA Analyysi: Suuri kuoppa – Suomen hyvät työllisyysluvut kätkevät tuottavuuden romahduksen. Saatavissa 16.11.2011:  
<http://www.eva.fi/julkaisut/eva-analyysi-suuri-kuoppa-suomen-hyv%C3%A4t-ty%C3%B6llisyysluvut-k%C3%A4tkev%C3%A4t-tuottavuuden-romahduksen/3771/>

- Erkko, Anni (2011). Hyvä terveysjohtaminen vähentää poissaoloja. Kauppalehti 8.11.2011.
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (2012). Sairauspoissaolokustannukset. Saatavissa 12.3.2012:  
[http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good\\_practice/tuottavuustekija/kustannukset/yritys/sairauspoissaolokustannukset/index\\_html](http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/kustannukset/yritys/sairauspoissaolokustannukset/index_html)
- Graham, HT. & Bennett R. (1995). Human resource management. London: Longman Group Uk LTD.
- Grieves, Jim (2003). Strategic human resource development. Great Britain: Cromwell Press LTD.
- Halonen, Ossi (2001). Yhdessä ykköseksi: Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Talentum media Oy.
- Hammarsten, Heidi (2011). Unohda tyytyväisyys, mittaa innostumista. Fakta kesäkuu–heinäkuu: 30–31.
- Hax, Arnoldo C. (1985). A New Competitive Weapon: The Human Resource Strategy. Training & Development Journal 39: 5, 78–80.
- Heathfield, Susan M. (2011). Top Ten Ways to Retain Your Great Employees: Six More Tips for Employee Retention. Saatavissa 18.11.2011:  
[http://humanresources.about.com/od/retention/a/more\\_retention\\_2.htm](http://humanresources.about.com/od/retention/a/more_retention_2.htm)
- Hickok, Thomas A. (2011) Downsizing And Organizational Culture. Saatavissa 15.11.2011: <http://en.allexperts.com/q/Human-Resources-2866/Downsizing.htm>
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2005). Tutki ja kirjoita. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Honkaniemi, Laura, Kirsi Junnila, Juhani Ollila, Hanna Poskiparta, Anita Rintala-Rasmus & Juha Sandberg (2006). Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ikävalko, Elisa (1995). Käytännön tiedottaminen: yhteistöviestinnän käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jacobson, S. Willow (2009). Planning for today and tomorrow. Teoksessa Public human resource management. Problems and prospects. Toim. Hays, W. Steven, Richard C. Kearney, Jerrell D. Cogburn. New York: Pearson Education LTD.
- Jalonen, Markku (2010). Työnantajakuva on osa kuntakuva. Teoksessa Kunnan työnantajakuva: Päättäjän opas maineenhallintaan. Suomen kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus. Saatavissa 9.12.2011: [http://shop.kuntatyöntajat.fi/product\\_details.php?p=1594](http://shop.kuntatyöntajat.fi/product_details.php?p=1594)
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes & Richard Whittington (2008). Exploring corporate strategy: text & cases. Harlow: Pearson Education LTD.
- Juholin, Elisa (1999). Sisäinen viestintä. Helsinki Inforviestintä.
- Järvinen, Asko (1996). Henkilöstö voimavarana: Rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki: Edita Oy.
- Kaleva (2004). Kilpailu terveydenhuollon työntekijöistä kiristyy. Saatavissa 20.2.2012: <http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/kilpailu-terveydenhuollon-tyontekijoista-kiristyy/356633/>
- Kauhanen, Juhani (2006). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kauppalehti (2011). Sairastelun hintalappu: kymmenen prosenttia palkkakuluista. Saatavissa 14.11.2011: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20110888507&ext=rss>

- Kivimäki, Mika, Marko Elovainio, Jussi Vahtera & Marianna Virtanen (2002). Johtamisen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Kirjassa Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: Tutkittua tietoa ja haasteita. Toim. Vahtera, Jussi & Mika Kivimäki. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Keskinen, Soili & Anni Paalumäki (2007). Esimieskoulutuksen tarve ja motiivit akateemisessa työympäristössä. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 39. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Koivisto, Kari (2004). Oikea valinta: Rekrytoinnin menetelmät. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kortesuo, Matleena (2011). Some sweet some. Hallinto, Julkishallinnon asiantuntija-lehti 5. Saatavissa 3.12.2011: <http://www.hallinto-lehti.fi/index.php?mid=2&pid=32&aid=2265>
- Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Marja-Liisa Kuronen & Marja Ollikainen (2008). Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kouzes, James M. & Barry Z. Posner (1987). The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, John P. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Maarit Tillmann. Helsinki: Rastor Oy.
- Kunnallinen Työmarkkinalaitos (2006). Henkilöstöstrategian suunnittelu ja muutoksen hallinta kunta- ja palvelurakennemuutoksessa. Saatavissa 20.3.2012: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/esimiehille/palvelutuotannonmuutokset/paras-ja-henkilostoasiat/henkilostostrategian-suunnittelu/Sivut/default.aspx>
- Lampikoski, Kari (2005). Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lankinen, Paavo, Asko Miettinen, Veikko Sipola (2004). Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media.
- Lanning, Harri, Mikko Roiha & Antti Salminen (1999). Matkaopas muutokseen: Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

- Lehtonen, Veli-Matti (1994). Henkilöstövoimavarojen hallinta ja sitä tukevat laskentajärjestelmät. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Lehtonen, Veli-Matti (2007). Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätös- informaation avulla. Empiirinen tutkimus Suomen valtionhallinnossa tuotettavan henkilöstötilinpäätösinformaation arvosta johtamisessa. Helsinki: Edita Prima Ltd. Saatavissa 1.11.2011: <https://helda.helsinki.fi/handle/10227/261>
- Lehtonen, Veli-Matti (2008). Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla. Valtiovarainministeriö. Saatavissa 2.3.2012: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/200802\\_28Esitys/5\\_Vaeitoeskirja\\_Lehtonen.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/200802_28Esitys/5_Vaeitoeskirja_Lehtonen.pdf)
- Luoma, Esko (1994). Yritysten strategisen kokonaiskäyttäytymisen suhde henkilöstön kehittämiseen ja menestymiseen. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Lähtenmäki, Satu (1995). Mitä kuuluu, kuka kääntää? Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallien mukainen tarkastelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-1:1995.
- Markkanen, Mikko (1999). Etsi, arvioi, valitse: Onnistunut rekrytointi. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, Mikko (2002). Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, Mikko (2005). Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, Mikko (2008). Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOY.
- McMahan, Gary C. & Patrick M. Wright (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18: 295–320.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Prentice Hall.

- Mintzberg, Henry (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York : Prentice Hall.
- Niemi-Iilahti, Anita (1992). *Itsehallinnon ideaalimallin kehitys ja reaali maailma: Ideaalityyppimetodi kunnallisen itsehallinnon käsitteen ja pohjoismaisen hyvinvointivaltion itsehallinnon tulkinnassa*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia No 163, Hallintotiede 11.
- Ollila, Jorma (2011). *Yritysten tuottavuus on romahtanut*. Saatavissa 16.11.2011: <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/Yritysten+tuottavuus+on+romahtanut/a1305549446125>
- Pöyri, Marika (2011). *Sosiaalinen media rekrytoinnissa*. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Saatavissa 8.12.2011: <http://www.jobijobi.fi/~petervirtanen/anki/img/julkaisu.pdf>
- Rainio, Päivi (2010). *Kuntatyö 2010: Rekrytointiopas kunta-alalle*. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos, Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 8.12.2011: [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=41](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=41)
- Rajamäki, Pentti & Eero Voutilainen (1980). *Esimies ja henkilöstön kehittäminen*. Espoo: Amer-yhtymä Oy.
- Routamaa, Vesa (1998). *Henkilöstöjohtaminen ja riskienhallinta*. Kirjassa Riskit ja riskienhallinta. Toim. Kuusela, Hannu & Reijo Ollikainen. Vammala: Tampere University Press.
- Ruohotie, Pekka, Juhani Honka (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita Oy.
- Saikkonen, Ulla (2011). *Ensin strategia, sitten priorisointi*. Fakta 9, 54–55.
- Salminen, Ari (1999). *Vertailevan metodin tutkimuksellinen perusta? Johdatusta hallintotieteellisen vertailun metodologiaan*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 223, Hallintotiede 25.
- Salminen, Olavi (2005). *Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä?* Helsinki. Edita Publishing.



- Sanastokeskus (2010). Sosiaalisen median sanasto. Helsinki: Sanastokeskus TSK Ry. Saatavissa 7.12.2011:  
[http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen\\_median\\_sanasto](http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen_median_sanasto)
- Santalainen, Timo (2009) Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Santamäki-Vuori, Tuire (2010). Työnantajamaine kunnan vetovoimatekijäksi. Teoksessa Kunnan työnantajakuva: Päättäjän opas maineenhallintaan. Suomen kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus. Saatavissa 9.12.2011: [http://shop.kuntatyönantajat.fi/product\\_details.php?p=1594](http://shop.kuntatyönantajat.fi/product_details.php?p=1594)
- Sarma, A. M. (2009). Human resource management. Mumbai: Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.
- Sauri, Markku (1994). Henkilöstösuunnittelun käytännöt. Teoksessa Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Toim. Juha Varila. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Shafritz, Jay M., Albert C. Hyde & David H. Rosenbloom (1986). Personnel management in government: Politics and process. New York: Dekker.
- Siikaniemi, Leena, Soili Saikkoinen & Anja Härkönen (2010). Osaavaa työvoimaa ja aluekehittämistä: Innovaatiojärjestelmä haastaa osaamisen ennakoinnin. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat C-sarja N:o 68.
- Siukosaari, Anssi (1999). Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Surakka, Tuula (2009). Hyvä työpaikka hoitoalalla: Näin haetaan ja sitoutetaan osajia. Helsinki: Tammi.
- Torrington, Derek, Laura Hall & Stephen Taylor (2002). Human resource management. Harlow: Pearson education limited.
- Turun Sanomat (2010). Kilpailu työntekijöistä pakottaa pomot ulos kulmahuoneista. Saatavissa 20.2.2012:  
<http://www.ts.fi/uutiset/talous/175290/Kilpailu+tyontekijoista+pakottaa+pomot+ulos+kulmahuoneista>

- Tyni, Tero, Oiva Myllyntaus, Päivi Rajala & Annika Suorto (2009). Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Työ- ja elinkeinotoimisto (2011). Osaavalla rekrytoinnilla osaajat talteen. Saatavissa 8.12.2011:  
[http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyonantajat/01\\_rekrytointi/04\\_rekryartikkeli/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/01_rekrytointi/04_rekryartikkeli/index.jsp)
- Vaahtio, Eeva-Leena (2005). Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valpola, Anneli (2004). Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Valtioneuvosto (2010). Valtioneuvoston periaatepäätös ohjelmasta kehitysvammaisten asumisen ja siihen liittyvien palvelujen järjestämiseksi. Valtioneuvosto. Saatavissa 11.12.2011:  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39502&name=DLFE-10827.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39502&name=DLFE-10827.pdf)
- Valtion työmarkkinalaitos, Valtiovarainministeriö & Lehtonen Veli-Matti (2010). Miten hallita sairauspoissaoloja? Saatavissa 2.11.2011:  
<http://www.vm.fi/vm/fi/hakutulos.jsp?query=miten+hallita+sairauspoissaoloja&perushaku=1&hae=Hae>
- Valtiovarainministeriö (2012). Henkilöstösuunnittelu. Saatavissa 20.1.2012:  
[http://www.vm.fi/vm/fi/12\\_Valtio\\_tyonantajana/15\\_Henkilostovoimavarojen\\_johtaminen/00\\_Henkilostosuunnittelu/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/00_Henkilostosuunnittelu/index.jsp)
- Vanhala, Sinikka, Laukkanen Mauri & Antero Koskinen (2002). Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin kuntayhtymä (2010) Asumisen alueellinen suunnitelma. Saatavissa 10.11.2011: <http://www.v-suomenehp.fi/ajankohtaista>

- Veijonen, Kari (2010). Onnistunut rekrytointimarkkinointi: Avain osaajien tulokselliseen rekrytointiin. Teoksessa Kunnan työnantajakuva: Päättäjän opas maineenhallintaan. Suomen kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus. Saatavissa 9.12.2011:  
[http://shop.kuntatyonantajat.fi/product\\_details.php?p=1594](http://shop.kuntatyonantajat.fi/product_details.php?p=1594)
- Viinamäki, Olli-Pekka (2007). Ekvivalenssin ongelma vertailututkimuksessa. Hallinnon Tutkimus 26:2, 3–12.
- Viitala, Riitta & Eila Jylhä (2010). Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta (2007). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, Riitta (2005) Johda osaamista: Osaaminen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä Oy.
- Walsh, Philip R. (2005). Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation. Management Decision 43:1, 113 – 122.
- Yli-Suomu, Riikka-Maria (2011). Kunnissa on töitä, mutta nuoria ei kiinnosta. Saatavissa 8.12.2011: <http://www.taloussanomat.fi/kotimaa/2011/12/07/kunnissa-on-toita-mutta-nuoria-ei-kiinnosta/201118475/12>
- Åberg, Leif (2000). Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, Leif (1997). Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Österberg, Maritta (2005). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## **LIITE 1. Teemahaastattelurunko**

Henkilöstösuunnittelu ja sairauspoissaolojen vähentäminen -tutkielman haastattelukysymykset

Tutkielman empiriaosuus on vertaileva tutkimus Varsinais-Suomen erityishuoltoapiirin kuntayhtymän ja Vaalijalan kuntayhtymän välillä. Molemmista organisaatioista haastatellaan seitsemää henkilöä: organisaation johtajaa, asumispalveluiden toimialueen johtajaa, työterveyshoitajaa, rekrytoijaa ja kolmea asumisyksikön esimiestä. Haastattelussa on kolme painopistettä, sairauspoissaolot, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi.

### **Haastattelukysymykset:**

Sairauspoissaolot haasteena

1. Mitä haasteita sairauspoissaolot aiheuttavat organisaatiossanne?
2. Miten sairauspoissaolojen kehittymistä seurataan?
3. Millaisia vaikutuksia sairauspoissaoloilla on?
4. Millaisin keinoin sairauspoissaoloja pyritään vähentämään?

Henkilöstösuunnittelu

5. Mitä asioita henkilöstösuunnittelussa pitäisi mielestänne painottaa?
6. Mitä etuja henkilöstösuunnittelusta saadaan?
7. Millaisia muutoksia organisaatioonne kohdistuu lähivuosina ja miten henkilöstösuunnittelulla voitaisiin valmistautua näihin muutoksiin?
8. Miten organisaationne strategiasta ja henkilöstöä koskevista suunnitelmista tulisi viestiä henkilöstölle?

Rekrytointi

9. Mitä haasteita liittyy henkilöstön saatavuuteen lähivuosina?
10. Miten rekrytointia tulisi mielestänne valmistella?
11. Miten organisaationne houkuttelee työnhakijoita?
12. Miten työnantajakuvaa tulisi mielestänne kehittää?
13. Millaisena näet verkkorekrytinnin ja sosiaalisen median mahdollisuudet?