

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Paula Olin

HENKILÖSTÖRESURSSIEN JOHTAMINEN

World Café -innovaatiot

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
2. HENKILÖSTÖRESURSSIEN JOHTAMINEN	10
3. MAHDOLLISUUDET JA MENESTYS	24
3.1. Johtajan osaaminen ja tietotaito	24
3.2. Henkilöstöressurssien johtamisella tuloksiin	34
4. HENKILÖSTÖRESURSSIEN JOHTAMISEN TYÖKALUT	42
5. MENETELMÄ JA AINEISTO	46
5.1. Tutkimus ja World Café	46
5.2. Tutkimuksen kulku ja työkalu	49
6. TULOKSET JA ANALYYSI	51
6.1. Tutkimuksen eettinen näkökulma	51
6.2. World Café -keskustelun sisältö	52
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	61
7.1. World Café -innovaatiot	62
7.2. Tutkimustulosten luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset	71
LÄHDELUETTELO	74
LIITTEET	87
LIITE 1. Idea Rating Sheet -lomake	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

sivu

Kuvio 1. AMO -malli.	26
Kuvio 2. Johtajan pätevyysalueet.	33
Kuvio 3. Osaamisen kehittäminen ja tiedon luominen Nonakan ja Takeuchin mukaan.	37
Kuvio 4. Henkilöstöressurssien johtamisen pääteemat lähdeteorian perusteella.	44
Kuvio 5. World Café -rakenne.	48
Taulukko 1. ”The Harvard map of the HRM territory”-kehys mukailleen.	13
Taulukko 2. Henkilöstöressurssien johtamisen tärkeimmät toiminnot ja haasteet.	18
Taulukko 3. ACHIEVE -malli.	39
Taulukko 4. Tutkimustulosten teemat ja sisältö.	59
Taulukko 5. Laadullisen tutkimuksen ydin asiat.	62
Taulukko 6. Toimivan henkilöstöressurssien johtamisen työkaluja.	70

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Paula Olin	
Pro gradu -tutkielma:	Henkilöstöressurssien johtaminen: World Café -innovaatiot	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
Työn ohjaaja:	Pirkko Vartiainen	
Valmistumisvuosi:	2017	Sivumäärä: 86

TIIVISTELMÄ:

On sanottu, että organisaation tärkein voimavara kävelee ulos ovesta joka päivä (Allen & Wright 2007: 88). Tämä voimavara on kaikki ne ihmiset, jotka tekevät organisaation, aina alaisista johtajiin. Henkilöstöressurssien johtaminen on läsnä jokaisessa organisaatiossa, jokaisena päivänä ja sen vaikutus yltää myös jokaisen työntekijän vapaa-aikaan. Sen motiivina toimivat niin ekonomiset kuin sosiaalipoliittiset näkökulmat kustannustehokkuudesta hyvinvointiin. Henkilöstöressurssien johtamisen tematiikka on laaja, mutta kaikki teoria kohdistuu lopulta henkilöstön ja organisaation hyvinvointiin.

Työkalut kuuluvat jokaiseen johtamistyyliin. Niitä keksitään koko ajan lisää, koska maailman muuttuessa myös ihmiset ja ympäristö muuttuvat. Innovatiivisuus nousee tärkeänä tekijänä tietoisuuteen, sillä ilman uutta, organisaatio ei voi säilyttää elinvoimaisuuttaan kaaoksen keskellä. Vaikka kaaos on läsnä niin arjessa kuin muutoksessa, sen sisällä löytyy paikka järjestykselle. Teoriassa esitetyt työkaluja voidaan tarkastella johtajan tai henkilöstön näkökulmasta. Ne sisältävät ihmisen motivaation ja asenteiden lisäksi osaamisen ja mahdollisuuden kokonaisuuden. Työkaluja tulee ymmärtää ja osata käyttää oikein, sillä väärin käytettynä henkilöstöressurssien johtamisella voidaan saada aikaan laaduttomia tuloksia ja pahoinvointia.

Tämä on tutkimus henkilöstöressurssien johtamisesta ja sen työkaluista. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään tarvittavaa järjestystä organisaation toiminnassa. Teoria lisää tietämystä tutkimuksista ja empiria tuo lisää tietoa ja kehittämistarpeita yksittäisessä organisaatiossa. Tutkimusmenetelmänä toimii World Café -menetelmä, jonka avulla työkalujen käyttäminen ja kehittäminen Vaasan kaupungin Koti- ja laitoshoidossa konkretisoituu keskustelujen kautta. Keskustelu pienryhmissä tuo esille uusia moniammatillisia näkökulmia ja lisää tietämystä, jonka kautta toimintaa on helpompi kehittää kohti tehokkaampaa henkilöstöressurssien johtamista.

Tutkimusaineistoa analysoidaan teorian perusteella. Keskusteluissa esille tulleet ideat tarkastellaan perusteellisesti ja kytketään yksitellen tutkimuksen teoria osuuteen. Analyysissä mietitään mahdollisia ratkaisumahdollisuuksia ja esitetään toimenpide-ehdotuksia tutkimuskohde organisaatiolle. Tutkimustulokset esitetään luvussa kuusi (6), jossa analyysin tuloksina esitetään kuvaus sosiaali- ja terveydenhuoltoalan asiantuntijoiden keskustelun tuloksia tämän hetken henkilöstöressurssien työkaluista ja niistä alueista, joita toivotaan kehitettävän.

Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että Vaasan kaupungin Koti- ja laitoshoidon henkilöstöressurssien johtamisen työkaluja voidaan kehittää ja viedä eteenpäin uusien metodein ja vanhoja käytäntöjä muokkaamalla. Keskusteluissa henkilöstöressurssien johtamisen työkaluja tarkasteltiin kokonaisuutena, ottaen huomioon niin organisaation kuin henkilöstön hyvinvointi. Keskustelun tulosten toteuttamisen kannalta tärkeää on vastineen saanti, jotta osallistujat saavat tiedon siitä, miten keskustelun tuloksia hyödynnetään käytännössä. Tällainen vastine tutkimustuloksista on tulossa Koti- ja laitoshoidon johtajalta. Mainittakoon myös, että palautteen perusteella World Café -menetelmä todettiin mieluiseksi ja hyväksi tavaksi kehittää toimintaa.

AVAINSANAT: Henkilöstöressurssien johtaminen, Hyvinvointi, World Café

1. JOHDANTO

Henkilöstö on tärkein resurssi jokaiselle organisaatiolle. Sanotaan, että ”Paremmat ihmiset tekevät paremman organisaation”. Neljästä pääresurssista (Ihminen, kone, materiaali ja raha), ihminen on vaikein hallittava. Miksi? Koska ihminen on arvaamaton luonteeltaan. Yhden ihmisen toiminta voi vaihdella tilanteiden mukaan. Myös organisaation kompleksinen ympäristö vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. Ihmisen johtamisesta tulee tärkeä tehtävä koko organisaation hyvinvoinnille. (Aithal & Kumar 2016: 127, Phippen & Ashby 2013: 2–3.)

Myös Jane Smith (2000: 7) kirjoittaa ihmisten tärkeydestä organisaatiolle. Hänen mukaan henkilöstöresurssin tärkeys on tiedetty kauan, mutta sitä ei ole huomioitu aiemmin kuten pitäisi. Ihmisistä on tullut organisaatioille intellektuaalinen pääoma, koska tulevaisuuden menestyminen riippuu enemmän työntekijöiden osaamisesta ja viisaudesta, kuin maista, rakennuksista ja organisaation laitteista. Viisaus, taito saada tietoa ja soveltaa sitä sekä tietotaito itsessään ovat uusia lähteitä vaikuttavuudelle (Handy 1994: 199–200).

Työntekijöihin investoiminen ei ole pelkästään oikein tehty, vaan myös avain organisaation kehittämiseksi ja hyvinvoinnille. Panostamalla ihmisiin saadaan aikaan tuottava organisaatio. Henkilöstöhallinnalla on tärkeä rooli, sillä muutosta tapahtuu jatkuvasti ja kaukonäköisyyteen tulee panostaa. On tärkeää kysyä mihin organisaatio tähtää ja missä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Tulevaisuuden menestyjät ovat niitä, jotka selvän strategian kautta näkevät ja ymmärtävät työntekijäinvestoinnin tärkeyden. (Cheese 2016: 5.) Tavoitteena on organisaation hyvinvointi ja menestys, joka lähtee työntekijöistä, mutta kuinka saada sekä menestys että hyvinvointi molemmille? Vaihtokauppa vaatii sopimuksen, jossa molemmat voittavat (Guest 2007: 129–143).

Henkilöstöresurssien johtaminen on kuin kaksiteräinen miekka. Sen avulla voidaan saada aikaan parempaa laatua, mutta toisaalta huonosti toteutettuna, se voi toimia laadun tuhona. Henkilöstöresurssien johtaminen tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää tekijöitä,

jotka vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin ja asioihin, joiden avulla organisaation henkilöstö- ja sosiaalista pääomaa laadullisesti parannetaan. Organisaation menestys riippuu siitä, kuinka hyvin henkilöstöressurssien johtaminen suunnitellaan ja implementoidaan. Haasteita löytyy monesta näkökulmasta, mutta haltuun ottamalla nämä, saadaan aikaan johtamistyyli, jolla organisaatio voi perustua, kasvaa, voida hyvin ja uudistua. (Boxall & Purcell: 2016: 300–301.)

Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja niihin tulisi vastata, mutta työkalut ovat tietämättömyyden takia vähissä. On kuitenkin olemassa erilaisia suuntia ja niitä seuraamalla voidaan panostaa paremmin tarvittaviin asioihin. Passiivisen toiminnan tulee jäädä, koska muutokset vaativat aina aktiivista toimintaa. Skenaariotyön opiskelu organisaation omassa kontekstissa on erittäin hyödyllistä johdolle, koska suunnat haastavat ajattelemaan henkilöstötyötä erilaisista näkökulmista. (Viitala, Järnlström & Uotila 2014: 1–3, 7.) Skenaariotyö on tärkeää, koska tulevaisuutta ei voi ennakoida menneisyyden perusteella (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999: 27).

Henkilöstöressurssien johtamisen motiivit löytyvät sekä ekonomisesta- että sosiaalipoliittisesta näkökulmasta. Kustannustehokkuus, organisaation joustavuus, laillisuus ja autonomia ovat kaikki läsnä. Pohjimmiltaan henkilöstöressurssien johtamisessa tavoitteena on kuitenkin organisaation elinkelpoisuus. (Boxall 2007: 63.) Henkilöstöressurssien johtamisen hyödyt näkyvät organisaatiolle ja sen henkilöstölle. Se johtaa niin parempaan ja laadukkaampaan työelämään kuin myös parempaan työn- ja vapaa-ajan tasapainoon. Henkilöstöressurssien johtaminen tuo mukanaan yleistä tyytyväisyyttä, joka on täysin tavoiteltavissa. (Guest 2007: 143.)

Henkilöstöressurssien johtamisen tarpeen määrittelee organisaation olemassaolo ja muuttuva ympäristö, jossa organisaatiolta vaaditaan enemmän johtamista. Ympäristön muutokset johtuvat globalisoitumisesta ja kilpailun aiheuttamasta paineesta. Lisäksi perinteiset johtamistavat eivät enää ole sopivia luomaan motivoivaa ympäristöä ja sitouttamaan työntekijää. Tarpeeseen vaikuttaa myös organisaation menestyksen tarve, johon työntekijät vaikuttavat osaltaan. Nähdään, että organisaatiossa antamalla enemmän työntekijöille, saadaan enemmän takaisin. (Thompson & Harley 2007: 148–149.)

Tässä tutkimuksessa henkilöstöressurssien johtamista tarkastellaan osana organisaation ja työntekijöiden hyvinvointia ja mahdollisuuksia. Teoriassa otetaan esille historiaa, nykypäivää ja tulevaisuutta eri näkökulmasta. Empiria on toteutettu World Café -menetelmän avulla. Osallistujat olivat kohdeorganisaation eri hierarkiatasoilta, jolloin tutkimukseen saatiin useita ammattinäkökulmia. Motivaation lisäämiseksi tutkimustuloksista luvattiin vastine (Vaasan kaupunki). World Café -menetelmä antaa mahdollisuuden tarkastella omia ja muiden osallistujien mielipiteitä tiedon lisääntymisen kautta (Brown & Isaacs 2001: 4).

Tutkimuksen tavoitteena on yhtäältä vastata tutkimuskysymyksiin avaten ensin teoriassa henkilöstöressurssien johtamista ja toisaalta empiriassa henkilöstöressurssien johtamisen työkaluja Vaasan kaupungin Koti- ja laitoshoidossa. Tavoitteena on myös tuottaa tietoa henkilöstöressurssien johtamisen työkaluista, joita tutkimuskohdeorganisaatio voi tulevaisuudessa käyttää hyödyksi konkreettisesti. Työtä voidaan käyttää osana esimies perehdytystä.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä on henkilöstöressurssien johtaminen?
2. Miten henkilöstöressurssien johtamista voidaan edistää?
3. Millaisella työkaluilla toimivaa henkilöstöressurssien johtamista voidaan toteuttaa ja edistää Vaasan kaupungin Koti- ja laitoshoidossa?

2. HENKILÖSTÖRESURSSIEN JOHTAMINEN

Boxall ja Purcell (2016: 274–275, 300) kirjoittavat, että henkilöstöresurssit kuuluvat ihmisille, mutta ovat kriittisen tärkeitä organisaation hyvinvoinnille ja menestykselle. Henkilöstöresursseja voidaan johtaa ja vaikka sillä ei ole vielä yhteisesti sovittua kansainvälistä määritelmää, se on silti suositua. Henkilöstöresurssien johtamista voidaan määrittää johtamiseksi, jossa keskiössä ovat työn johtaminen ja työntekijät (Beardwell & Thompson 2014: 4, 25). Henkilöstöresurssien johtaminen on sekä käytetty että ymmärretty eri tavoin monessa eri organisaatiossa (Wood, Psychogios, Szamosi & Collings 2012: 28).

Henkilöstöresurssien johtaminen on tutkittu ja opetettu tieteenala, jonka teoria nousee psykologiasta, sosiologiasta, työntekijä suhteista, ekonomiasta ja strategiasta (Watson 2007: 108). Organisaation kulttuuri vaikuttaa johtamiseen, eikä organisaation historiaa voi, kuten ei myöskään kulttuuria, uudelleen kirjoittaa – se täytyy ymmärtää. Organisaatiossa vallitsevien myyttien, traditioiden ja moraalisten dilemموjen ymmärtäminen auttavat henkilöstöresurssien johtamista. Uskomukset ja arvot vaikuttavat päätöksentekoon ja käyttäytymiseen. Kun johtaja ymmärtää kulttuurin, hänen on helpompaa linkittää se asenteisiin ja toimintoihin. Toisaalta kulttuurin ymmärtäminen antaa paremman kokonaiskuvan koko organisaatiosta ja helpottaa sitä kautta henkilöstöresurssien johtamista. (Ulrich 1984: 117–129.)

Henkilöstöhallinnalla on juuret jo 1890-luvulla, jolloin teollisuuden työntekijöille on alettu tarjoamaan hyvinvointia lisääviä asioita kuten ruokailutilat, kirjasto mahdollisuudet ja terveydenhuolto. Erillinen henkilöstöhallintaosasto on raportoitu Amerikassa ensimmäisen kerran vuonna 1906. Ensimmäinen maailman sota vaikutti vahvasti sen kehittymiseen, sillä sota pakotti osallistujat maksimoimaan tehokkuutensa ja rationalisoimaan johtamisen. (Eilbirt 1959: 345–364.) Nähtiin tarpeelliseksi järjestää erillinen osasto, joka huolehtisi terveyden ja hyvinvoinnin lisäksi myös palkkaamisen ja palkanmaksun (Kaufman 2007: 22). Nämä osastot ovat muokkautuneet ja ne tunnetaan tänä päivänä

HR-tukiosastoina. Henkilöstöjohtamisesta on kirjoituksia jo ennen 1980-lukua, aikaisimmat kirjoitukset voidaan jäljittää aina 1930-luvulle (Beardwell ym. 2014: 4, 25).

Henkilöstöresurssien johtaminen (engl. Human Resource Management = HRM) on työn ja ihmisten tavoitteellista johtamista. Se on fundamentaalista toimintaa jokaisessa organisaatiossa, jossa ihmisiä palkataan. Sen olemassaoloa ei tarvitse perustella sen tarkemmin, vaan se on läsnä alusta asti, ja sitä tarvitaan organisaation kasvuun. Henkilöstöresurssien johtamista tapahtuu eri ideologioina ja tyyeissä – se on moninaista. (Boxall, Purcell & Wright 2007: 1.) Henkilöstöresurssien johtaminen on prosessi, jonka avulla johtajat voivat rakentaa oikeanlaisen henkilöstön oman organisaationsa tarpeisiin. Sen avulla voidaan johtaa myös muutoksissa ja se vaatii aina laadukkaan strategian toimiakseen. (Boxall ym. 2016: 274–275, 300.)

Määritelmän moninaisuus on aiheuttanut sen, että jo vanhemmissa teoksissa henkilöstöjohtaminen on jaettu kahteen eri lähestymistapaan: pehmeään- ja kovaan tapaan. Nämä kaksi tapaa ovat hyvin erilaisia ja niissä näkyy muun muassa organisaation arvojen erilaisuus. Kun väittely määritelmästä jatkuu, uusia termejäkin syntyy. HCM (”High Commitment Management”) on tullut syrjäyttämään pehmeämpää tapaa, kun taas kovan tavan tilalle on tullut strateginen henkilöstöresurssien johtaminen. (Beardwell ym. 2014: 5.)

Kova- ja pehmeä henkilöstöresurssien johtaminen on mahdollista nähdä toisiaan tukevana ja käytännössä ne usein esiintyvätkin limittäin (Peltonen 2008: 101). Niitä ei nähdä yhteen sopimattomina ja niiden samanaikainen soveltaminen vaikuttaa positiivisesti suotuisan kulttuurin rakentamiseen silloin kun halutaan lisää vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuuksia työntekijöille. (Cunningham & Hyman 1995: 5–20.) Viitala ym. (2016: 4) kirjoittavat, että kova henkilöstöresurssien johtaminen korostaa henkilöstön resurssinäkökulmaa, jolloin tehokkuus ja talous nousevat vahvasti esille. Työntekijät ovat kustannustekijä, jonka toimintaa pitää tehostaa niin palkitsemisen kuin rankaisemisen kautta (Peltonen 2008: 101). Kustannustehokkuutta pyritään saavuttamaan muun muassa palkan alennuksilla, vähäisellä sisäisellä koulutuksella ja tiukemmalla monitorinnilla (Beardwell ym. 2014: 5).

Peltosen (2008: 101) mukaan pehmeä henkilöstöressurssien johtaminen lähtee ihmis-orientoituneesta lähtökohdasta. Työntekijän motivointi ja kannustaminen on tärkeää ja vaikuttaa tuottavuuteen. Pehmeää henkilöstöressurssien johtamista kritisoidaan usein tehottomana, vaikka sitä pidetään tärkeänä (Viitala ym. 2014: 142). Johtajan yhtenä päätehtävänä nähdään henkilöstön tarpeiden huomioonottaminen ja täyttäminen, joka oikein tehtynä vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen ja hyvinvointiin, sekä tehokkaaseen organisaation toimintaan. Pehmeä henkilöstöressurssien johtaminen korostaa henkilöstön johtamista ihmisinä, ei resurssina, jolloin heitä kohdellaan huomaavaisesti ja yksilöllisesti. (Marescaux, De Winne & Sels 2013: 4–27.) Pehmeää tapaa voidaan verrata myös ”bottom-up” tapaan, joka johtaa työntekijän osallistamiseen (Guest 2007: 142).

Boxall, Purcell ja Wright (2008: 2) jakavat henkilöstöressurssien johtamisen mikrotasolle (MHRM), kansainväliseen henkilöstöressurssien johtamiseen (IHRM) sekä strategiseen henkilöstöressurssien johtamiseen (SHRM). Mikrotason henkilöstöressurssien johtaminen sisältää yhtäältä yksilöiden ja pienien ryhmien johtamista, rekrytoimista, valintaa, kehitystä ja koulutusta. Toisaalta se sisältää ihmisen äänen: Niin työntekijän kuin liittojen ja työpaikan välisen yhteistyön. Mikrotason henkilöstöressurssien johtaminen sisältää mikrokontrolleja. Mikrokontrollit ovat metodeja, joilla esimiehet ja johtajat vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti henkilökuntaan (Rowe & Wright 1997: 334).

Kansainvälinen henkilöstöressurssien johtaminen perustuu vähemmän teoreettiseen tukipilariin kuin strateginen henkilöstöressurssien johtaminen. Se toteutuu organisaatioissa, joiden toiminta kohdistuu yli rajojen. (Boxall ym. 2008: 2.) Kansainvälinen henkilöstöressurssien johtaminen nostaa esille vertailevan henkilöstöressurssien johtamisen (engl. Comparative HRM). Vertailutapa on tutkimuksessa tärkeä, koska se antaa laajemman kuvan siitä, kuinka henkilöstöressurssien johtamista käytetään kansainvälisesti ja eri organisaatioissa. Vertailun tuloksena nähdään samankaltaisuutta tai erilaisuutta toiminnossa, strategioissa sekä systeemeissä (Peltonen & Vaara 2012: 69–70.)

Kansainvälisesti ja yli teollisuuden eri rajojen katsovasta näkökulmasta nousee halu identifoida henkilöstöressurssien johtamisen eri komponentit. Tavoitteena nähdään niin yksilöiden kuin organisaation tuloksellisuuden parantaminen. Näkökulmasta huolimat-

ta, valittu tapa ja helpottavat tekijät voivat vaikuttaa suuresti henkilöstöjohtamisen onnistumiseen. (Boselie, Dietz & Boon 2005: 67–94, Paauwe 2009: 129–142.) Strategisessa henkilöstöressurssien johtamisessa on siis kaksi koulukuntaa. Kun ensimmäinen ”the best-fit”-koulukunta korostaa parhaiten soveltuvuutta, toinen ”the best practise”-koulukunta painottaa parasta toimintatapaa. ”The best fit”-koulukunnan tunnetuin ja ensimmäinen kehys, siitä miten strategisia päätöksiä pitäisi henkilöstöressurssien johtamisessa tehdä, syntyi vuonna 1984. ”The Harvard map of the HRM territory”-kehys (ks. taulukko 1.) auttaa johtajia tekemään päätökset omaa etua ajatellen. Tavoitteena toiminnalle on kustannustehokkuus, osaaminen organisaatiossa, sitoutuneisuus ja yhteneväisyys. (Boxall ym. 2016: 58–73.)

Sidosryhmien intressit	Sidosryhmät
	Johtajat
	Henkilökunta
	Hallinto
	Yhteiskunta
	Liitot
Henkilöstöressurssien johtamisen linjaukset	Osallisuus
	Sujuvuus
	Palkitseminen
	Työnteon malli
Henkilöstöressurssien johtamisen tulokset	Sitoutuminen
	Osaaminen
	Yhtenevyys
	Kustannustehokkuus
	Hyvinvointi
	Tehokkuus

Taulukko 1. ”The Harvard map of the HRM territory”-kehys mukaillen (Boxall ym. 2007: 50).

Henkilöstöresurssien johtamisen haluttuihin tuloksiin vaikuttavat myös olosuhdetekijät kuten strategia, johtamisen filosofia, teknologia, lait ja organisaation arvot. ”The best practise”-koulukunta ajattelee, että toimimalla parhaiten osoitetulla tavalla, jokainen näin toimiva organisaatio saavuttaa vaikuttavuutta. Ajattelumallin mukaan henkilöstöresursseihin perehtyneet specialistit voivat osoittaa parhaat toimintamallit, kun taas johtajien tehtäväksi jää mittaaminen, huomioiminen ja parhaan toiminnan palkitseminen. (Boxall ym. 2016: 50, 58–73.)

Boxall ja Purcell (2016: 275–277) esittävät teoksessaan vielä yhden mallin. He kutsuvat sitä: ”Connect the dots”-malliksi (vapaasti suomennettuna: ”Yhdistä pisteet-malli”). Mallin ideana on asioiden yhdistely niin, että kokonaisuus on helpompi nähdä. Heidän mielestään malli sopii parhaiten tieteelliseen tutkimukseen, toisin kuin mallit joissa fokus on yksilöllisessä suoriutumisessa tai parhaissa toiminnoissa. Näissä kahdessa mallissa kritiikkiä syntyy siitä, kenelle ”paras” on. Onko se organisaatiolle, johtajalle vai työntekijälle paras? ”Connect the dots”-mallin kuviot syntyisivät työstä ja työntekijöistä. Se sisältäisi kaikki tekijät, jotka vaikuttavat organisaation tulevaisuuteen ja yhteiskuntaan.

Oikein toimivana henkilöstöhallinta on strateginen kilpailutekijä. Strategia on suunta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen käsite tulee sodan johtamisesta, mutta yksittäisen taistelun sijasta, strategia organisaatiossa viittaa pitkän ajan linjaukseen. Strategia ei tule itsestään, vaan se on johtajien keskustelun tulos. Näin ollen voidaan todeta, että muotoilu ja toteutus ovat inhimillistä toimintaa. (Peltonen 2008: 65, 85.) Kirjavainen & Laakso-Manninen (2001: 78) näkevät strategian ”kummalliseksi välineeksi” johtaa organisaatiota. Jos strategiaa toteutetaan oikein, se tarjoaa työntekijöille suunnan, johdonmukaisuutta ja merkityksen. Pahimmillaan strategia voi toimia ristiriitaisten viestien lähettäjänä – tai jopa johtaa harhaan työntekijöitä.

Idea henkilöstöresurssien strategisesta roolista organisaation menestyksessä on synnyttänyt tutkimuskentän, jonka nimi on strateginen henkilöstöresurssien johtaminen (engl. Strategic Human Resource Management). Se on suhteellisen nuori haara tutkimuksen alalla. Vain noin 25 vuoden sisällä ala on kehittynyt nopeasti luoden erilaisia teoreettisia

ja empiirisiä edistys askeleita. (Allen ym. 2007: 89, 102.) Wright ja Mc Mahan (1992: 295) määrittelevät sen työntekijäresurssien avulla tehdyksi suunnitelmaksi, jonka avulla organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Kilpailukyvyllä onnistunut strateginen henkilöstöresurssien johtaminen on tärkeää, koska arvokkaat, harvinaiset, jäljittelemättömät ja korvaamattomat resurssit antavat organisaatiolle etulyöntiaseman. (Barney 1991: 99–120.) Strateginen henkilöstöresurssien johtaminen vaatii jatkuvaa, systemaattista mietintää siitä, miten organisaation eri osat sovitetaan yhteen, ja miten osaset sopivat suurempaan kuvaan eli organisaation ympäristöön (Boxall ym. 2008:2).

Teknologian kehityksestä ja henkilöstöresurssien johtamisen risteytyksestä on syntynyt e-HRM eli electronic Human Resource Management. E-HRM on määritelty olevan keino implementoida HR-strategioita, toimintoja ja sääntöjä internet-teknologian ja tietotekniikan avulla. (Ruel, Bondarouk & van der Vald 2006: 281.) Tietotekniikan avulla voidaan helposti kerätä, säilyttää ja analysoida henkilöstötietoa, jolloin myös tiedon saanti helpottuu ja nopeutuu. Kerätyn tiedon avulla voidaan myös automatisoida rutiinimaiset ja määräystenmukaiset työtehtävät henkilöstöhallinnassa. (Bondarouk, Ruel & van der Heijden 2009: 578–590.)

Tutkimukset osoittavat, että e-HRM voi olla erittäin arvokas organisaatiolle. Se voi erityisesti lisätä tehokkuutta, vähentää kustannuksia, vapauttaa henkilökuntaa muihin toimintoihin ja tuottaa strategista arvoa organisaatiolle. (Heikkilä & Smale 2011: 305–313). Tietotekniikkataidon lisääminen ja käyttöönotto lisää sekä haasteita että mahdollisuuksia. Suurimpana ongelmana e-henkilöstöresurssien johtamisessa on tietotekniikka taitojen puuttuminen henkilöstöjohtajilla. Jos taitoa ei ole, käyttö on tehotonta (Grant 2013: 187–192). Ajatustapa toimii myös henkilöstönäkökulmasta, sillä muuttuva organisaatio vaatii tietotekniikka osaamisen jatkuvaa päivitystä koko henkilöstössä (Heilmann 2007: 727–741).

Henkilöstöresurssien johtamista voidaan tarkastella myös eri teorioiden kautta. Nämä johtamisteoriat voidaan jakaa erilaisiin osioihin niiden sisällön perusteella. Piirreoriat painottavat mitattaviin johtajan ominaisuuksiin. Onnistuneen johtajan ominaisuuksina nähdään tavoitteellisuus ja sosiaalisuus. Käyttäytymisteorioiden mukaan johtajat voi-

daan jakaa joko ihmisläheisiin tai tehtäväpainotteisiin johtajiin sen perusteella, kuinka he työssään toimivat. (Hersey & Blanchard 1990: 85–87, 117–120.) Path-Goal-teoria on ajattelumalli, jossa työntekijää tarkastellaan ottaen huomioon hänen koko työelämänsä: Nykypäivä ja tulevaisuuden suunnitelmat. Sen on kehittänyt Robert J. House vuonna 1971 ja se on alun perin johtajan tehokkuuteen liittyvä teoria. Huomiota teoriassa kiinnitetään erityisesti siihen, mihin työntekijä pyrkii omalla urallaan. Kun päämäärä on johtajan tiedossa, voi johtaja omalta osaltaan vaikuttaa työntekijän valintoihin ja ohjata oikeisiin suuntiin. Teorian toteutumisen kannalta välitavoitteiden asettaminen on ensiarvoisen tärkeää. (House 1996: 323–353).

Henkilöstöresurssien johtamisen tuottavuuden ja tehokkuuden puolestapuhujia on monia, mutta myös toista mieltä ollaan asiasta. (Beardwell ym. 2014: 15–16.) Vuonna 1990 ilmestynyt artikkeli pohtii henkilöstöresurssien johtamisen tuomaa haastetta ja mahdollisuuksia henkilöstöjohtamiseen. Perinteinen henkilöstöjohtaminen (eng. personnel administration) on jäänyt epämuodikkaaksi ja jäänyt uuden termin ”henkilöstöresurssien johtaminen” alle. Artikkelissa henkilöstöresurssien johtaminen nähdään sudeksi lampaan vaatteissa, koska se lupaa laittaa ihmisten asiat keskiöön päätöksenteossa. Väittely sen tehokkuudesta on hämmentänyt, koska ala on kirjoittajan mielestä epäonnistunut osoittamaan selvästi johtamisen tunnusomaiset merkit ja positiiviset puolet työntekijöille. Hämmennys on suorastaan peittänyt moraaliset seikat, joita henkilöstöresurssien johtaminen edustaa henkilöstöjohtajille. (Keenoy 1990: 3–9.)

Mitä henkilöstöresurssien johtaminen sitten tarkoittaa työntekijöille? Onko se todella niin kuin Keenoy väittää susi lampaan vaatteissa vai tarjoaako se kenties jotakin positiivista? Osa kriitikoista näkee organisaation käyttävän henkilöstöresurssien johtamista kaapatakseen työntekijän syvemmälle organisaation ja antavan liian vähän takaisin. Ajattelutavan kaatamiseksi olisi tärkeää määritellä henkilöstöresurssien johtaminen ja miten se liittyy johtamiseen ja hallintaan. (Guest 2007: 128–129.)

Eräiden tutkimusten mukaan henkilöstöresurssien johtamisen keinot voivat lisätä työperäistä stressiä. Näiden tutkimusten tulosten varjossa voidaan kuitenkin todeta, että stressiä oli syntynyt vain sellaisissa tapauksissa, joissa työntekijöille luvatut asiat olivat jää-

neet toteutumatta. Osa kritikoista väittävät myös, että henkilöstöressurssien johtaminen aiheuttaa yksilöön painottuvan työyhteisön, jolloin työntekijöiden kollektiivinen ääni hiljenee. Tutkimusten mukaan on kuitenkin todettu, että liiton vahva läsnäolo antaa yhteisen äänen, mutta ääni ei tuo työtyytyväisyyttä. (Guest 2007: 140–141.)

Henkilöstöressurssien johtamista voidaan tarkkailla kommunikaatio systeemin tavoin. Sen toiminnot ovat kuin symboliset funktiot, joita vahvistamalla voidaan saada aikaan vahva sanoma johtamisen sisällöstä. (Bowen & Ostroff 2004: 206.) Jos henkilöstöressurssien johtamisella halutaan saada aikaan henkilöstön käyttäytymisen ja toiminnan muutosta, tulee systeemin olla vahva ja sanoman olla houkutteleva. Työntekijän motivaatio muutokseen riippuu siitä, kuinka hyvin he vastaanottavat sanoman johtamisen sisällöstä. Jos työntekijät näkevät henkilöstöressurssien johtamisen sisällön ja toiminnot vanhoina toimintoina, ”uusissa vaatteissa”, ei motivaatio ole korkea. Jos he taas kokevat sen olevan lisäarvo työlleen, motivaatio nousee. (White & Bryson 2011: 5.)

Henkilöstöressurssien johtaminen on toimintoja ja pieniä prosesseja, jotka takaavat henkilöstöjohtamisen toteutumisen organisaatioissa. Osa kuvastaa yleishallinnollista puolta ja osa käsittelee työsuhteen eri vaiheita. Työsuhde on kuin prosessi, jossa työntekijä liikkuu arviointien ja suoritusten läpi. Haasteita henkilöstöressurssien johtamiseen tuo muun muassa ulkoistaminen, jolloin työsuhteista tulee entistä lyhempiä. Globalisoituminen lisää haasteita, koska työpaikat voivat siirtyä ulkomaille. (Peltonen 2008: 95–96, 108.) Henkilöstöressurssien johtaminen sisältää eri osa-alueita, kuten esimerkiksi muutosjohtaminen, joka tukee johtamistyötä erilaisissa tilanteissa. (Viitala ym. 2014: 6).

Julkisen sektorin muutokset sisältöineen ovat tulleet jäädäkseen. (Coventry & Nutley 2001: 161.) Vanhan sanonnan mukaan vain muutos on pysyvää. Tästä johtuen muutosjohtaminen on tärkeä osaamisalue kaikille johtajille. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa on paljon tietoa rakennemuutoksista julkisella sektorilla. Tällainen tutkimus antaa ymmärrystä siihen, minkälaisia muutoksia tapahtuu ja miksi, mutta hyvin vähän tietoa siihen, miten muutoksia hallitaan organisaatioissa. (Kuipers, Higgs, Kickert, Tummers, Grandia & Van der Voet 2014: 1.) Muutosjohtamisen kautta nähdään asioita, jotka muu-

toksessa aiheuttavat haasteita. Kun muutosjohtamisen työkalut on otettu käyttöön, voidaan keskittyä suunnitteluun ja muutoksen toteutukseen (Gill 2002: 307).

Henkilöstötoimintona voidaan nähdä tämän hetken ja tulevaisuuden johtajien kehittäminen, sillä osaamisella on suuri vaikutus menestymiseen. Organisaatiossa voidaan tunnistaa lupaavat yksilöt ja kehittää heistä tulevia ammattitaitoisia johtajia. Heille voidaan varmistaa sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia sekä mahdollisuus osallistua kehittämisprojekteihin. Sisäiset mahdollisuudet ovat tärkeitä, koska johtajien kehittäminen perustuu työssä hankittuun kokemukseen. (Peltonen 2008: 105.)

Taulukko 2. Henkilöstöressurssien johtamisen tärkeimmät toiminnot ja haasteet (Peltonen 2008: 95, 105–122 & Viitala ym. 2014: 172–210).

<u>Toiminnot</u>	<u>Haasteet</u>
Henkilöstötarpeen suunnittelu	Työsuhteen muutokset
Työsuhdeasiat	Henkilöstön monimuotoisuus
Henkilöstövalinnat	Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen
Perehdytys ja kehityskeskustelu	Henkilöstöjohtamisen retoriikka
Osaamisen kehittäminen ja koulutus	Henkilöstöjohtamisen todellisuus
Suoritusarviointi	Hyvinvointi
Ylennykset	Teknologian nopea kehitys
Johdon kehittäminen	Sosiaalinen media
Palkitseminen	Talouden kiristymisen
Sosialisaatio	Sukupolvet

Johtaja vaikuttaa moneen asiaan organisaatiossa. Henkilöstöressurssien johtamisen sisältyvät henkilöstövalinta, henkilöstön osallistaminen, autonomian lisääminen ja mahdollisuus kouluttautumiseen ja promootioon lisäävät henkilöstön tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Nämä taas vaikuttavat positiivisesti niin organisaation kuin henkilökunnan omaan

hyvinvointiin. (Beardwell ym. 2014: 15–16.) Taulukossa 2. esitellään henkilöstöresurssien johtamisen tärkeimmät toiminnot ja haasteet. Ne ovat toimintoja ja haasteita, jotka vaikuttavat henkilöstöön ja koko organisaation hyvinvointiin. Asioihin vaikuttavat konkreettisen lähtökohtien lisäksi ihmisten asenteet ja käyttäytyminen. Se, kuinka hyvin asioita hoidetaan ja jalkautetaan, vaikuttaa lopputulokseen. Hyvin hoidettuna henkilöstöresurssien johtaminen antaa arvoa. (Weller & Gerhart 2012: 90.)

Kulttuuri vaikuttaa moneen taulukossa 2. esitettyihin asioihin. Erilaiset rituaalit tai toiminnot tapahtuvat juuri johtajan ja työntekijän välillä. Esimerkiksi kehityskeskustelu on paljon käytetty työkalu kehittämisessä, mutta siitä ei ole mitään hyötyä, jos sitä ei tehdä oikein. Kehityskeskustelusta voi tehdä tarkoituksettoman tai sitä voidaan hyödyntää työntekijän ja organisaation omasta näkökulmasta. Muita rituaaleja ovat organisaation työntekijävalintaprosessit, koulutus ja palkitseminen. Nämä kaikki liittyvät organisaation kulttuuriin ja ovat ehto organisaation toiminnalle johtamisen perspektiivistä (Ulrich 1984: 122–123, 126).

Sosiaalisen median saapuminen on muuttanut sosiaalisia rakenteita ja lisännyt keskustelua teemasta. Sen rakenteet ja toiminnot tuovat tullessaan mahdollisuuksia ja haasteita. Uusia käyttäytymiskuvioita syntyy sekä sosiaalisista rakenteista, teknisistä ominaisuuksista että virtuaalisen ympäristön syntymisestä. Sosiaalisen median käyttö liitetään usein osaamisen johtamiseen ja tehokkuuteen, mutta ei sen vaikutuksiin henkilöstöresurssien johtamisessa. (Hauptmann & Steger 2013: 26–46.)

Yhtenä tärkeänä linkkinä sosiaalisen median ja henkilöstöresurssien johtamisen välillä on eri sukupolvet, jotka hakeutuvat työelämään. Y-sukupolvi, joka on syntynyt 1980-luvulla ja 1990-luvulla syntynyt Z-sukupolvi ovat syntyneet maailmaan, jossa on valmiiksi digitaalista toimintaa ja sosiaalinen media on ollut läsnä aina. Näille sukupolville sosiaalisen median läsnäolo on arkipäivää (Eisner 2005: 4–15, Krishena, Berezanb, Agarwala & Kachrooa 2016: 5248–5254, Phippen ym. 2013: 3–4).

Phippen ym. (2013: 21–22) kirjoittavat, että Y- ja Z-sukupolvet ovat riskitekijä organisaatiolle ilman oikeanlaista henkilöstöresurssien johtamista. Heidän tutkimuksestaan

tuli ilmi, että sosiaalisen median parissa eläneet ja juuri työelämään siirtyneet ja siirtyvät ihmiset tekevät muita todennäköisemmin sellaisia virheitä sosiaalisessa mediassa, jotka voivat aiheuttaa organisaation maineen mustaamista tai jopa toisten työntekijöiden kiusaamista. Organisaation maineen mustaaminen tapahtuu helposti ja nopeasti erilaisen foorumien kautta. Nämä sukupolvet käyttävät tehokkaasti sosiaalista mediaa, joka lisää myös tekijänoikeuksien rikkomisen vaaraa (laittomat lataukset työkoneissa). Nämä maineeseen ja laillisuuteen liittyvät riskitekijät lisäävät haasteita johtamisen näkökulmasta.

Henkilöstöressurssien johtajan tulisi tiedostaa riskitekijät ja ottaa nämä näkökulmat huomioon esimerkiksi rekrytoidessa uusia työntekijöitä. Uusien hakijoiden internetprofiileja voidaan tarkistaa jo ennen haastatteluja ja perehdytyksessä tulisi ottaa esille, miten organisaatiossa suhtaudutaan sosiaaliseen mediaan, ja kuinka sen väärinkäyttö vaikuttaa työntekijän ja organisaation suhteeseen. On tärkeää, että sosiaalisen median käytön ympärille liittyvät asiat ovat työntekijänäkökulmasta ymmärretty. (Phippen ym. 2013: 25.)

Henkilöstöressurssien johtajan tulisi ottaa aktiivinen rooli sosiaalisen median käytössä. Toiminnot voisivat liittyä oikeanlaisen ympäristön luomiseen tai asettamalla käyttäytymisen säännöt. Sääntöjen tulisi sopia jokapäiväiseen toimintaan. Johtajan päivittäinen osallisuus sosiaalisessa mediassa pitäisi olla välttämätöntä. Oman osallistumisen kautta voidaan olla mukana ja samalla seurata verkossa tapahtuvaa keskustelua. (Hauptmann & Steger 2013: 43.) Sosiaalisen median mukana tuomia ongelmia on helpompi ratkaista, jos ne ovat etukäteen tiedostettu organisaatiossa. Ongelmia voi tuottaa muun muassa tietojen siirtymiseen liittyvät asiat (Phippen ym. 2013: 5–6).

Viran tai toimen vastaanottaminen on aikaisemmin toiminut pysyvänä elämän päätöksenä: Työpaikka on usein ollut pitkäaikainen. Nykypäivänä se ei ole aina pitkäaikainen, vaan usein nähdään trendi tietyn ajan kestävästä työsuhteesta, jonka aikana voidaan seurata työnmarkkinoita ja työpaikkaa voidaan joustavasti vaihtaa mieltymysten mukaan. (Heilmann 2007: 727–741.) Rekrytointi on kaksisuuntainen päätöksenteko prosessi – siinä missä organisaatio tekee päätöksen työntekijästä, työntekijä tekee päätöksen työ-

paikasta (Iles 2007: 97). Rekrytointi strategiat ovat usein organisaatiokohtaisia, sillä se mikä toimii yhdelle organisaatiolle, ei toimi toiselle. Kattavaa teoriaa rekrytointin strategiasta ei ole olemassa, joten erilaisia aktiviteettejä, kuten internetin käyttö rekrytointissa voidaan käyttää tehokkaasti. (Orlitzky: 2007: 295–296.)

Palkkaamisen tarve on moninainen. Tehtävään valitaan siihen parhaiten soveltuva, organisaation arvot huomioon ottaen. Osaamis pohjainen palkkaaminen lisää tietotaitoa organisaation riveissä. Osaava työntekijä pyritään sitouttamaan työhönsä niin, että työsuhte olisi mahdollisimman pitkä. Työntekijää voidaan voimaannuttaa ja osallistaa muun muassa päätöksentekoon. Jatkuva rakentava palautteen antaminen lisää pysyvyyttä, joka taas lisää tiedon pysyvyyttä ja kilpailukykyä. (Lepak & Snell 2007: 213.)

Henkilökunnan pysyvyys ja osaavan henkilökunnan rekrytointi on osaamisen kentän perusta. Kun tietää mitä osaa, pystyy edistämään osaamista edelleen. Vaihtuvuuden lisäksi osaamista voi kadota äkillisen muutoksen yhteydessä. Esimerkkinä tästä toimii tietotekniikan kehittyminen silloin kun yksilön tieto ei ole uusiutunut tarpeeksi nopeasti (Jalava ym. 1999: 11–12, 17). Haastetta osaamisen pysyvyydelle lisää eläköityminen, jonka vuoksi arvokasta osaamista poistuu sekä se fakta, että tämän päivän taloudellisessa tilanteessa eläköityneiden tilalle ei aina oteta uutta henkilökuntaa. Tämä lisää henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tarvetta kehittää toimintatapoja niin osaamisen ja koulutuksen kuin perehdytyksen kannalta. (Viitala ym. 2014: 139.)

Osaamisen hallinnan keskustelut ovat alkaneet eri tieteenalasta riippuen 1980–1990-lukujen vaihteessa. Keskustelujen sanoma on selvä: Osaaminen on tärkeää ja osaaminen tulisi pyrkiä pitämään organisaatiossa. Tietämyksen johtamisen alkuperä on tiedon tutkimuksessa ja teoreettisia oppeja lisätään edelleen niin organisaatio- ja talousteoriasta kuin johtamistieteistä yleisesti. (Kirjavainen ym. 2001: 11.) Pääsääntö on, että osaaminen varmistetaan ja oppimista tuetaan koulutuksin, kirjallisuuden avulla ja työkierron muodossa. Jos työkierto ei ole organisaatiossa mahdollista, voidaan yrittää kierrättää työtehtäviä ja vastuualueita. Avainasemassa on organisaation tuki ja esimerkki – kuinka koulutuksia arvostetaan ja kuinka niihin pääsy mahdollistetaan. (Heilmann 2007: 727 – 741.)

Tieto, osaaminen sekä uuden tiedon luominen on tärkeä vaalimisen lähde. Tieto on ole-massa olevaa puhuttua ja jopa kansioissa olevaa tietoa. Hiljainen tieto on tietoa, joka on kokemuksen kautta saatua. Hiljainen tieto siirtyy esimerkiksi perehdytyksessä, jolloin hiljaista tietoa omaava opastaa aloittelijaa oikeaksi tuntemallaan tavalla. Viestinnässä siirtyy sormenpäätietoa, arvoja ja uskomuksia. (Peltonen 2008: 73.) Kiviranta (2010: 162–163) tulkitsee hiljaisen tiedon kokemukseen ja ymmärrykseen liittyväksi. Se on viisautta, josta syntyy tietotaitoa. Hiljaista tietoa on hankala siirtää, koska sitä on vaikea tunnistaa. Hiljaisen tiedon omaavat eivät aina itsekkään ymmärrä omaavansa sitä. Hiljaisen tiedon siirtyminen sen omaavilta uusille työntekijöille on siksi johdon vastuulla.

Osaamistarpeiden ennakointi tuottaa tietoa tulevaisuuden osaamistarpeista ja osaami-seen liittyvistä muutoksista. Osaamistarpeilla tarkoitetaan tarpeita, joita työ edellyttää. (Opetusministeriö 2008:5.) Johdon näkökulmasta osaamista voidaan kartoittaa, vaikka yksilötasolla tai lähiesimiestasolla (Kirjavainen ym. 2001: 103, 123). Ihmisten tarvitsee kehittää itseään varsinkin, jos heille annetaan uusia tehtäviä tai, kun heidän vastuuta li-sätään. Itsensä kehittämisen tulisi olla oikeaan aikaan tehtyä ja tiedon laatuun ja sisäl-töön tulisi kiinnittää huomiota (Smith 2000: 62).

Henkilöstön hyvinvointi on osa henkilöstöresurssien johtamista ja sen tavoitteita. Eng-lannin termi ”working well-being” eli työhyvinvointi menee työtyytyväisyyttä pidem-mälle, koska se kattaa niin psyykkisen kuin fyysisen hyvinvoinnin. Termi sisältää esi-merkiksi työn aiheuttaman stressin ja tyytyväisyyden elämään kokonaisuutena. Oman elämän ja työn tasapaino on tärkeä asia kaikille ihmisille, mutta ne eivät ole juurikaan olleet fokus tieteellisessä tutkimuksessa. (Guest 2007: 132.)

Henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi ovat haaste, koska jaksamisongelmat ovat todel-lisia ja poissaolot lisäävät kustannuksia suuresti. Työelämän laatua on parannettava ja johtaminen on avainasemassa. Tämän päivän haaste työyhteisöissä on jaksaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen (Sydänmaanlakka 2006: 28.) Sairauspoissaoloista kal-leimmat ovat 1–3 kolmen päivän poissaolot. Tämä johtuu organisaation maksamista sai-rauspoissaolokuluista sekä sairaspöissaolojen paikkaamiskustannuksista. Paula Liukko-nen väittää, että jopa puolet sairauspoissaoloista johtuu organisaatiosta. Syyt ovat esi-

merkiksi huono johtaminen tai huono työilmapiiri. Myös kiireet aiheuttavat poissaoloja koetun stressin vuoksi. Työntekijällä on vastuu omasta ja työkavereidensa hyvinvoinnista. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007: 12, 24.)

Hyvinvointi on moniulotteinen ilmiö ja laajempi käsite kuin esimerkiksi eliniän pidentyminen. Sitä voidaan mitata, vaikka onnellisuuden määränä tai terveydellisen näkökulman puitteissa (Saari 2011: 5–16). Hyvinvointi nähdään monesti tärkeänä kehittämiskohteena henkilöstöresurssien johtamisen näkökulmasta. Johtajat puhuvat muutok-
sista ja puheissaan odottavat henkilöstöltä oma-aloitteisuutta omassa osaamisessa ja jakamisessa. Esimerkiksi muutostilanteissa on johdon näkökulmasta turvattava henkilöstön hyvinvointi ja tukeminen. (Viitala ym. 2014: 142–143, 216.)

Lyhyen aikavälin tavoitteina onnistuneelle henkilöstöresurssien johtamiselle nähdään työntekijän sitoutuminen, osaaminen, tehokkuus, yhtenäisyys organisaation sisällä ja kustannustehokkuus. Pitkän ajan tavoitteet liittyvät työntekijöiden ja organisaation hyvinvointiin (Boxall 2007: 50). Toiminnan tulisi olla samalla tasolla organisaation strategian kanssa ja johtamisen arvot tulisivat näkyä siinä (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton 1984: 178–184).

3. MAHDOLLISUUDET JA MENESTYS

3.1. Johtajan osaaminen ja tietotaito

Nykypäivän kilpailevassa maailmassa johtajat ymmärtävät, että huippu suorittaminen vaatii itsensä kehittämistä. Johtajien tulisi myös kehittää muita johtajia. Tärkeä osa tällaista prosessia on tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen jatkuvasti arvioiden (Goldsmith & Goldsmith 2006: 24.) Niin henkilöstöressurssien johtamiseen kuin muihinkin johtamistyyliin löytyy erilaisia työkaluja, joita hyväksikäyttämällä voidaan johtamisesta tehdä tehokasta ja vaikuttavaa.

Jokaiseen työhön löytyy siihen sopiva työkalu. Työkalu voi olla konkreettinen esine tai tietotaito. Ei ole kuitenkaan järkevää ajatella, että tehokkaaseen johtamiseen riittää yksinomaan tietty, spesifinen työkalu. Esimerkiksi vasara soveltuu hyvin naulaamiseen, mutta ei sahaamiseen. Erilaisia johtamisoppeja löytyy paljon, mutta ne eivät anna ratkaisua kaikkeen, kuten ei myöskään kaikki työkalut. Tarvittavia työkaluja, kuten myös johtamista, on kehitelty vuosien varrella ja niiden ymmärtäminen on avain johtamiseen. (Hersey ym. 1990: 13.) Ymmärtämisen lisäksi tärkeää on taito käyttää annettuja työkaluja oikein. Uuden tavaran ostaja lukee käyttöohjeet ja siihen liittyvät vaatimukset ja osaa tämän perusteella käyttää tavaraa oikein. Tämä ajatus toimii myös johtamisessa: Käyttönottajan vastuu on ymmärtää organisaation strategia ja ympäristö, jotta ”käyttäminen” eli johtaminen olisi kokonaisvaltaista. (Kirjavainen ym. 2001: 233.)

Yksi tärkeimmistä työkaluista henkilöstöressurssien johtamisen toteutumiseen on johtaja itse. Varsinkin keskijohto pystyy omalla asenteellaan ja esimerkillään vaikuttamaan henkilöstön toimintaan. Tässä roolissa keskiössä ovat niin toiminnot kuin jokaisen työntekijän omat tavoitteet ja intressit. Työkalun tukena voidaan käyttää AMO – mallin kolmea osaa (ks. kuvio 1.). Taito liittyä keskijohdon osaamiseen ajaa henkilöstöressurssiroolia, kun taas motivaatiolla voidaan työntekijät saada tehokkaampaan toimintaan. Mahdollisuudella tehdä näin tarkoitetaan keskijohdon ajallisia resursseja. (Siemsen, Roth, Balasubramanian 2008: 426–445).

Henkilöstöresurssien johtamisen prosessit ovat yhtä kuin organisaation prosessit. Niitä on läsnä jokaisessa organisaatiossa eikä niitä voida ajatella erillisinä, kuten itse organisaatioita tai johtamista. (Watson 2007: 108.) Lähestymistapoja sen toteutumiseen voidaan nähdä kaksi: Kontrolloiminen ja sitouttaminen. Nämä lähestymistavat linkittyvät pehmeään ja kovaan tapaan tehdä henkilöstöresurssien johtamista (Guest 2007: 130). Henkilöstöresurssien johtamisen onnistuminen ja vahvuus on liitetty seuraaviin tekijöihin:

- Näkyvyys (Visibility):
Tunteeko henkilöstö henkilöstöresurssi johtamisen tavoitteet ja toiminnan?
- Ymmärrettävyys (Clarity):
Ymmärtääkö henkilöstö tiedon?
- Hyväksyttävyys (Acceptability):
Hyväksyykö henkilöstö systeemin?
- Johdonmukaisuus (Consistency):
Ovatko toiminnot yhdenmukaisia?
- Johdon tehokkuus ja validiteetti (Effectiveness of administration and validity):
Toimiiko systeemi kuten suunniteltu?
- Intensiteetti (Intensity):
Paljon aikaa käytetään toimintojen implementointiin?

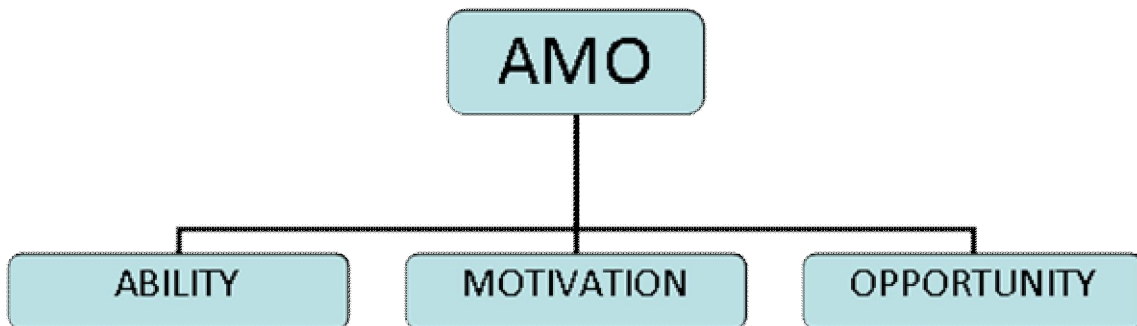
Konseptina nämä ovat tunnettu nimellä: Vahvat henkilöstöresurssien johtamisen prosessit (engl. Strong HRM processes). (Ostroff & Bowen 2000: 211–266, Hauff, Alewell & Hansen 2016: 3.) Näiden tekijöiden lisäksi on tärkeää, että kommunikaatio henkilöstön ja johtajan välillä toimii ja, että henkilöstön asenne johtajuutta kohtaan on oikeanlainen. Vahvojen prosessien lisäksi myös AMO -malli (ks. kuvio 1.) eri näkökulmineen nähdään tärkeäksi. (Hauff ym. 2016: 3.)

AMO -malli tulee sanoista: Ability, Motivation ja Opportunity eli taito, motivaatio ja mahdollisuus. AMO -malli on yleisesti hyväksytty henkilöstöresurssien johtamisen yhdeksi työkaluksi, jonka avulla voimme ymmärtää johtamisen ja toiminnan välisen yhteyden. Hyvin osaava, motivoitunut ja koulutettu työntekijä toimii tehokkaammin (Ma-

rin-Garcia & Martinez 2016: 1040). Kinnie, Hutchinson ja Purcell (2006: 41) kirjoittavat:

”People perform well when they are able to do so (they can do the job because they possess the necessary knowledge and skills), they have the motivation to do so (they will do the job because they are adequately incentivized), and their work environment provides the necessary support and avenues for expression.”

Tämä suora lainaus on AMO -mallin logiikka. Ihmiset tekevät tuloksellista työtä silloin kun heillä on tarvittava tietotaito, motivaatio ja työympäristö tarjoaa tarvittavan tuen ja vaikuttamisen mahdollisuuden. Johtajan käyttäessä AMO -mallia tasapainoisesti, sen kolme osa-aluetta auttavat työntekijän voimaantumisen. (Ehrnrooth & Björkman 2012: 1009–1135 & Gilbert, DeWinne, & Sels 2015: 603).



Kuvio 1. AMO -malli (Marin-Garcia ym. 2016: 1040).

AMO -mallin (ks. kuvio 1.) osaaminen (Ability) henkilöstöressurssien johtamistoiminnoissa takaa työntekijän tarvittavan osaamisen. Se sisältää seuraavat osa-alueet: Rekrytointi, valinnat ja koulutus. Motivointi (Motivation) tähtää työntekijän motivaation olemassaoloon ja ylläpitoon. Tavoitteena on työntekijän oma, harkinnanvarainen ponnistelu ja sitkeys tavoitella tehokkuutta. Se sisältää muun muassa kompensatiot, etuudet ja rakentavan palautteen. Mahdollisuuden (Opportunity) perustuvat henkilöstöressurssien johtamisen alueet ovat: Tiimityö, osallistuminen ja päätöksenteko. Nämä toiminnot on suunniteltu voimaannuttamaan työntekijöitä ja kannustamaan heitä käyttämään osaamis-

taan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Gardner, Wright & Moynihan 2011: 315–350 & Subramony 2009: 745–768.)

Työntekijöiden ääni (engl. Employee voice) on osa henkilöstöresurssien johtamista. Termi sisältää kaiken tyyppiset mahdollisuudet, joita työntekijöillä on, vaikuttaa organisaation yleisiin, mutta myös henkilökohtaisiin asioihin. Työntekijän ääntä voi käyttää henkilökohtaisesti tai tiimissä. Henkilökohtainen vaikuttaminen alkaa rekrytoinnista ja jatkuu varsinaiseen työntekoon. Tiimissä tapahtuva vaikuttaminen voi tapahtua esimerkiksi erilaisissa ongelmanratkaisuryhmissä tai tiimeissä, jossa itsejohtavuutta on käytössä. Vaikuttaminen avaa konkreettisia mahdollisuuksia niin omassa työssä kuin päätöksenteossa. (Boxall ym. 2016: 10, 133–134.)

Vaikuttamisen lisäksi joustavuus lisää mahdollisuuksia esimerkiksi joustavan työajan muodossa. (Boxall ym. 2016: 10, 133–134.) Joustavuus on tärkeää niin henkilökunnan kuin organisaation kannalta. Organisaation kannalta se tarkoittaa mahdollisuutta joustavaan ja nopeaan toimintaan silloin kun organisaation ympäristössä tapahtuu muutoksia. Organisaation ympäristöllä tarkoitetaan sekä ulkoisia että sisäisiä puitteita. (Milliman, Von Glinov & Nathan 1991: 318–338.) Nopealiikkeisyys on organisaation menestyksen ehto (ks. Doz & Kosonen 2008)

Bos-Nehles, Van Riemsdijk ja Looise (2013: 874) väittivät, että johtajan motivoinnilla ei olisi suoraa vaikutusta henkilöstöresurssien johtamisen implementoinnissa. He näkivät, että tämä johtuu synnynnäisestä motivaatiopiirteestä, joka johtajalla joko on tai ei ole. Heidän mukaan johtajat ovat yleensä erittäin motivoituneita. Kellner, Townsend, Wilkinson, Lawrence ja Greenfield (2016: 862–868) ajattelevat tämän ajatustavan toimivan aloilla, joilla johtajan paikka on tavoitteena. Sosiaali- ja terveysalalla johtajuus saattaa olla odottamaton urasiirto, jolloin motivaatiolla on suuri rooli ja AMO -mallin välisillä tekijöillä on huomattava ja monimutkainen osa johtajuudessa.

AMO -mallin käyttäminen lisää myös työntekijän pysyvyyttä organisaatiossa. Esimerkiksi Bergiel, Nguyen, Clenney ja Taylor (2009: 205–219) totesivat tutkimuksessaan, että kompensaatioiden vaikutukset, lisääntyneet mahdollisuudet ja johtajan tuki sitoutti-

vat työntekijää ja lisäsivät pysyvyyttä. Vastaavanlainen tutkimus vuodelta 2016 toteaa, että henkilöstöresurssien johtamisen toiminnot edesauttavat työntekijän sitouttamista ja parantaa tehokkuutta. Sitouttamiseen ja työssä pysyvyyteen vaikutti kolme erilaista komponenttia: Sopivuus (fit), linkki (link) ja uhraus (sacrifice). Näiden komponenttien läsnäolo oli selkeästi yhteydessä työntekijän pysyvyyteen ja tehokkuuteen. Tulosten mukaan organisaatiot voivat vaikuttaa sekä tehokkuuteen että sitoutumiseen käyttämällä toimintoja oikealla tavalla. (Wei, Cordery & Gamble 2016: 947.)

Sopivuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä tuntee sopivansa omalle työpaikalleen hyvin. Sopivuuteen liittyy vahvasti työhyvinvointi ja työssä viihtyminen. Linkeillä tarkoitetaan työntekijän yhteyksiä työpaikalla. Esimerkiksi hyvät työkaverit vaikuttavat positiivisesti työssä viihtymiseen ja tätä kautta sitoutumiseen. Uhraus voidaan nähdä työntekijän henkilökohtaisena uhrauksena, eli ajatuksena siitä mitä tapahtuu, jos työntekijä jättäisi työpaikkansa – mitä hän joutuisi uhraamaan.

Useissa organisaatioissa on HR-tukiosasto tukemassa johtajien arkipäivän työtä ja se toimii samalla erilaisten prosessien edesauttajana. Johtajilla on kuitenkin oma vastuu: lainsäädännön ymmärtäminen ja noudattaminen. Trullen, Stirpe, Bonache ja Valverde (2016) tekivät tutkimuksen HR-tukiosaston roolista tehokkaaseen implementaatioon. Tutkimus suoritettiin vertailemalla HR-tukiosastoja eri yrityksissä, vertaillen sekä tehokkaaksi että tehottomaksi luokiteltuja implementaatio prosesseja. Lopputuloksissa nähdään, että HR-tukiosasto voi vaikuttaa ottamalla kantaa johtajan osaamiseen, motivaation ja mahdollisuuksiin, kuten esimerkiksi antamalla johtajalle mahdollisuuden vaikuttaa kehittämiseen tai tekemällä käytännöstä mielekkään. Yhdistelemällä näitä hyväksi todettuja asioita AMO -malliin, voitiin rakentaa toimiva malli HR-tukiosasto palvelujen ja johtajien yhteistyön kehittämiseen ja tehokkaaseen toimimiseen. (Trullen, Stirpe, Bonache & Valverde 2016: 449–470.)

Vaikka oikein toteutetun henkilöstöresurssien johtamisen on todettu olevan kilpailuetu organisaatiolle, sen rooli projekteissa on vielä epäselvä ja vaatii tutkimusta. Vuonna 2015 tehdyssä tieteellisessä tutkimuksessa osoitettiin, että henkilöstöresurssien johtaminen oli erittäin hyödyllistä projektissa, joka toteutettiin uusia tavaroita valmistavassa

organisaatioissa. Lisäksi tuloksissa nähtiin, että projektin ja henkilöstöresurssien johtamisen positiiviseen yhteistyöhön (projektin onnistumiseen kannalta) vaikuttivat myös aikaresurssit: paljon aikaa annettiin ja kuinka pitkiä työpäiviä työntekijät tekivät. (Yang, Chen, Wu, Huang, Cheng, Cheng-hao 2015: 1039–1061.)

Henkilöstöresursseihin panostetaan paljon, mutta mittarit työntekijöiden tuomasta lisäarvosta puuttuvat usein (Walker & MacDonald 2001: 365). David Norton ja Bob Kaplan esittelivät idean Balanced scorecardista ensimmäisen kerran vuonna 1992 Harvard business review -artikkelissa. Työskennellessään sen parissa, David huomasi jotakin hälyttävää. Ihmiset organisaatioissa olivat tärkein resurssi, mutta vähiten ymmärretty ja mitattu kohde. Siinä missä henkilöstöresurssit koettiin tärkeimpänä, tarvittiin uusi mittari: Balanced scorecardista muokattiin HR scorecard. (Norton 2001: ix–x.) Erilaisia kompensatioita ja työtyytyväisyyttä on helpompi mitata kuin esimerkiksi työhön sitoutuneisuutta tai osaamisen kehitystä. (Becker, Huselid & Ulrich 2001: 1–2). Tärkeintä HR scorecardin käyttämisessä mittarina on sen oikea implementointi. Implementoinnin aikana tapahtuu oppimista ja ymmärtämisen syvenemistä. Arvoa HR scorecard tuo sisällöllään, tietoa voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi muutostilanteissa (Walker ym. 2001: 373–374, 377).

Cunningham ja Kempling (2011: 195) esittävät Balanced scorecardin sisällön henkilöstöresurssien johtamisen näkökulmasta. Osiot ovat: Asiakkaat, talous, työskentelyprosessit ja kehittäminen. Asiakasnäkökulmasta sekä sisäiset että ulkoiset asiakkaat kuuluvat tähän ryhmään. Asiakasnäkökulman mittarina voidaan käyttää kyselyitä ja palautteita (Walker ym. 2001: 373). Talouden kannalta tärkeintä on oikea ajoitus ja tarkat tiedot. Mittareina toimivat muun muassa palkkaus- ja liikevaihtokustannukset sekä osaamisen kehittämisestä ja koulutuksesta koituvat kustannukset. Työskentelyprosessit voidaan nähdä prosesseina, joiden avulla organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Mittarina voi toimia raportoitu aika, joka johtajalla on käyttää rekrytointiin. Kehittämisen näkökulmasta tärkeää on havainnoida työntekijöiden osaamistaso ja -tarpeet. Lähtökohtia on kolme: Ihmiset, prosessit ja systeemi. Kehittämisen näkökulman mittarina toimii koulutukseen käytetty aika. (Cunningham ym. 2011: 195)

Henkilöstöressurssien hallinnan rooli on muuttunut vuosien saatossa. Aiemmin professionaalisen ja lähinnä hallinnollisen funktiona tunnettu organisaation osa on muokautunut osaksi suurempaa strategiaa. Sen toimintaa ei enää nähdä pelkästään yksittäisten toimintojen kautta (kuten esimerkiksi palkanmaksu), vaan sen rooli organisaation suorituskyvyn kannalta nostanut sen vaikuttavimpiin toimijoihin. Ideana toimii ajatus siitä, että jokaisen työntekijän panos on organisaation toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeää. (Becker ym. 2001: 3.)

Guest (2007: 130) ehdottaa henkilöstöressurssien johtamisen työkaluksi ”High-Commitment”-mallia, jonka avulla työntekijöille annetaan enemmän vastuuta tavoitteen saavuttamisessa sitouttaen työntekijä vahvasti omaan organisaatioon. Toisena hän ehdottaa ”Performance management” eli johtamistyyliä, joka antaa johtajalle mahdollisuuden säilyttää tarkempi kontrolli ja käyttää henkilöstöressursseja suunnatakseen työntekijän osaamista tehokkaammin. Strategiselta tasolta tämä tarkoittaa organisaatiolle joustavuuden lisäämistä.

Henkilöstöressurssitoiminnot ja systeemit voidaan jakaa kontrolliin ja sitoutumiseen. Kontrolli näkökulmasta henkilöstöressurssitoiminnot tähtäävät työkustannusvähennyksiin ja tehokkuuden lisäämiseen toimintojen ja prosessien kautta. Sitoutumisen lähtökohdaksi on taas organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen panostamalla työntekijöiden sitoutumiseen. ”High-commitment”-malli henkilöstöressurssien johtamisessa tavoittelee työntekijöiden sitoutumista sillä tasolla, että työntekijään luotetaan – hän käyttää harkintaansa, jotta saavutetaan organisaation tavoitteet. ”High-commitment” toimintojen fokus on sisäisessä kehittämisessä ja sitouttamisessa. Tavoitteena on pitkäaikaiset työsuhteet. Työympäristöstä tulee motivoiva, työntekijät haluavat tehdä töitä tehokkaasti ja organisaation tavoitteita kohti. (Arthur 1994: 670–687.)

Performance management on suoritusten johtamista. Suoritusten johtamisessa tärkeää on työntekijöiden oikea tieto siitä, mitä työ on ja mihin pyritään. Toiseksi, suorituksia ja toimintaa tulee observoida. Palautteen antaminen on yhtä tärkeää kuin tavoitteiden asettaminen, ja palautteessa on huomioitava yksilölliset erot ja palautteen laatu. Suoritusten johtamiseen linkittyy myös päätöksenteko, kenelle lisää vastuuta? Kenelle annetaan

palkankorostus tai muu bonus? Kenelle sopii tietty koulutus? Nämä kysymykset ovat tärkeitä ja pakollisiakin työelämässä. (Latham, Sulsky & MacDonald 2007: 365–377.)

Osaavalle ihmiselle löytyy monta termiä – hän voi olla ammattilainen tai asiantuntija. Osaamista voidaan luokitella sen mukaan, onko osaaminen tietoa, taitoa vai syy-seuraus hahmottamista. Osaaminen ja taito eivät imeydy ihon läpi ympäristöstä, ja toiset saavuttavat taidon toisia nopeammin. Moniammatillisuus on tärkeää, koska osaamista on eri aloilta, tiedon määrä kasvaa ja tietoja yhdistelemällä opimme toisiltamme ja yhdistellemme uutta. Visio auttaa ohjaamaan tiedon etsimistä ja tiedostamista. Visio luo merkityksiä, sitouttaa, kertoo organisaation ainutlaatuisuudesta ja luo kuvan toiminnasta. Myös strategia liittyy osaamiseen, sillä sen avulla havaitaan pitkän aikavälin onnistumiseen liittyvät asiat. (Jalava ym. 1999: 11–43.)

Kaikilla ihmisillä on tarpeita ja erilaisia motivaatioita tehdä eri asioita. Yksilölliset eroavuudet tulisi ottaa huomioon, kuten myös se, että ihmisten toiminta perustuu havaintoihin todellisuudesta. Ei pidä olettaa, että työntekijöille tärkeitä asioita ovat esimerkiksi palkka ja eteneminen urallaan pelkästään. Tämän takia johtajan on hyvä kysyä: Mitä kukin odottaa omalta työltään? Hersey ym. (1990) kirjoittavat teoksessaan teollisuudessa tehdyistä tutkimuksista, joissa oli laitettu johtajat työntekijöiden kenkiin. Heiltä oli kysytty: Millaisia odotuksia he luulevat, että työntekijöillä on työnsä suhteen? Tuloksien mukaan johtajat luulivat palkan ja työturvallisuuden nousevan etusijalle. Todellisuudessa, työntekijöiltä kysyttäessä, tärkeimmäksi nousivat hyvän palautteen saaminen ja osallisuuden tunne. (Hersey ym. 1990: 45–47.)

Johtajat ovat tottuneet tekemään päätöksiä itse ja implementointi on tapahtunut ylhäältä alaspäin. Osallisuudella taas saadaan aikaa kahdenlaista toivottua tulosta. Ensinnä: Osallistuminen varsinkin menestyksekkääseen päätöksentekoon tai toimintaan nostattaa itsetuntoa, motivaatiota ja sitouttaa työntekijöitä. Tästä seuraa todennäköisesti jatkossakin hyviä ja menestyksekkäitä päätöksiä. Toisena on itse päätöksen positiivinen tulos. Negatiivisena puolena voidaan nähdä vaikutukset, jotka johtuvat siitä, kun väärä ihminen on päässyt tekemään väärän päätöksen, väärään aikaan. (Smith 2000: 112.)

Henkilöstöressurssien johtamisen on todettu lisäävän työntekijöiden luovuutta työssään. Luovuutta lisäävä vaikutus saadaan aikaan strukturoimalla henkilöstöressurssien johtamisen prosessit esimerkiksi asettamalla selkeät raamit johtamiselle. Yksi johtajan tärkeimmistä rooleista olisi tällöin toimia arkkitehtina, kun taas henkilöstö nähdään organisaation tehokkuutta lisäävänä systeeminä. Prosessit auttavat johtajaa muokkaamaan visiosta ymmärrettävän. Toisin sanoen strukturointi asettaa raamit selvemmillä menettelytavoille. (Binyamin & Carmeli 2010: 999 – 1024.)

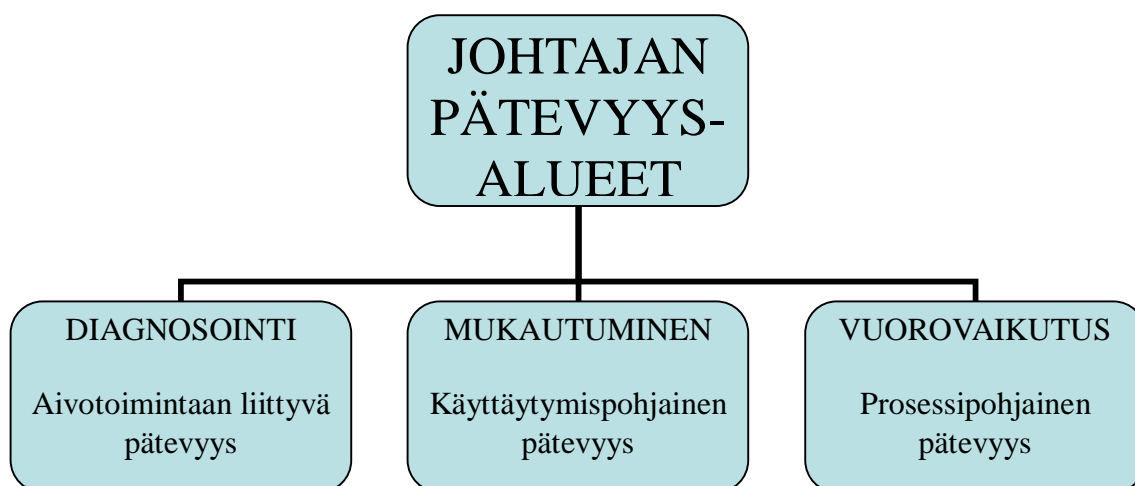
Strategian laatimisen perusteena toimivat erilaiset ennusteet ja skenaariot. Toimintaympäristön tulevaa kehitystä analysoiva tekniikka on ulkoista analyysiä (Peltonen 2008: 70). Kun pitkän ajan strategiaa mietitään, tulee pohtia miltä huomina näyttää: tähän käytämme skenaarioita. Tämän päivän epävarmuudet toimivat linkkinä trendien (menneisyys) ja skenaarioiden (tulevaisuus) välillä. Käyttämällä molempia käytät olemassa olevaa tietoa ja mielikuvitusta (De Reijter 2014: 64).

Kamensky (2000: 315) määrittelee skenaarion tulevaisuuden kuvaksi, tavallaan käsikirjoitukseksi tulevaisuudesta. Koska tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa, tehdään yleensä useampi skenaario. Skenaariotyö on yksi johtamisen työkalu monien joukossa. Se on yksi tärkeimmistä ja erottuu muista, koska skenaariotyössä on mahdollisuus nähdä asiat laajempina huomioiden yksityiskohdat. Trendien ja epävarmuuksien tarkastelun jälkeen, johtaja pystyy kokoamaan erilaisia skenaarioita, jotka helpottavat muun muassa virheiden hahmottamisessa. (Schoemaker 1995: 25.)

Skenaariotyön historia on rikas ja moniääninen. Jo vuosisatoja ihmiset ovat yrittäneet arvailla huomista ja tehneet sen perusteella päätöksiä. Kun huomina ei enää ollut arvatavissa, ja siinä oli paljon muutoksen mahdollisuuksia, mahdollisuudet oikeisiin päätöksiin pienenivät. (Ringland 1998: numeroimaton sivu.) Skenaarion hahmottaminen on mielenkiintoista ja osa menestystä. Skenaariotyöskentelyssä pyritään kuvittelemaan tulevaa ja näitä kuvia voidaan laatia niin optimistisesta kuin pessimistisestä näkökulmasta.

Skenaariotyö on erittäin hankalaa, mutta antaa etulyöntiaseman sen osaavalle organisaatiolle. Skenaarion hyödyntäminen voi toisaalta lisätä tuskaa, sillä skenaariopolut vaati-

vat jokainen oman strategiansa. Skenaarion laatiminen vaatii useita näkökulmia ja pohdintaa, joka syntyy organisaation henkilöstön ja johtajiston monipuolisesta osallistumisesta. Ymmärryksen kautta saavutetaan helpommin strategiavalintoja ja toteutusta. (Kamensky 2000: 147–148.)



Kuvio 2. Johtajan pätevyysalueet (Hersey ym. 1990: 5).

Hersey ja Blanchard (1990: 5) kirjoittavat kolmesta taitoalueesta, jotka johtajalla tulisi olla hallussa. Johtajan tulisi ensinnäkin ymmärtää tilanteita, joihin tulee pyrkiä vaikuttamaan. Toiseksi oman käyttäytymisen mukauttaminen erilaisten tilanteiden kohtaamiseen auttaa asioiden käsittelyssä. Kolmanneksi asiaksi nousevat vuorovaikutustaidot – ihmisten pitäisi pystyä hyväksymään asioita ymmärryksen kautta.

Oman oppimisen lisäksi johtajan tulisi uskoa osaamisen johtamisen tärkeyteen, sillä tämä on perusta toimivalle organisaatioajattelulle. Kilpailukyvyn noustessa tärkeäksi näkökulmaksi, tieto ja osaaminen tulevat sen mukana. Strateginen johtaminen ei ole vain hienojen ajatusten esiin nousemista, vaan organisaation hengissä säilymisen taistelua (Kirjavainen ym. 2001: 9, 77, 235.) Johtajan oman osaamisen tueksi voidaan hankkia neuvonantajia ja asiantuntijoita. Asiantuntijoiden lisäksi työntekijöiden osaamiseen ja innovatiivisuuteen tulee kiinnittää huomiota. Johtajan tulee olla perillä vaatimustasoista,

koska vaatimus vuosia sitten oli erilainen kuin tänä päivänä tai tulevaisuudessa. Johtajan olisi hyvä olla myös innovaatioaltis, jotta hänen olisi helpompi astua oudolle maalle. (Tuominen 2016: 34.) Neuvonantajien tulisi olla rehellisiä ja haastavia, jotta he auttaisivat johtajia toimimaan omassa elämässään ja organisaatiossa vaikuttavasti (Goldsmith 2006: 29).

Muutokset organisaatiossa tarkoittavat sitä, että myös johtajien tulee muuttaa omia työtapojaan ja toimintaansa. Uuden teknologian myötä korostuu jatkuva kouluttautuminen ja omatun taidon ylläpito. Johtajat ovat usein vastuussa itse omasta osaamisestaan. Muutoksia henkilöstöressurssien johtamiseen tuo uudistuvan ja alati muuttuvan teknologian lisäksi henkilöstön eläköityminen, talousongelmat ja kilpailu. Lisäksi sosiaalinen kanssakäynti erilaisissa sosiaalisissa medioissa kasvaa ja siirtää yhteydenpidon internetin maailmaan. (Heilmann 2007: 727.)

3.2. Henkilöstöressurssien johtamisella tuloksiin

Edellytyksenä hyvälle ja onnistuneelle henkilöstöressurssien johtamiselle nähdään kyky hahmottaa työntekijöiden motivaatio. Syitä työntekoon on tarkasteltu kahden teorian, teoria-X ja teoria-Y, pohjalta. X- ja Y-teoriat kehitti psykologi Douglas Mc Gregor 1960-luvun lopulla ja ne ovat edelleen yksi vaikuttavimmista teorioista. Hän huomasi, että on olemassa kaksi (2) vastakkaista ajattelutapaa siitä, miten ihmiset nähdään työntekijöinä (Smith 2000: 28).

X-teorian mukaan keskiverto ihminen on laiska ja itsekeskeinen, aloitekyvytön ja haluton muutoksille. Teoria väittää myös, että tällainen ihminen pitää siitä, että hänelle sanotaan mitä hänen pitää tehdä. Tällainen ihminen vaatii hyvän ja vahvan johtajan, jonka toimintatapa perustuu täydelliselle kontrollille. Teoria-Y:n lähtökohtana on aktiivinen ihminen, joka muokkautuu tarpeen ja ympäristön mukaan. He haluavat kehittyä ja ottaa vastuuta. (Aithal ym. 2016: 126).

William Ouchi kehitti teoria-Z:n korvaamaan jo vanhentuneilta tuntuneita Mc Gregorin teorioita. Teoria-Z asettaa katseen työntekijöiden lojaalisuuteen. Organisaation tehtävänä on turvata työ koko työuran ajaksi, keskittyen työntekijän hyvinvointiin sekä työssä että vapaa-ajalla. 2000-luvulla kuitenkin vaaditaan enemmän niin organisaatiolta kuin työntekijältä. Muutoksia aiheuttaa niin teknologian kehittyminen kuin ihmisten näkemysten ja ympäristön muutokset. Tästä syystä on kehitetty jälleen uusi teoria, Teoria-A. (Aithal ym. 2016: 126).

Teoria-A:n (Theory of Accountability) ideana toimii neljä elementtiä. Nämä neljä suurinta rakennetta teorian mukaan ovat vastuullisuus (Accountability), velvollisuus (Responsibility), monitorointi (Monitoring) ja tavoitteen saavuttaminen (Target). Teoria-A antaa organisaatiolle, niin yksityiselle kuin julkiselle mallin, jonka avulla voidaan muodostaa tehokasta toimintaa nykypäivänä yksilön ja/tai tiimityön näkökulmasta. Organisaation menestykseen vaikuttaa mahdollisuus innovaatioihin, joka johtaa osallistumiseen ja vastuullisuuteen, jonka myötä tehokkuus kasvaa. Työtyytyväisyys heijastuu saavutuksiin. (Aithal ym.132.)

Uotila ja Viitala (2014: 12–13, 60–75) kirjoittavat henkilöstöbarometrin esiin nostamista kehityshaasteista. Henkilöstöressurssien johtamisesta tehdyn kyselyn eräs näkökulma oli henkilöstöressurssien johtamisella saavutetut tulokset. Tutkimus oli laadullinen ja aineisto kerättiin nettikyselynä. Kyselyn tuloksissa korostui taloudellisiin tavoitteisiin pääseminen. Talouden tasapaino lisää mahdollisuuksia hyvään henkilöstöhallintaan, joten talouden korostuminen ei ollut erikoista. Tuloksellisuuteen pääsyn keinot vaihtelivat aina pehmeistä kovempiin keinoihin. Keinoihin vaikuttivat muun muassa kiristyneet taloudelliset todellisuudet.

Taloudelliset motiivit ovat olennainen osa henkilöstöressurssien johtamista. Se näkyy muun muassa palkkaamisessa. Johtaminen ei määrittele eikä rekrytoi yksin tarvittavaa henkilökuntaa tai osaamista, siihen vaikuttaa myös lait – miten rekrytointi saadaan tehdä tai vaikka milloin saadaan työntekijä irtisanoa. Kustannustehokkuus ei ole ainoa taloudellinen motiivi, myös muutokset vaikuttavat. Muutoksen ohella joustavuus nousee

tärkeäksi teemaksi, koska joustavuutta tarvitaan alati muuttuvassa ympäristössä. (Boxall 2016: 8–13.)

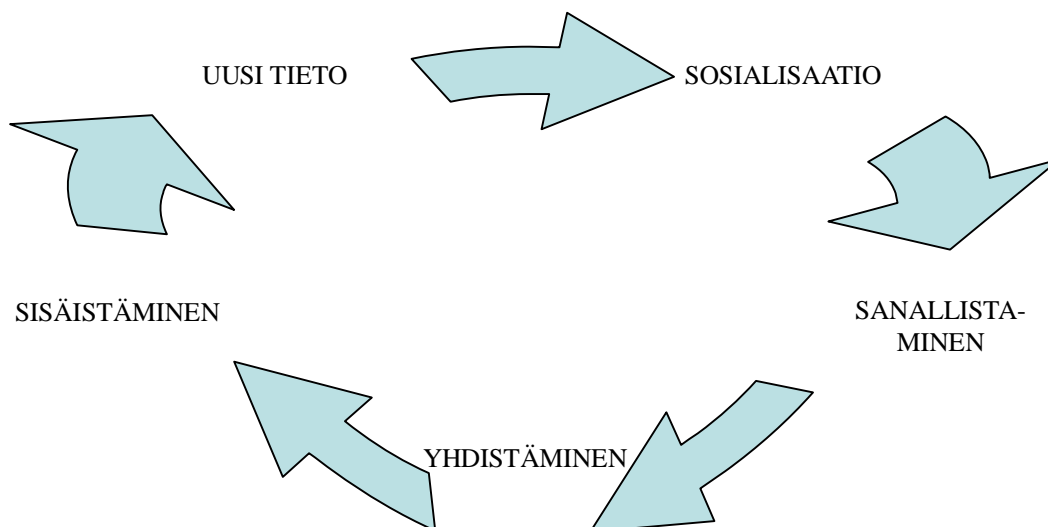
Organisaation ympäristön muuntuessa, organisaation tulee löytää uusi tasapaino. Strategia vaikuttaa siihen, miten vahvasti henkilöstöjohtaminen nostetaan tärkeäksi organisaatiossa. Menestys henkilöstöjohtamisessa voidaan tulkita eri tavoin ja se tarkoittaa myös yleistä organisaation menestystä. Toisaalta menestys voi olla ristiriidassa yksilöiden menestymisen kanssa. Ristiriidat nousivat esille muun muassa silloin kun yksikkö lopetettiin kannattamattomana. Aiemmissa tieteellisissä tutkimuksissa on otettu kantaa siihen, kuinka käytännöt ovat sitoutuneet tuloksellisuuden eri alueisiin. Harvemmin kirjoitetaan säästämisestä tai toiminnan lakkautuksesta keinona organisaation menestystä. (Uotila & Viitala 2014: 74–75).

Henkilöstön palkkaaminen on yksi tärkeimmistä organisaation tehtävistä. Kaikki organisaation aktiviteetit ovat ihmisten kautta suoritettuja. Aiemmin esitetyt teoriat tukevat ajatusta siitä, että kaikki ihmiset eivät ole samanlaisia työntekijöitä ja eroa tehokkuudessa syntyy yksilöiden välillä. Siksi rekrytointiin tulee panostaa. Käytettäviä rekrytointitapoja on useita. Tärkein näkökulma ja lähtökohta on rekrytoinnin validiteetti. Myös valinta ja organisaation tehokkuus kävelevät rinnakkain ja ovat tulleet vuosikymmenen aikana kasvavan mielenkiinnon kohteeksi. On selvää, että oikeilla valinnoilla vaikutetaan organisaation tulokseen. Valintaan tulisi panostaa, jotta saadaan oikea, osaava ihminen, oikeaan paikkaan. (Schmitt & Kim 2007: 300–303, Nikandrou & Panayotopoulou 2012: 121.) Osaamiseen kriteeriin vaikuttaa yhä enemmän teknologian lisääntyminen organisaatiossa (Potosky & Bobko 2004: 1003–1034).

Tulevaisuuden osaamisen, koulutuksen ja kehityksen tarve on vaikea ennustaa. Organisaation tulisi tehdä jatkuvaa tarkkailua uusimmista trendeistä ja pyrkiä jopa arvailemaan suuntia. Osaaminen, koulutus ja kehitys ovat osa organisaation strategiaa. Joustavuus strategian yhteydessä tulee näkyä etenkin kehityksen kohteissa ja koulutusmahdollisuuksien kohdalla. Tällä hetkellä nähtävissä on kaksi (2) trendiä: Koulutukset ja osaaminen sekä työntekijän oma vastuu. Koulutukset ja osaamisen kehittäminen tulee tukea organisaation strategiaa. Tämä trendi on kapea ja fokusoi pelkästään organisaation tar-

peisiin. Toisaalta ihmisten oma vastuu osaamisestaan kasvaa. Tämä trendi on laaja-alainen, koska koko ihmisen elämänsäkaari vaikuttaa omaan osaamiseen aina ala-asteelta yläkouluihin. Työpaikalla sekä yhteiskunnalla on suuri rooli oppimisessa. (Winterton 2007: 336–339.) Osaaminen on osa henkilöstöresurssien johtamista, sillä resurssit omaavat ihmiset käyttävät osaamistaan, kehittävät sitä ja vievät mukanaan jos ja kun lähtevät organisaatiosta (Boxall ym. 2016: 4).

Osaamisen arviointi ja kehittäminen on toiminnan peruskivi. Nonaka ja Takeuchi kirjoittivat vuonna 1995 teoksen, jonka nimi on: *The Knowledge-creating Company*. Kirjassa etsitään teoriaa siitä, miten uutta tietoa voidaan luoda (ks. kuvio 3.). Kirjoittajien mukaan uusi tieto luo uusia innovaatioita, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen. Hiljaisen tiedon erottaminen muusta tiedosta on avain kehittämiseen. Sosialisaatiolla tarkoitetaan kokemusten jakamista niin, että syntyy uutta tietoa. Tieto on usein hiljaista tietoa, jota omaksumme havainnoimalla. (Kirjavainen 2001: 178–180.)



Kuvio 3. Osaamisen kehittäminen ja tiedon luominen Nonakan ja Takeuchin mukaan (Jalava 1999: 100–102, 112 & Kirjavainen ym. 2001: 179).

Sosialisaatio alkaa sopivan ympäristön luomisella. Sanallistamisessa hiljaisesta tiedosta saadaan oikeaa tietoa. Sanallistamisen keinoja ovat muun muassa metaforien käyttö se-

kä mallintaminen. Tämän vaiheen aloittaa usein dialogi kahden ihmisen välillä. Yhdistäminen on vaihe, jossa saatuja yhdistetään esimerkiksi kokousten avulla. Tietoa voidaan jakaa myös tietojärjestelmien kautta, jolloin sitä voidaan edelleen muokata. Sisäistämällä tarkoitetaan prosessia, jossa tieto sisäistetään ja siitä tulee käytössä uudelleen hiljaista tietoa. (Kirjavainen 2001: 178–180.)

Taidokkuudella ja osaamisella näyttäisi tutkimusten valossa olevan hyvinkin suuri rooli henkilöstöjohtamisen onnistumisen kannalta. Ilman osaamista on mahdotonta tehdä käytännön työtä tehokkaasti, vaikka johtaja olisikin motivoitunut ja hänellä olisi kaikki mahdollisuudet. Taidottomuus voi laskea motivaatiota toimia, kuten henkilöstöjohtajan kuuluisi toimia, koska johtajalla voi olla paineita suoriutua muilla alueilla. Taidottomuus vaikuttaa motivaation negatiivisesti ja toisinpäin. (Kellner ym. 2016: 862–868.)

Kellnerin ym. (2016) näkemys eroaa huomattavasti Bos-Nehles ym. (2013: 861–877) tutkimuksista, jonka mukaan taito ja motivaatio eivät ole synnynnäisiä piirteitä johtamisen onnistumiselle – ne eivät ilmaannu ihmiselle ylennyksen yhteydessä. Nämä piirteet kehittyvät ja paranevat ajan kanssa. AMO -malli antaa kaavan asioiden ymmärtämiselle. Kaikkia mallin osia tarvitaan henkilöstöjohtamisen onnistumiselle. (Kellner ym. 2016: 862–868).

Suorituksia voidaan johtaa kolmen päätehtävän avulla. Ensinnä: Toiminnat ja tehtävät tulee suunnitella ja niitä tulee kehittää. Tavoitteita voidaan pohtia yhdessä henkilökunnan kanssa tai erikseen. Tavoitteiden laadinnan lisäksi tulisi sopia, mitkä ovat kenenkin roolit toteuttamisessa. Toiseksi: Päivittäinen palaute varmistaa tavoitteisiin pääsyn. Kolmanneksi: Arvioinnin osuutta ei pidä vähätellä. Arviointia tulee suorittaa niin osista kuin kokonaisuudesta ja arviointikauden voi rajata. (Hersey ym. 1990: 358–359.)

ACHIEVE -malli (ks. taulukko 3.) on syntynyt auttamaan johtajia määrittämään suorituskäytännön ongelmia. Ongelmana on Hersey ym. mukaan ollut organisaation johtajien kyvyttömyys määrittellä miksi tietynlaisia ongelmia esiintyy, vaikka kysymykseen mikä ongelma on, osataan vastata. He väittävät myös, että ACHIEVE -mallin avulla voidaan

tunnistaa erilaiset suorituskyytekiijät ja että malli on käyttökelpoinen muutostilanteissa ja työntekijän toiminnan kehittämisessä. (Hersey ym. 1990: 354–355.)

Kyky (ability) ACHIEVE -mallissa viittaa henkilöstön tietotaitoihin. Tietotaitoa kartuttaa työkuvaan sopiva koulutus, kokemukset ja suoritusosaaminen sekä henkilön ominaisuudet. Nuorella, kokemattomalla työntekijällä voidaan näin olettaa olevan enemmän ongelmia tietotaitoon liittyvissä suorituskyytekiijöissä (Reina-Knuutila 2001: 1 & Hersey ym. 1990: 356–357). Ongelmat kykyihin liittyen korjataan koulutuksen, kurssin tai muun oppimiskanavan kautta konkreettisesti. Tässä sekä työntekijällä että organisaatiolla on vastuu (Hersey ym. 1990: 356–357).

Taulukko 3. ACHIEVE -malli (Hersey ym. 1990: 356).

<i>Mallin tekijät</i>	<i>Selitys</i>	<i>Sisältö</i>
<i>A (ability)</i>	Kyky	Tietotaito
<i>C (clarity)</i>	Selkeys	Ymmärrys
<i>H (help)</i>	Apu	Organisatorinen tuki
<i>I (incentive)</i>	Kannustin	Palaute, palkitseminen
<i>E (evaluation)</i>	Arviointi	Työn jatkuva arviointi
<i>V (validity)</i>	Perusteltavuus	Läpinäkyvyys
<i>E (environment)</i>	Ympäristö	Työympäristö, työilmapiiri

Selkeys (clarity) viittaa tässä kohdassa kykyyn ymmärtää ja hahmottaa mitä täytyy tehdä, että päästään organisaation tavoitteisiin. Jos henkilöstöllä on vaikeuksia selkeyden vuoksi, tulisi Hersey ym. mukaan kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen. Henkilöstöä tulee kannustaa kysymysten tekoon silloin kun tehtävä tai tavoite on epäselvä. Toiminta

tulee olla perusteltavissa (validity) niin työntekijän kuin organisaation näkökulmista. (Hersey ym. 1990: 356–357.)

Avulla (help) tarkoitetaan organisatorista tukea ja apua, jota henkilöstö ja/tai yksittäinen työntekijä tarvitsee. Tällaisia asioita ovat talousasiat, tarvikkeet ja laitteet, vertaistuki toisilta työntekijöiltä, saatavilla olevat tuotteet ja niiden laatu sekä inhimilliset voimavarat. Jos jokin näistä tuista puuttuu, tulee johtajan tarkistaa, jos ne olisivat saatavilla kustannustehokkaasti. Jos ongelma on muissa voimavaroissa, tavoitteita tulisi muuttaa, ettei niistä aiheutu työntekijälle hallitsemattomuuden tunnetta. (Hersey ym. 1990: 356–357.)

Palkitsemiseen (incentive) liittyviä ohjelmia käytetään usein motivoimaan työntekijöitä. Rahallisen palkitsemisen muodot vaihtelevat rahallisesta palkkiosta lahjakortteihin ja tuotepalkkioihin tai jopa matkoihin. Palkitsemisen haasteena on oikean ohjelman valinta, koska valinnan tulee olla tehokas sen kustannuksiin nähden. Tutkimustuloksia eri ohjelmien tuloksellisuudesta on useita, mutta tulokset vaihtelevat. Rahapalkkio ja lahjakorttipalkkiot ovat suhteellisen yksinkertaisia, koska ne voidaan kohdistaa oikealle taholle heti tavoitteen saavutettua. Erilaiset pisteen keräysohjelmat vaativat jo enemmän, koska pisteen määrä tulee olla määriteltynä kuten myös kohteet, joihin pisteitä voidaan käyttää. (Norberg 2017: 375–388.)

Palkitsemisen rahattomat muodot ovat esimerkiksi tunnustus, arvostus ja mahdollisuus kehittyä. Myös erilaisia etuja kuten lounasetu, työsuhdepuhelin tai kuntosali käytetään. Eniten johtaja pystyy vaikuttamaan osallistumisen ja vaikuttamisen kautta ilmeneviin palkitsemistyyleihin. Osallistuminen ja osallistaminen ei kuitenkaan aina takaa hyvää lopputulosta ja prosessina se vaatii tarkan suunnitelman. Johtaja voi motivoida henkilöstöä kertomaan ideoitaan ja mielipiteitään. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014: luvut 6 & 10.)

Johtamisen näkökulmasta palkitsemiseen ja motivaation lisäämiseen liittyy organisaation hyvinvointi, koska erilaisten palkitsemisohjelmien on todettu lisäävän työntekijöiden tehokkuutta, työtyytyväisyyttä ja pysyvyyttä. Näin ollen hyöty palkitsemiskäytännöstä on sekä lyhyen- että pitkän tähtäimen näkökulmista. Tutkimuksessa todettiin, että selvit-

tämällä kuinka palkitsemiseen käytettyjä resursseja on käytetty, voidaan tulevaisuudessa kehittää palkitsemisohjelmia niin, että niistä on suurin hyöty organisaatiolle. (Norberg 2017: 375–388.)

Arviointi (evaluation) liittyy työn tehokkuuden ja tavoitteiden saavuttamisen seurantaan ja kriittiseen tarkasteluun. Arvioinnista tuleva palaute on työntekijälle tärkeää, että hänellä olisi suora linjaus siitä, mitä hänen pitää tehdä tai mitä hänen pitää jättää tekemättä. Ihmisten johtamisessa tulisikin asettaa selkeät tavoitteet, jotta niiden saavuttamiseen tarvittavia pienempiä tavoitteita voidaan arvioida. Suorituskykyarviointi on työkalu, jolla työntekijän toimintaa voidaan parantaa. Implementoimalla ja oikein käyttämällä, jatkuva arviointiohjelma voi parhaimmillaan nostaa työntekijän motivaatiota, kun taas väärin käytettynä se vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen negatiivisesti. (Schumacher 2010: 22.)

Suorituskykyä voidaan tarkastella myös työympäristön (environment) ja työilmapiirin näkökannasta. Bradley ja Griffin (2016: 26–38) kirjoittavat, että johtajilla on suuri vastuu työympäristön kehittämisessä ja ylläpidossa. Henkilökuntaa voidaan ja on tärkeää osallistaa, vaikka erilaisten työympäristön kehitystoimintojen vaikutusta ei etukäteen tunneta. Työn sisällön tulee olla yhteydessä teknologian, ihmisten ja johtamisen kanssa, jotta työympäristö olisi toimiva. Työympäristöön vaikuttaa myös kulttuuri ja organisaation strategia. Oikeanlainen työympäristö tukee suorituskykyä lisäämällä innovatiivisuutta, joustavuutta ja tehokkuutta (Cordery & Parker 2007: 188–203).

4. HENKILÖSTÖRESURSSIEN JOHTAMISEN TYÖKALUT

Edellisten 30 vuoden ajan on näkynyt suurta kiinnostusta ja kehitystä henkilöstöresurssien johtamisessa. Kehittyminen ja kiinnostus ovat olleet pakollisiakin, koska teknologia on tuonut paljon uusia haasteita. Haasteet ovat olleet samanlaisia niin yksityisellä sektorilla kuin julkisella. Kirjallisuus on lisääntynyt jatkuvasti ja useita artikkeleita painetaan lehdissä, jotka ovat omistautuneet henkilöstöresurssien johtamiseen. (Boxall & Purcell 2016: x). Kiinnostuksen myötä näkyy selvästi uusien johtamishaarojen syntyminen sekä yhteisen määritelmän ja teorian löytymisen tarve.

Organisaatioissa edetään usein sinne minne on helpointa edetä. Tätä vahvistaa tarina miehestä, joka etsi avaimiaan katulampun alta – ei siksi, että oli sinne ne tiputtanut, vaan siksi, kun siellä näki parhaiten. Ihmisillä on taipumus suunnata huomio sinne, missä on helpointa. Nopeasti vaihteleva ympäristö asettaa haasteita vakiintuneisiin tapoihin. Päätökset ovat keskenään riippuvaisia ja oikea ajoitus vaatii visiota. (Doz ym. 2008: 50–56.) Henkilöstöresurssien johtamisen teoria antaa mahdollisuuden ymmärtää mistä koko johtamistyyli on kyse, mitä siihen vaaditaan ja miksi. Teoria näyttää kokonaisuuden, joka on hyvin kompleksinen ja siihen perehtyneenä ymmärtää, miksi henkilöstöresurssien johtamisen määrittäminen on vaikeaa. Teorian on tarkoitus avata silmät ja auttaa näkemään sinne, missä on menestykseen tarvittava tie.

Ensimmäisessä luvussa olen käsitellyt henkilöstöresurssien johtamista, sen historiaa ja eri näkökulmia sekä sitä, miten se kehittyy vielä tänä päivänä. Käyttämistäni lähteistä nousseet pääteemat on koottu erilliseksi kuvioksi (ks. kuvio 4.). Toinen luku kertoo erilaisista työkaluista ja malleista, joita henkilöstöresurssien johtamisessa voidaan hyödyntää. Tutkimuskohteiden kannalta keskeistä suhteessa tutkimusongelmiin on johtajan oma keskeinen rooli niin osana organisaatiota kuin työkaluna toimiviin henkilöstöresurssi johtamisen prosesseihin. Samalla kun teoria osa antaa pohjan sille, mitä henkilöstöresurssien johtaminen on, se kertoo, miksi henkilöstöresurssien johtaminen on tärkeää organisaatiolle. Henkilöstöresurssit ovat yhtä kuin ihmisten hyvinvointi, motivaatio mahdollisuudet ja ilman ihmisiä ei organisaatiota voi olla. Henkilöstöresurssit sisäl-

tävät tietotaidon ja energian, joita käytämme päivittäin omassa elämässämme. Henkilöstöressurssien johtaminen organisaatiossa lepää asenteiden ja kulttuurin varassa.

Suurimmat haasteet liittyvät osaamisen tarpeen määrittelyyn ja osaamisen pysyvyyteen. Kilpailukyky on vaikea saavuttaa ja osaava henkilökunta saattaa liikkua nopeasti työpaikasta toiseen (ks. Bergiel, Nguyen, Clenney & Taylor 2009). Motivaatio näyttäytyy lähteissä haastavana niin johtajan omasta kuin työntekijän näkökulmasta. Motivaatio on haastavaa, koska ihmisen käyttäytymisen kontrolloiminen on rajoitettua (Boxall ym. 2016: 29). Henkilöstöressurssien johtamista kritisoidussa lähteissä tärkeimpänä nousee ajatus ”liian hyvästä”, eli luvataan työntekijöille enemmän kuin mitä voidaan antaa. Tämä ajattelutapa tuntuu antavan johtamistyyliä huijarin ominaisuuden ja vie legitimitetin. Sen kaatamiseksi yhteisen määritelmän löytäminen ja määritelmän ymmärtäminen on tärkeää (ks. Guest 2007).

Kaikista haasteista ja kriitistä huolimatta henkilöstöressurssien johtaminen on elintärkeää jokaiselle organisaatiolle, koska jokainen organisaatio on riippuvainen työntekijöistä, jotka takaavat työllään organisaation hyvinvoinnin ja olemassaolon. Henkilöstöressurssit kuuluvat ihmisille. Johtaminen keskittyy rekrytoinnin ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi myös kehittämään sosiaalista pääomaa. Yhdestä hyvästä työntekijästä tehdään osa toimivaa työyhteisöä. Organisaatiossa työntekijä voi olla joko hyvin valvonnan alainen tai hänellä voi olla mahdollisuudet omatoimisesti johtaa itseään. (Boxall ym. 5–6.) Tähän viittaa useassa lähteessä huomioitu pehmeä vastaan kova tapa johtaa.

Henkilöstöressurssien johtamisen työkalut liittyvät rakenteeseen ja prosesseihin, mutta myös johtajan omaan asenteeseen ja motivaatioon (ks. Siemsen, Roth, Balasubramanian 2008 & Boxall ym. 2016). Luvussa kaksi esitetyt työkalut ovat vain pieni osa mahdollisista, tosin AMO -malli näyttäisi olevan monessa lähteessä käytetty. AMO -malli auttaa ymmärtämään henkilöstöressurssien ja työnteon yhteyden ja sitä tarvitaan organisaation menestykseen (ks. Kellner ym. 2016). Osaaminen, motivaatio ja mahdollisuudet ovat suuressa roolissa henkilöstön hyvinvoinnissa, pysyvyydessä ja kehittämisessä. Myös strategiasta tuttu Balanced Scorecard on esiintynyt henkilöstöressurssien johtamiseen

liittyvissä lähteissä, muuttuen strategiasuunnitelmasta henkilöstöhallintaan. Sen merkitys on syvä, koska oikein käytettynä se tuo arvoa organisaatiolle (ks. Walker ym. 2001).

Strategian osuus henkilöstöressurssien johtamisen lähteissä on ollut hyvin huomattava. Osassa lähteissä painotetaan myös vision tärkeyttä, jolloin sopivat työkalut on helpompi hahmottaa. Johtajalla on suuri vastuu menestyksen kannalta: Omalla asenteella ja esimerkillä saa paljon aikaan. Henkilöstöressurssien johtaminen aiheena on tärkeä ja ajan-kohtainen, kun kilpailu henkilökunnasta kiristyy. On muistettava, että henkilöstöressurssien johtaminen ei ole vain siihen erikoistuneiden johtajien toteutettavissa, vaan kuuluu myös keskijohdolle (Boxall ym. 6–7). Se vaikuttaa myös työntekijöille ja sen takia työntekijällä pitäisi olla ääni eli vaikuttamismahdollisuus.



Kuvio 4. Henkilöstöressurssien johtamisen pääteemat lähdeteorian perusteella.

Skenaariotyön todetaan olevan hyödyllistä organisaation menestykselle (ks. Viitala ym. 2014). Se nousee tärkeäksi tekijäksi monessa lähteessä, koska strategian onnistuminen koetaan tärkeäksi osaksi menestystä. Strategia on suunnitelma tulevasta ja tärkeä työkalu johtajalle (ks. Kamensky 2000 & Schoemaker 1995). Ymmärtääkseen ihmisiä, johta-

jien on hyvä tietää, miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla. Mikä motivoi ihmisiä ja mitkä ovat heille ominaisia käyttäytymismalleja? Aikaisemman käyttäytymisen hahmottaminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan tietoa myös tulevasta. Tehokas johtaja pystyy ennustamaan, kuinka yksittäinen työntekijä reagoi missäkin tilanteessa. Näin hän pystyy ennakoimaan ja toimimaan tarvittavien prosessien mukaisesti. Johtaja ohjaa, valvoo ja muuttaa ajatukset tavoitteisiin johtaviin tekoihin. (Hersey ym. 1990: 11–12.)

Kehittämisen tarve nousee myös skenaariotyön tuloksena. Voidaan pohtia minkälaista osaamista tarvitaan ja miten saadaan osaaminen pysymään organisaatiossa työntekijään investoimisen jälkeen. Organisaation kehittämiseen liittyy kilpailukyvyyn lisääminen ja joustavuuden lisääminen, sillä joustava organisaatio on nopeasti muuttuva ja menestyksenkäs (ks. Doz ym. 2008).

5. MENETELMÄ JA AINEISTO

5.1. Tutkimus ja World Café

Tutkimusstrategia tässä työssä on kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmetodi on World Café -menetelmä. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan menetelmällisten ratkaisujen yhtenäisyyttä ja tutkimusmetodeja. Strategian valintaan vaikuttaa tutkimuksen tehtävä tai sen sisältämä ongelma. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii holistiseen tiedon kokoamiseen ja se suosii ihmisiä lähteinä. Tieto kootaan laadullisia tapoja käyttäen, tuoden esille tutkittavien näkökulmat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 132–164.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa kohdellaan individuaalisena ja se tulkitaan sen mukaisesti. Tutkijan pitää luottaa havaintoihinsa, analysoiden tietoa moniäänisenä ja perusteellisesti. Tutkimusongelma esitetään tarkasti rajattuna ja johdonmukaisena. Tutkimusongelmat selvittävät tutkittavan asian. Alaongelmia voidaan kirjoittaa, kun tutkimuksen pääongelma on selkeä. (Hirsjärvi, ym. 2009: 126–128, 164.) Koska kyseessä on tutkimus johtamisesta, tutkimusstrategiaksi on valittu metodi, joka tuo esille tutkimuskohteen näkökulmat niin johtajan kuin henkilöstön näkökulmasta. Moniammatillisuus ja eri hierarkiatasot lisäävät moniäänisyyttä tuloksissa.

Peter Drucker on sanonut, että innovaatio ja mittaaminen ovat ydinosiamista, jota tarvitaan jokaisessa organisaatiossa (Koulopoulos & Frappaolo 1999: 12). Samalla, kun tämä työ opettaa tekijälleen innovointi-prosessia, se saa aikaan tutkimuskohteen avulla innovaatioita empiirisessä osuudessa. Innovaatioilla ei ole tapana syntyä tyhjiössä, vaan ne ovat tulosta monipuolisesta ja tiiviistä kanssakäymisestä. Useat hyvät ideat ovat syntyneet eri tiedon lähteiden kohtaamisesta sekä tiedon yhdistelystä. Vuorovaikutus ja pohdinta ovat tärkeitä lähtökohtia. (Doz ym. 2008: 90.)

Tämän työn empirian aineistona toimii World Café -menetelmän avulla kerätty innovatiivinen tieto. World Café -tilaisuuteen kutsutut tekevät töitä Vaasan kaupungin Koti- ja laitoshoidon alla (Koti- ja laitoshoido, palveluasuminen ja Ikäkeskus). World Café -

menetelmä tarjoaa mahdollisuuden pienissä ryhmissä tapahtuvaan keskusteluun, jossa yhdessä ajattelemalla voidaan löytää uutta ja jakaa tietoa. Keskustelu on ymmärrystä syventävää ja avaa kokonaisuuden hahmottumista (Brown ym. 2001: 4).

Tieteellisessä tutkimuksessa on vielä toistaiseksi vähän todisteita siitä, kuinka World Café -menetelmä toimii käytännössä (Fouché & Light 2011: 36). World Café -sivusto (World Café History, 2008) kuitenkin esittää, että menetelmää on käytetty sadoissa ryhmissä, isoista organisaatioista aina pieniin voittoja tavoittelemattomiin pieniin organisaatioihin ja julkisen sektorin organisaatioissa. Sivusto esittää myös, että ydintoiminnot on käytetty monella eri tapaa ryhmissä, joiden tavoitteena on rakentavasti keskustella asioista ja katsella kriittisesti eri kysymyksiä. Tulokset näistä käytännöistä ovat positiivisia eri aloilla kuten terveydenhuollossa, sosiaalihuollossa ja kestävä kehityksen toiminnossa. Sivusto luokittelee World Café -menetelmän tieteelliseksi tutkimusmenetelmäksi.

World Café -menetelmä syntyi vuonna 1995 vahingossa, kun johtajista koostuva työryhmä kokoontui Juanita Brownin ja David Isaacsin perheen kodille keskustelemaan. Sateen vuoksi ulkona ollut ryhmä siirtyi sisätiloihin ja jakautui pienempiin ryhmiin keskustelemaan. Keskustelua syntyi ja keskustelukokoonpanoa vaihdettiin aika ajoin. Pöydille oli laitettu paperia ja kyniä, joihin pystyi kirjoittamaan pohdinnan tuloksia. Jälkikäteen syntyi ihmettelyä siitä mikä aiheutti hyvän keskustelun, läpimurtoajattelun ryhmissä ja innovatiivisuuden. Keskustelutapa koettiin jälkikäteen yleisesti hyväksi ja World Café oli syntynyt. World Café -menetelmän avulla voidaan keskustella jopa vaikeista asioista eri näkökulmista, synnyttäen uusia ideoita. Sanotaan, että ihmisillä on viisaus ja World Café -menetelmä auttaa sen esiintulossa. Vaikka prosessi on yksinkertainen, se voi olla samalla myös yllättävä. (Brown & Isaacs 2001: 4.)

World Café -menetelmä on joustava ja tehokas, mutta onnistuakseen World Café vaatii etukäteen järjestelyitä ja työtä järjestäjältään. Jos tilanne vaatii, voidaan mukaan ottaa kokeneita fasilitaattoreita viemään keskustelua oikealla tavalla. Kuviossa 6. esitellään World Café -menetelmän kulku. Eroa tämän tutkimuksen World Café -tilaisuuteen tulee muun muassa osallistujien ja pöytien vaihtoajan muodossa. Tilaisuuden ympäristö tulee

valita huolella, se tulee olla viihtyisä, rauhallinen ja motivoiva. On suositeltavaa, että pöydällä olisi pöytäliina ja vaikka kukkia tuomaan viihtyisyyttä. Lisäksi tarvitaan kyniä, paperia ja Idea Rating Sheet -lomakkeita, niin etteivät ne pääse loppumaan keskustelun aikana.



Kuvio 5. World Café -rakenne.

Keskustelu aloitetaan tervetuloa puheella, jossa kerrotaan World Café -prosessista ja käsiteltävästä teemasta. Teema voi olla yksittäinen tai voidaan käyttää kysymyssarjoja, jotka ovat tarkasti pohdittuja. Aloituspuheen jälkeen ryhmät aloittavat keskustelut omis- sa pöydissään ja keskustelevat ideoiden noin 20 minuuttia kerrallaan, jonka jälkeen pöy- täkokoonpanoa vaihdetaan. Keskusteluissa kirjataan ylös ideoita, joita syntyy keskus- telussa. Kun etukäteen päätetty aika on käytetty keskusteluihin, Idea Rating Sheet - lomakkeet ideoineen laitetaan pöydille kaikkien nähtäviksi. Kaikki osallistujat saavat katsoa tulokset (jälkikierros) ja kirjoittaa mielipiteensä lomakkeelle.

5.2. Tutkimuksen kulku ja työkalu

World Café järjestettiin 27.2.2017 Vaasan Silveriassa, isossa kabinetissa. Kutsussa kerrottiin alustavasti menetelmästä ja teemasta. Samalla tehtiin selväksi, että tuloksilla on merkitystä, koska tulokset analysoidaan tarkasti ja kohdeorganisaatiolta on tulossa vastine. Vastineen on luvannut tehdä Vaasan Kotihoidon johtaja. Kutsuttuja saapui paikalle yhteensä yhdeksän (9). Näistä kolme (3) oli korkeinta johtoa, viisi (5) oli lähiesimiehiä ja yksi (1) hoitohenkilökuntaa. Hoitohenkilökunnan edustaja oli sairaanhoitaja.

Vaikka kyseessä oli johtamisen työkalut, oli tärkeää saada myös hoitohenkilöstön näkökulma (Employee voice) esille. Hoitohenkilökunnan osuus olisi saanut olla suurempi, mutta palautteen mukaan hoitotyöstä oli vaikea lähteä kesken työvuoron ja siksi osallistuminen jäi vähäiseksi. Paikalle saapuneet edustivat Vaasan kaupunginsairaala ja kotihoitoa. Palvelutaloasumisesta ei tullut osallistujia, eikä myöskään Ikäkeskuksesta.

World Café -tilaisuuden valmistelut liittyivät tilaan, kutsuihin ja prosessiin (menetelmään tutustuminen ja PowerPoint -esitys). Tilaa oli haastava muokata, koska pöydät olivat kiinnitettynä toisiin, mutta tilassa oli olemassaan käytännöllinen pöytäjako. Sivupöydälle asetettiin tarjottavaa ja keskustelua varten katetuille pöydille kirjoittamista varten paperia ja kyniä. World Café -tilaisuudessa käytiin aluksi läpi tutkimusmenetelmä prosessina, sen säännöt ja toiminta. Kirjaamisen tärkeyttä painotettiin, kuten myös kaikkien äänen tasapuolista esiintuloa. World Café -menetelmässä käytettiin Idea Rating Sheet -lomakkeita (liite 1.) ideoiden kirjaamiseen.

Motivaation kasvattaminen tapahtui vaikuttavuuden realisoinnilla. Aloituspuheen jälkeen aloitettiin keskustelut. Pöytiä oli yhteensä kolme ja jokaisessa pöydässä oli osallistujia kerrallaan kolme (3). 15 minuutin välein pöytäkokoonpanoa vaihdettiin. Pöytiin jäi istumaan yksi (1) henkilö, joka kertoi seuraavalle ryhmälle pöydässä tapahtuneesta keskustelusta. Edellistä keskustelua oli lupa jatkaa, mutta myös uusia ideoita sai ottaa esille. Keskustelukokoonpanoa vaihdettiin kolme (3) kertaa. Keskustelujen jälkeen täytetyt Idea Rating Sheet -lomakkeet asetettiin pöydille niin, että kaikilla oli mahdollisuus vuorollaan käydä katsomassa kirjatut ideat ja antamaan oman äänensä idealle.

Idea Rating Sheet -lomakkeen ideana on tuoda esille keskustelussa syntynyt lopputulos ja antaa kaikille osallistujille mahdollisuus vaikuttaa. Idea Rating Sheet -lomakkeella on mielipidettä vastaavia hymiöitä (ks. liite 1.) Analyysissä hymiöitä tulkitaan seuraavalla tavalla: Strong Agreement = Voimakkaasti samaa mieltä, Agreement = Samaa mieltä, Neutral = Ei samaa, eikä eri mieltä, Disagreement = Eri mieltä, Strong disagreement = Voimakkaasti eri mieltä, Confusion = Ei osaa sanoa. Lisäksi lomakkeelle oli mahdollisuus kirjoittaa vahvuudet/mahdollisuudet ja haasteet/heikkoudet. Näitä oli kirjattu jonkin verran jo keskustelutilanteessa.

World Café -keskusteluissa täytettiin yhteensä 14 lomaketta. Kaikissa lomakkeissa oli yhtä paljon vastauksia kuin allekirjoituksia, josta voidaan päätellä kaikilla olleen yksi ääni. Yhden äänen antaminen lisää tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Käytännössä olisi ollut mahdollista antaa omalle idealle enemmän ääniä, jotta idea näyttäisi hyvältä, mutta näin ei ollut tapahtunut.

Analyysi aloitettiin tekemällä kaikista ideoista taulukko. Ideat kirjattiin siinä järjestyksessä, kun paperit olivat pöydälle asetettu jälkikierroksella, eli niissä ei ollut minkäänlaista tärkeysjärjestystä. Ensimmäisessä taulukossa olevia teemoja koodattiin analyysin toisessa vaiheessa niin, että yksittäiset ideat asetettiin oman aiheen alle. Koodaamisessa käytettiin apuna eri värejä. Taulukon sisältö pysyi samana, mutta se selkeytti erikseen ideoiden teemat. Esimerkiksi kaikki perehdytykseen liittyvät asiat laitettiin ”perehdytys” otsikon alle. Tämä taulukko on sama kuin tutkimustyössä esitetty taulukko 4. (Tutkimustulosten teemat ja sisältö).

Kolmannessa vaiheessa ideoita tarkasteltiin vertailemalla niitä tutkimuksen teoreettiseen osaan. Tutkimustulosten ja teorian välillä oli yhteyksiä ja ideoihin löytyi kehittämiskeinoja teoriasta ja näistä syntyi taulukko 6. (Toimivan henkilöstöressurssien johtamisen työkaluja). Lisätietoa syntyi siitä, että tutkimuksen tekijä oli fyysisesti paikalla ja kuuli keskusteluja sekä havainnoi. Näin oli helpompi analysoida, koska yksittäisiä sanoja ja lauseita oli helpompi yhdistää keskusteluihin.

6. TULOKSET JA ANALYYSI

6.1. Tutkimuksen eettinen näkökulma

Etiikka on yksilön tai ryhmän käytökseen vaikuttava arvo. Etiikkaa tarvitaan säilyttämään rehellisyys ja hyvinvointi ihmiskunnassa. Sitä tarvitaan myös tutkijoiden suojaksi. Tieteelliseen tutkimukseen liittyvät eettiset aiheet ovat esimerkiksi: Kirjoittajan alkuperään liittyvät aiheet, tutkimustulosten edun konfliktit, plagiointi, luottamuksellisuus, tiedon todenmukaisuus ja useassa lähteessä julkaiseminen (Resta, McCarthy Veach, Charles, Vogel, Blase & Palmer 2010: 217–227).

Kirjoittajan alkuperään liittyvät eettiset ongelmat voivat olla ajankohtaisia tieteellisissä tutkimustöissä, jossa kirjoittajia on useita. Ongelman syntymisen ehkäisemiseksi pääkirjoittaja on hyvä sopia etukäteen. Tutkimustuloksien etujen konfliktit syntyvät, jos kirjoittajalla on tutkimustuloksiin oma yhteys. Tällainen yhteys voi syntyä vaikka silloin, jos kirjoittaja tekee omasta työstään gradua ja jättää tuloksista jotakin mainitsematta, jotta kirjoitukseen ei tulisi negatiivista tietoa tai näkökulmaa työstä. (Resta ym. 2010: 217–227.)

Plagiointi on yleisesti tunnettu ilmiö ja vakava rikkomus eettisyyttä vastaan. Se on niin vakava rikkomus, että siitä voidaan jopa lain mukaan rankaista. Plagiointia tapahtuu paljon, usein kuitenkin kirjoittajan vahingosta tai tietämättömyydestä johtuen. (Resta ym. 2010: 217–227.) Plagiointiin lukeutuu muun muassa toisen työn esittäminen omana, toisen työn osion kopioiminen, lainausmerkkien käyttämättä jättäminen ja luvaton materiaalin käyttö (East 2006: 16–28). Eettisesti hyväksytyyn kirjoittamiseen kuuluu käytetyn tiedon oikeellisuuden ja tieteellisyyden tarkistaminen (Resta ym. 2010: 217–227).

Tämä tutkimus on suoritettu hyvän eettisen käytännön mukaisesti, huolellisuutta ja rehellisyyttä noudattaen. Lähteitä on lainattu ja merkitty asianmukaisesti. Työssä on yksi suorallainaus, joka on merkitty lainausmerkeillä ja nostettu tekstistä erikseen. Tutkimus-

lupa on haettu asianmukaisesti ja oikeilla tiedoilla Vaasan kaupungin Koti- ja laitoshoidon johdolta. World Café -menetelmän osallistujiin on otettu yhteyttä sähköpostitse kutsumalla mukaan tilaisuuteen. Sähköposti osoitettiin organisaation jokaisen palvelualueen johtajalle ja heidän kautta tieto meni eteenpäin niille, keitä kutsu koski: Johtajat, esimiehet ja työntekijät.

Sähköpostissa kävi ilmi tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmän toimintatapa. Lisätietoa sai tutkimuksen tekijältä, joka kävi jokaisen johtajan luona erikseen keskustelemassa tulevasta tilaisuudesta. Tärkeä osa näitä tapaamisia oli motivointi osallistumiseen. World Café -tilaisuuteen osallistuminen oli vapaaehtoista, lisäksi tutkimus suoritettiin anonymisti. Luottamuksellisuuden tulee säilyä niin, että luvattu anonymiteetti säilyy koko tutkimuksen ajan ja julkaisemisen jälkeen (Resta ym. 2010: 217–227). Tutkimusaineisto on edelleen tutkijan säilytettävänä. Tutkimus on toteutettu tieteellisesti hyväksytyyn käytännön mukaisesti.

Näkisin, että tutkimustuloksia voisi hyödyntää niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Vaasan kaupungin Koti- ja laitoshoidon saa tutkimustuloksista ensisijaisen hyödyn, koska ideat ovat World Café -keskusteluissa nousseet tämän organisaation tarpeet huomioiden. Tutkimuksen tulokset toimivat vahvistaen teoriaa henkilöstön osaamisen, motivaation ja mahdollisuuksien näkökulmista ja ne ovat konkreettisia innovaatioita ja kehittämisen keinoja, joita World Café -keskustelun tuloksena syntyi. Tämän tutkimuksen lopputulosta voisi hyödyntää muun muassa perehdytyksen yhteydessä, sillä tähän työhön on kerätty tärkeitä näkökulmat henkilöstöressurssien johtamisen kannalta.

6.2. World Café -keskustelun sisältö

Tulosten analyysissä haasteellista olivat lyhyet lauseet ja yksittäiset sanat, joilla idea haluttiin esittää Idea Rating Sheet -lomakkeella. Jos analysoija ei olisi ollut paikalla havainnoimassa toimintaa ja kuullut keskusteluja, olisi analyysi ollut hankalaa. Analyysiä näiden kohdalla olisi helpottanut keskustelun äänittäminen, mutta ei ole tiedossa, olisiko tämä estänyt vapaata keskustelua tai vaikuttanut muuten tutkimustuloksiin. Toisaalta,

nauhoitetuista keskusteluista olisi voinut kuulla jälkikäteen jotakin, joka ei ollut kirjattu ideoihin, mutta olisi ollut selkeästi voinut olla tutkimustulos. Aineiston työstäminen taulukoiksi on helpottanut analyysiä.

Henkilöstöresurssien johtamisen työkalujen tematiikkaa tarkasteltiin keskusteluissa arakisella tasolla, esiintyneitä haasteita ja/tai ongelmia on mahdollista ratkaista ja toiminnan kehittämistä mahdollistaa. Tutkimustulokset, teemat ja keskustelut avaavat sisällöt ovat esitettyinä taulukossa neljä (4.). Idea Rating Sheet -lomakkeiden analyysissä selvisi seuraavia teemoja: Työhyvinvointi ja työilmapiiri, koulutus ja osaaminen, tieto ja sosiaalisaatio, sosiaalinen media, palkitseminen, positiivisuuden merkitys, henkilöstön motivaatio ja motivointi sekä rekrytointi.

Työhyvinvointi ja työilmapiiri

Sairaspoissaolojen hallinnan kehittäminen sai voimakkaan hyväksynnän. Kahdeksan (8) vastaajaa oli voimakkaasti samaa mieltä ja yksi (1) vastaajista oli samaa mieltä siitä, että liikuntamahdollisuuksia lisäämällä (esimerkiksi liikuntasetelit), työkierrolla ja riittävällä henkilökuntamäärällä voidaan pyrkiä hallitsemaan sairaspöissaoloja. Riittävällä henkilökuntamäärällä haettiin henkilökunnan jaksamista, kun taas työkierto lisäisi ymmärrystä ja rakentaisi yksilöille paremman kokonaiskuvan organisaatiosta. Vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin lisättiin jälkikierroksen aikana hyvä, kokonaisvaltainen terveydenhuolto: Työterveys sekä ennaltaehkäisy ja työyhteisön ”yhteen hiileen puhaltaminen”.

Sairaspoissaoloista oli keskustelua myös toisessa ryhmässä. Tämä ehdotus sai voimakkaasti samaa mieltä: Kolme (3) ääntä ja samaa mieltä: Viisi (5) ääntä. Työnantajan välittäminen ja ohjeistukset nostettiin esille, myös jo rekrytoinnissa olisi vastuuta. Ennaltaehkäisyllä olisi oma osuutensa niin työhyvinvoinnin kuin työympäristön kannalta. Yksilölliset ratkaisut voisivat vähentää sairaspöissaoloja kuten myös korvaavan työn mahdollisuus.

Hyvinvoinnin lisäämisen työkaluna voidaan käyttää Vartu-keskusteluja (Varhainen tukeminen), jota olisi tärkeää nostaa esille vuosittain. Keskustelujen kautta olisi mahdolli-

suus ohjata työterveyteen ja sieltä saadun palautteen avulla saisi olemassa olevat työvälineet käyttöön. Haasteena nähtiin henkilön oma vastuu omasta terveydestään, rekrytoinnin osuus ja avoimuus. Jälkikierroksen aikana lomakkeelle lisättiin työterveyden tiivis läsnäolo sekä Tyky (Työkyvyn) toiminnan kehittäminen.

Työilmapiirin näkökulmasta keskustelua syntyi henkilökemioista ja ajatuksesta, mistä hyvä työilmapiiri syntyy. Nähtiin, että samassa työpisteessä pysyminen voi sokeuttaa työntekijää, joka johtaisi työilmapiirin huononemiseen. Työilmapiiriin vaikuttaa myös osaaminen ja kehittäminen sekä motivaatio. Esimiehen palaute koettiin tärkeäksi, se tuli esille niin keskustelussa kuin jälkikierroksella. Ongelmien selvittäminen ”heti”, tiukka kuri ja tasapuolisuus olivat jälkikierroksella nousseita asioita.

Työpaikan pelisäännöt pitäisivät olla selvät ja asioihin pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa. Vaikuttamisen tärkeys tulee esille kahdessa kommentissa. Työn tavoitteellisuus nousee myös teemaksi. Keinoina työilmapiirin parantamiseksi nähdään yhdessä tekeminen ja jokaisen työntekijän työpanoksen tärkeys. Tähän keskusteluun osallistujat ja jälkikierroksella mielipiteensä antaneet olivat kaikki (n=9) voimakkaasti samaa mieltä työilmapiirin kehittämisen mahdollisuuksista, vaikuttamisen tärkeydestä ja työn tavoitteellisuudesta.

Koulutus ja osaaminen

Koulutuksen ja osaamisen nähtiin olevan tärkeä teema. Esille tuli alaistaitojen merkitys, omien voimavarojen/osaamisen hyödyntäminen ja oman työn kehittäminen. Työkaluksi ehdotettiin muun muassa henkilökohtaisen osaamissuunnitelman tekemistä. Oma, henkilökohtaista vastuuta osaamisessa painotettiin ja alaistaitoja tulisi kouluttaa. Talousnäkökulmasta esille nostettiin raha esteenä sopivalle koulutukselle. Yhdeksän (9) vastaajaa kannattivat vahvasti tätä ehdotusta.

Osaamiseen oli otettu kantaa myös toisessa World Café -keskustelussa. Tässä keskustelussa äännet jakautuivat seuraavasti: Kolme (3) ääntä sai voimakkaasti samaa mieltä, samaa mieltä oli kuusi (6) vastaajaa. Haasteena nousivat taso-erot henkilökunnan kesken.

Perehdytys ja mentori -toiminta nähtiin työkaluiksi. Tämän lisäksi henkilökunnan osaamisen kartoitus on tärkeää, jotta voidaan jakaa osaamista organisaation eri yksiköille ja osastoille.

World Café jälkikierroksella mahdollisuuksiin nousi osaamisen näkökulmasta työkierto, varsinkin työyksiköiden kesken, jolloin on mahdollisuus tutustua esimerkiksi asiakkaiden ”kiertokulkuun” organisaatiossa. Työkierron avulla ymmärretään paremmin toisten työtä. Osaamisen kannalta toivotaan lisää koulutuksia eri aiheista. Vaikuttavuutta lisää yhden kommentin mukaan työkokemus, laaja-alaisempi näkemys työstä ja työntekijän oma motivaatio työkiertoon. Työkierto ei onnistu tai on vaikeaa, jos on ”pakko” kiertää.

Tieto ja sosialisatio

Oma osuus ja aloitteellisuus tiedon etsimisessä ratkaisevat. Silloin kun itse tietää mitä tietoa tarvitaan, sitä voidaan etsiä eri lähteistä. Avoimuus ja luottamus nousevat tärkeiksi arvoiksi. Työpaikan pelisäännöt tulisivat olla kaikille selvät ja kontrollin läsnäolo pitäisi tuntua. ”Ylhäältä-alaspäin” tiedon kulkua tulisi tehostaa ja alhaalta-ylöspäin tietoa sallia. Tiedon ja sosialisatio-otsikoiden alle tuli yhdeksän (9) voimakkaasti samaa mieltä olevaa palautetta.

Yksi idea oli Fleximin (työajan seuranta- ja kulkutyöväline) käyttöönotto. Se haluttiin kaikille. Samassa lomakkeessa oli lisänä muitakin apuvälineitä. Esimerkiksi ajokirjat tuottavat paljon työtä esimiehille ja siihen toivotaan ajan tasalla olevaa työkalua tilalle. Keskusteluryhmässä ehdotetaan ”Populus”-ohjelmaa, joka on ollut ehdottavan henkilön aiemmasta työsuhteesta tuttu ohjelma. Käytössä olevasta Pegasos mobiilista voisi mahdollisesti saada ajatut kilometrit? Ohjelma näyttää ainakin kuljetun reitin. Kaikki vastaajat ovat olleet voimakkaasti samaa mieltä ehdotetuista ideoista. Jälkikierroksella lomakkeelle oli edellisten ideoiden lisäksi kirjattu hiljaisen tiedon merkitys ja tiedon siirtyminen organisaatioiden ja yksiköiden välillä.

Tiedon jakaminen nousee teemaksi myös toisessa keskustelussa. Tiedon jakamista parantaisivat työpaikkakokoukset, perehdytys ja tiedon jakaminen työyhteisössä (esimer-

kiksi osaaminen) ja eri yksiköiden kesken. Tietoa pitäisi pystyä priorisoimaan ja käsittelemään oikein. Tiedon jakamisessa kaikilla on oma vastuu ja omatoimisuutta vaaditaan. Haasteena on sähköpostimäärän lisääntyminen ja tiedon löytymisen hankaluus. Ongelmia voi tuoda myös, jos tietoa ei osata hyödyntää oikein. Sähköpostin sisältöön pitäisi kiinnittää huomiota, ”*onko kaikki todella tarpeellista?*”

Sosiaalinen media

Sosiaalista mediaa voisi hyödyntää enemmän rekrytoinnissa. Näin voisi helpommin tavoittaa uutta sukupolvea, jotka ovat sosiaalisen median parissa kasvaneet ja hakeutuvat töihin. Sosiaalista mediaa voisi hyödyntää paremmin myös markkinointiin ja positiivisen kuvan rakentamiseen. Jälkikierröksellä todetaan, että sosiaalisen median käyttö on nykyaikaa ja siihen pitäisi panostaa. Haasteena nähdään kuitenkin tietosuoja-asiat ja valvonnan puute. Verkossa on vaikea seurata mitä kirjoitetaan (negatiivinen sävy tai väärä tieto). Yhden (1) kommentin mukaan sosiaalisessa mediassa tulee näkyä, mutta rajallisesti. Tässä kohdassa hajontaa vastauksiin tuli enemmän. Kolme (3) ääntä oli voimakkaasti samaa mieltä, kolme (3) samaa mieltä ja kolme (3) ei ollut samaa, eikä eri mieltä.

Palkitseminen

Yhdeksän (9) vastaajaa oli vahvasti sitä mieltä, että henkilöstöä tulisi palkita hyvästä työstä ja myös henkilökohtaisesta onnistumisesta työn kehittämiseksi. Keskustelua käytiin rahallisesta korvauksesta, mutta tämä ei ole käytössä organisaatiossa (keskustelun osion aihe). Tulospalkkioita ehdotettiin keinoksi saada tuloksia. Tuloksien toteutumiseksi oli lisätty kriteeristön laatiminen tärkeäksi ehdoksi. Pienemmät huomiot ja palkitsemiset vaikuttavat motivaatioon, esille nostettiin muun muassa kahvittelut, teatteriliput ja tavarapalkinnot (esimerkiksi paitoja tai kyniä yms.).

Tavaroiden ja rahapalkintojen lisäksi hyvä ja rakentava palaute nähtiin tärkeäksi henkilöstöresurssien johtamisen työkaluksi. Esimiehen osa nostettiin erikseen esille. Esimiehen on tärkeää sekä antaa että saada itsekin palautetta työstään. Keskustelussa nähtiin,

että esimiehen tukeminen ja hyvinvointi auttaa esimiestä jaksamaan motivoivan työympäristön luomisessa. Kun esimies jaksaa ja voi hyvin, hän jaksaa ”vetää porukkaa tavoitetta/visiota kohti”.

Myös toinen keskustelu nosti esiin palkitsemisen. Tässä ideassa kaikki yhdeksän (9) vastaajaa olivat voimakkaasti samaa mieltä esitettyjen ideoiden kanssa. Tässä, kuten toisessa keskustelussa nostettiin esille tulospalkkio. Tulospalkkiota ehdotetaan muun muassa silloin kun on kyseessä vaikka siirtoviivepotilaiden vähentyminen. Kriteerit pitäisi kuitenkin olla selvät palkkion saamisen kannalta. Tulospalkkio yksiköittäin pitäisi olla mahdollinen kaikille hyvään tulokseen osallistuneille työntekijöille. Palkkio pitäisi olla mahdollinen myös yksittäisille työntekijöille, jotka ottavat vastuuta ja panostavat omaan osaamiseen ja koulutukseen.

Kulttuurisetelit nousevat myös esille palkitsemiskeinoksi. Keskustelussa kirjataan myös palkan vaikutuksesta työntekijälle. Esitetään, että palkan tulisi olla korkeampi, kuin se on. Tällä hetkellä palkalla on vaikea kilpailla saman alan eri tahojen kanssa. Tällä tarkoitetaan sitä, että tärkeä osaaminen voi siirtyä sinne, jossa palkka on kilpailukykyinen. Lisäksi mainitaan, että rahallinen palkitseminen on tätä päivää, ”*pelkkä kiitos ei enää riitä motivoimaan*”.

Perehdytys

Perehdytyksen merkitys ja laatu on ollut monessa keskustelussa näkökulmana. Eräässä keskustelussa perehdytys otettiin esille otsikon muodossa. Tässä keskustelussa vahvasti samaa mieltä perehdytyksen tärkeydestä osaamiselle oli kaikki yhdeksän (9) vastaajaa. Perehdytyksessä tärkeänä nähtiin oman vastuun ja motivaation lisäksi yksilö- ja ammattikohtainen perehdytys. Esimerkiksi sairaanhoitaja/lähihoitaja ja fysioterapeutti ja sosionomi tarvitsevat kaikki erilaisia asioita perehdytys vaiheessa. Perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon työviihtyvyys, jotta perehtyjällä olisi mahdollisemman hyvä alku organisaatiossa. Perehdytys keinoiksi esitettiin jälkikierröksellä tutorointia ja mentori-aktori-paria. Organisaatiolla on laadittu oma ”yleinen” perehdytysopas.

Positiivisuuden merkitys

Positiivisuuden merkitys jakoi vastaukset kahteen osioon. Samaa mieltä oli viisi (5) ja ei samaa, eikä eri mieltä neljä (4). Keskustelua syntyi Vaasan kaupungin näkyvyydestä ja positiivisesta imagosta. Positiivisuutta työpaikkaan voisi lisätä työntekijöille tarjottavat ilmaiset asunnot, matkat ja lastenhoito. Positiivisuutta voisi lisätä myös työntekijöiden muistaminen esimerkiksi jouluna (vrt. palkitseminen). Organisaation pitäisi olla avoin uusille ideoille ja nähdä mahdollisuuksia ehdotuksissa.

Jälkikierröksellä lisättiin työntekijän oman vastuun merkitys positiivisen ilmeen luomiseksi. Lisäksi nähtiin tärkeäksi oma esimerkki, jonka viestimme vaikka harjoittelemassa olevalle opiskelijalle. Positiivinen kuva yksiköstä voi jatkossa tuoda työntekijöitä, vasta valmistuneita opiskelijoita. Haasteena nähtiin resurssien vähyys ja mietittiin, onko organisaatiolla mahdollisuutta resursseja vievään positiiviseen näkyvyyteen.

Henkilöstön motivaatio ja motivointi

Motivoitumiseen organisaatiossa vaikuttavat muun muassa palkitseminen, koulutus, työkierto ja esimiehen tuki. Vaikka motivointi on esimiehen ja johtajan tärkeä osaamisalue, myös työntekijän omaa vastuuta esimerkiksi osaamisen alueella painotetaan. Jälkikierröksellä vaikuttavuuden todetaan lisääntyvän henkilökohtaisilla lisillä ja palkkioilla. Motivaatiota lisää työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen, työterveydellä olisi tärkeä osuus tässä. Koulutuksien merkitys nähdään osana motivointia, kun taas talousnäkökulma nousee haasteeksi koulutuksiin pääsyssä. Keskustelujen mukaan henkilökunnan motivaatioon vaikuttaa myös ennaltaehkäisevän työterveyshuollon määrä. Kaikki yhdeksän (9) vastausta tulivat kohtaan: Voimakkaasti samaa mieltä.

Rekrytointi

Rekrytoinnin kehittämisessä nähtiin keskustelun aikana kaksi (2) eri näkökulmaa: Ammattimaisuus ja pätevyys sekä työhön tuleminen houkuttelevuus. Ensinnäkin rekrytoinnissa tulisi olla hoitoalan ammatti-ihminen töissä, joka osaa katsoa oikean toimipisteen,

oikealle työntekijälle. Toisin sanoen: Organisaatioon toivotaan ammattirekrytointia. Toiseksi: Rekrytointia tulisi saada näkyvämmäksi ja houkuttelevammaksi. Haasteena ja heikkoutena nähdään tämän hetken keskitetty rekrytointi, joka saa negatiivista palautetta siitä, ettei ole sitoutumista asiaan. Haasteena myös rekrytoijien pätevyys – yhdessä kommentissa nousee esille tarvittavan rekrytointihenkilöstön ammattinimike. Rekrytointi osaston kehittämistä kannattaa voimakkaasti seitsemän (7) ääntä, kaksi (2) samaa mieltä.

Taulukko 4. Tutkimustulosten teemat ja sisältö.

<i>TEEMAT</i>	<i>SISÄLTÖ</i>
<i>Työhyvinvointi, työilmapiiri</i>	Liikuntamahdollisuuksien lisääminen Tyky-toiminnan kehittäminen Työkierto Riittävä henkilökuntamäärä Laadukas työterveyshuolto ”Yhteen hiileen puhaltaminen” Työnantajan välittäminen, ohjeet ja palaute Vastuullisuus rekrytoinnissa Selvät pelisäännöt Vaikuttamisen mahdollisuus
<i>Koulutus, osaaminen</i>	Oma vastuu Motivaatio Alaistaitojen kehittäminen Osaamisen taso-erojen tasaaminen Työkierto Koulutuksien lisääminen Mentorointi
<i>Tieto, sosiaalisuus</i>	Oma vastuu Aloitteellisuus Yhteiset pelisäännöt

	Työpaikkakokoukset
	Tiedonkulun parantuminen ja mahdollistaminen
	Hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollistaminen
	Perehdytys
	Vanhojen ohjelmien päivittäminen
	Toiminnan yhtenäistäminen
	Tiedon jakamisen metodit ja sisältö
<i>Sosiaalinen media</i>	Hyödynnettävyys
	Panostaminen
<i>Palkitseminen</i>	Esimiehen/alaisen/ryhmän palkitseminen
	Motivaatio
<i>Perehdytys</i>	Oma vastuu
	Motivaatio
	Yksilöllisyys
	Ammattikohtainen
	Työviihtyvyys
	Mentori-aktori
	Tutorointi
<i>Positiivisuuden merkitys</i>	Oma vastuu/esimerkillinen toiminta
	Organisaation panostaminen
<i>Henkilöstön motivointi</i>	Palkitseminen
	Työkierto
	Esimiehen tuki
	Työterveyshuollon panostaminen
<i>Rekrytointi</i>	Ammatti rekrytointi

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla kerätyn aineiston pohjalta ei tehdä yleistäviä päätelmiä, vaan tutkitaan jokaista tapausta tarkasti. Tarkastelemalla löydetään kohdat, jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä. (Hirsijärvi, ym. 2009: 182.) Tämän tutkimuksen kysymykset ovat:

1. Mitä on henkilöstöressurssien johtaminen?
2. Miten henkilöstöressurssien johtamista voidaan edistää?
3. Millaisella työkaluilla toimivaa henkilöstöressurssien johtamista voidaan toteuttaa ja edistää Vaasan kaupungin Koti- ja laitoshoidossa?

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia teoriasta ja tutkimusmenetelmän avulla, moniäänisessä keskustelussa. Tutkimusmenetelmä on valittu harkiten sen mukaan, millaista tietoa tutkimuskysymyksiin haluttiin ja keneltä. Toiminnan kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että kehittämiseen osallistujat katsovat asioita eri näkökulmista. Tarvittavat muutokset henkilöstöressurssien johtamisessa vaikuttavat aina yksilöllisellä tasolla, jonka vuoksi erilaisia työkaluja johtamiseen tarvitsee miettiä moniammatillisesti (Siikaniemi 2009: 401–418).

Taulukossa 5. (viisi) esitellään laadullisen tutkimuksen ydin asiat. Tämän tutkimuksen kohteena on ollut joukko ihmisiä, joiden avulla on muodostunut monipuolinen kuva henkilöstöressurssien johtamisesta. Tutkimusaineisto on valittu tutkijan harkinnan mukaan, vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmenetelmänä käytetty World Café on kuvailtu yleisellä tasolla ja tutkimuksen näkökulmasta luvussa 5. (viisi). Analyysi on tehty tarkasti, harkiten ja aikaa käyttäen. Tutkimustuloksien luotettavuutta vähentää se seikka, että analyysiä on tehnyt vain yksi henkilö (Aira 2005: 1075).

Taulukko 5. Laadullisen tutkimuksen ydin asiat. (Aira 2005: 1075).

Kohteena on aina ajatteleva ja toimiva yksilö
Aineisto valitaan tutkimuskysymysten mukaan
Menetelmä kuvaillaan tarkasti
Moniääninen analysointi lisää luotettavuutta
Analyysissä on etsittävä poikkeavaa materiaalia

Analyysissä on käytetty aineistolähtöistä analyysitapaa. Aineistolähtöisessä analyysissä aineistoon on tutustuttu argumentillisesti ja perusteellisesti. Asiakokonaisuudet on etsitty, nimetty ja dokumentoitu. Asiakokonaisuuksien kautta henkilöstöressurssien johtamisen työkaluja on pyritty käsittämään ja tulkitsemaan. Tuloksia ei voida kuvata numeroilla, koska kyseessä on laadullinen tutkimus (Aira 2005: 1076). Tästä johtuen analyysin lopussa on koottu taulukko, joka sisältää sekä teemat että kehittämismahdollisuudet niin teoriasta kuin keskusteluista.

Henkilöstöressurssien johtamisen kehittämisen alkulähteenä toimii HR scorecard. Jotta henkilöstöressurssien johtamisesta olisi hyötyä organisaation tavoitteiden saavuttamiselle, tulisi sen sisältö olla selvä heille, joilla on päävastuu. Sisällön kautta johtajan on helpompi perustella henkilöstöön panostaminen. (Cunningham ym. 2011: 193–213.) HR scorecardin implementaatio auttaa oppimaan ja ymmärtämään ja tuo arvoa organisaatiolle. Sen osiot auttavat johtajaa analysoimaan organisaation tilaa ja helpottaa muun muassa muutostilanteissa. (ks. Walker ym. 2001.) Balanced scorecardin tapaan se yhdistää eri tekijöitä ja auttaa yksiköitä ja ihmisiä identifioimaan roolinsa ja vastualueensa (Cunningham ym. 2011: 193–213).

7.1. World Café -innovaatiot

Tuloksia lukiessa ja World Café -keskusteluja kuunnellessa pystyi näkemään samankaltaisuutta teoriassa ja keskusteluissa. Ideat saivat jälkikierröksellä voimakasta kannatusta

ja kommentteja (haasteet, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet) oli useampi. Seuraavassa käyn läpi tärkeimpiä ehdotuksia ja esiin tulleita ideoita ja linkitän ne henkilöstöresurssien johtamisen teoriaan. Lisään ehdotuksen mahdollisesta työkalusta, perustuen omaan tutkimustyöhöni teoriaan tai World Café -keskustelun tulokseen. Tämä osio vastaa kolmanteen tutkimuskysymykseen: Millaisella työkaluilla toimivaa henkilöstöresurssien johtamista voidaan toteuttaa ja edistää Vaasan kaupungin Koti- ja laitoshoidossa?

Kehittämiseen liittyviä ideoita nousi useita, myös uusia innovaatioita syntyi (ks. taulukko 6.). Ensinnä yleistä osaamista henkilöstön näkökulmasta pitäisi kehittää. Siihen ajateltiin sopivan työkaluksi henkilökohtaisen osaamissuunnitelma. Osaamissuunnitelma ei saisi jäädä paperiksi kansion väliin, vaan sitä tulisi pitää ajan tasalla. Manka ym. (2007: 28) kirjoittavat, että oppiminen onnistuu silloin kun luodaan puitteet, joissa rutiineja ei pääse muodostamaan ja avoin vuorovaikutus mahdollistuu. Tällaisia puitteita tukevat niin joustava organisaatio kuin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Myös tietoisuutta voidaan hyödyntää: Tilanteista oppiminen ja ajattelumallien tarkkailu, joko yksin tai ryhmässä edistää oppimista.

Organisaatio hyötyisi alaistaitojen opiskelusta ja jalkautuksesta. Alaistaidot (engl. organisational citizenship behavior) (Manka ym. 2007: 18) tarkoittavat henkilön omaa halua ja taitoa toimia rakentavalla tavalla, tukien työkavereita ja esimiehiään omien työtehtävien ohella. Alaistaitojen tärkeimpiä lähtökohtia ovat hyvät vuorovaikutuskyvyt, halu oppia uusia asioita ja kehittyä työtaidoissa sekä yhteistyössä toisien kanssa. (Jabe 2012: 72, Virolainen 2012: 192).

Ehdottaisin sekä teorian että keskustelujen pohjalta alaistaito-projektin käynnistämistä, jonka aikana voisi pitää luentoja teemasta ja yksiköittäin laatia pelisäännöt jokaiseen yksikköön sopiviksi. Projektin jatkoseuranta olisi tärkeää ja arviointia tulisi tehdä suunnitelmallisesti. Tästä hyötyisi koko henkilöstö ja organisaatio. Alaistaitojen jalkauttaminen voi osaltaan vaikuttaa myös ilmapiirin paranemiseen, koska yksi ehdotettu työkalu oli yhdessä tekeminen ja jokaisen panoksen tärkeys (mahdollisuus vaikuttaa). Yhteisöl-

lisyydellä tavoitellaan hyvinvointia ja vaikuttavuutta. Se luo yhteenkuuluvuutta ja auttaa näkemään työympäristön kokonaisuutena (Manka 2007: 16).

Omaa vastuuta painotetaan keskusteluissa monessa eri teemassa, joten pelisääntöjen tulisi olla selvillä. Oma vastuu liittyy niin osaamiseen ja perehdytykseen kuin työhyvinvointiin. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä osaa ja haluaa ottaa vastuuta omasta työstään. Vaikuttamismahdollisuus lisää työntekijän kokemusta omasta tarpeellisuudesta organisaatiossa ja tukee organisaation menestystä. (Manka ym. 2007: 18, Hakonen ym. 2014: luku 10.)

Työhyvinvointi ei synny ilman johtamista – se vaatii suunnittelua, toimenpiteitä ja arviointia. Se vaatii myös yksilön oman panoksen. Strategiatyön avulla asetetaan tavoitteet, joiden toteutumista tarkkaillaan. Organisaation joustavuudella voidaan hakea nopeaa muutoskykyä silloin kuin sitä tarvitaan. Työterveydenhuollon merkitys sekä ennaltaehkäisevässä että jatkuvassa työhyvinvoinnissa oli keskustelussa näkyvä.

Työterveydenhuollon olemassaolo on selkeä: Työnantaja järjestää henkilöstölle työterveyshuollon. Työterveyshuollon kautta voidaan tehdä työpaikkaselvityksiä, terveystarkastuksia ja ohjeistusta työhön kuuluvien vaaratekijöiden välttämiseksi. Hoidon lisäksi se tekee ehkäisevää työtä sekä on mukana kehittämässä työoloja. (Manka ym. 2007: 7–13.) Yhteistyötä henkilöstöressurssien johtamisen näkökulmasta lisää suunnitelmallisuus. Työterveyshuoltoa voi osallistaa erilaisiin tilaisuuksiin ja yhteistyötä yksilötasolla voidaan rakentaa lain sallimissa rajoissa.

Vartu-keskustelut eli varhaisen tukemisen keskustelut olivat esillä keskusteluissa. Se on hyvä työkalu henkilöstöressurssien johtamiseen, koska tavoitteena on sekä työntekijän tai työntekijöiden että organisaation hyvinvointi. Keskustelut ovat hyödyllisiä silloin, jos jokin organisaatiossa menee huonompaan suuntaan joko työyhteisössä tai yksittäisellä työntekijällä. Varhainen tukeminen on välittämistä, se vahvistaa todellisen huolenpidon kulttuurin olemassaolon työympäristössä. (Manka ym. 2007: 20.)

Henkilöstöressurssien johtamisen ja julkisen palvelusektorin työntekijöiden motivaation välistä yhteyttä on tutkittu jo vuosikymmeniä. Julkisen sektorin työntekijöiden motivaatiolla tarkoitetaan työntekijän yksilöllistä suhtautumista niitä motivaatiotekijöitä kohtaan, joita ilmenee erityisesti julkisella sektorilla (Perry & Wise 1990: 368). Julkisen sektorin työntekijöille on pitkään ajateltu olevan ”kutsumus” työhön, joten voidaan todeta, että motivaatiotekijät eroavat yksityisiin sektoreihin hakijoiden kanssa (Perry 1996: 5).

Teorian mukaan kutsumus on muovautunut jo lapsuus aikana (vanhempien vaikutus) ja töihin tulemisen jälkeen organisaatiossa olevat tekijät, kuten kulttuuri ja kannustimet, muokkaavat työntekijän motivaatiota edelleen. Nämä tekijät ovat suuri osa henkilöstöressurssien johtamista, joten näiden avulla voidaan vahvistaa motivaatiota (Gould-Williams 2016: 766). Motivaatiolla ja motivoivan työympäristön luomisella oli sijaa keskusteluissa. Johtajan oma esimerkki ja työnantajan välittäminen koettiin työkaluiksi työhyvinvoinnin edistämässä. Johtajan pitää huolehtia myös itsestään sillä kun esimies jaksaa ja voi hyvin, työntekijät voivat paremmin. Johtajan oma korkea motivaatio voi osaltaan lisätä myös positiivista imagoa, jota monessa keskustelussa haluttiin tutkimuskohdeorganisaatiolle lisätä.

Rekrytoinnin toimimattomuudesta syntyi ajatus keskitetyn rekrytointiosastosta luopumisesta. Tilalle voisi ajatella yksikköihin kohdistuvat rekrytointipalvelut, joissa työskentelevä on alansa (kohde, johon rekrytointi tapahtuu) ammattilainen. Henkilöstöressurssien johtamisen näkökulmasta toimiva rekrytointi ei ole pelkästään kilpailukykyä nostava tekijä, vaan kriittisin toiminto organisaation menestyksen kannalta sekä elinehto organisaation olemassa ololle (Taylor & Collins 2000: 304).

Organisaation toiminnan tärkeyden vuoksi tulisikin tarkastella vaihtoehtoja huolella. Hajauttamisen lisäksi voisi pohtia osaamisen lisäämistä, jonka tulisi tapahtua nopealla aikataululla. Olisi hyvä selvittää syyt, jotka aiheuttavat virheitä ja muita toimimattomuuden tekijöitä. Henkilöstöressurssien johtamisen työkaluna voidaan käyttää esimerkiksi ACHIEVE -mallia (ks. taulukko 3.), jonka tarkoituksena on suorituskyvyn arviointi ja tavoitteena on organisaation hyvinvointi (Hersey 1990: 354–355).

Hyvin toimivana rekrytointi tukee muita henkilöstöressurssien johtamisen osioita, kuten: Toiminnan arviointi, valinnat ja palkka-asiat (Orlitzky 2007: 276). Jos rekrytoinnin ongelmat johtuvat osaamisen, motivaation tai mahdollisuuksien puutteesta, tulisi ongelmaa tarkastella AMO -mallin (ks. kuvio 1.) avulla. AMO -malli liittyy vahvasti ”high performance” henkilöstöressurssien johtamiseen, jonka todettiin itsessään olevan tärkeä johtamisen työkalu. Lähtökohtana olisi lisätä rekrytointiosaamista muun muassa koulutuksen kautta. Motivaation lisääminen tapahtuisi palkkioiden, palautteen ja huomioiden kautta. Tämän jälkeen olisi tärkeää implementoida henkilöstöressurssien johtamisen toiminnot niin, että ne mahdollistaisivat erilaiset mahdollisuudet, kuten esimerkiksi työn suunnittelu ja vaikuttaminen päätöksenteossa. (Gould-Williams 2016: 768.)

Hiljainen tieto nousi yhdessä keskustelussa aiheeksi. Peltosen (2008) mukaan hiljainen tieto voidaan siirtää eteenpäin perehdytyksen avulla. Perehdytys nähdään keskusteluissa yleisesti tärkeäksi työkaluksi. Siinä on tärkeää, että oikea ihminen perehdyttää ja, että perehdytys on kattavaa. Kattava perehdytys ja mentorointi voisi olla keino myös esille nousseiden osaamisen taso-erojen tasaamiseen. Myös työkierron ajatellaan lisäävän osaamista ja ymmärrystä organisaatiossa. Työkiertoon liittyy vahvasti ajatus siitä, että ”pakon edessä” työntekijä ei saa tarvittavaa hyötyä siitä. Keskustelujen perusteella olisi varsin hyödyllistä kiertää niin työntekijän omasta kuin organisaation yhteisen ymmärryksen näkökulmasta. Työkierto voisi ymmärryksen kautta avata silmiä myös tiedon kulun parantamisen kannalta. Työkiertoa voidaan mainostaa jo rekrytointi vaiheessa. Näin uudella työntekijällä on etukäteen tiedossa tuleva työkierto ja ennen palkkaamista saadaan tieto siitä, jos yksilö on valmis työkiertoon.

E-henkilöstöressurssien johtamista voidaan ajatella web-tekniikan avulla tehtynä strategioiden, sääntöjen ja toimintojen implementointina (Ruel, Bondarouk & Looise 2004: 365). Se voi hyödyttää organisaatiota esimerkiksi rekrytoinnin ja valintojen, osaamisen ja kouluttamisen, terveydenhoidon tai palkitsemisen osioissa. Hyötyä voi syntyä jopa työ ja kotielämän balansoimisessa. E-henkilöstöressurssien johtamisella tavoitellaan henkilöstöressurssien johtamisen tavoitteita, mutta se tuo lisänäkökulmia muun muassa kestäväen kehityksen ja resurssien säästämisen kannalta.

E-henkilöstöressurssien johtamisen yksi työkalu on sähköposti. Sähköpostien käyttö lisää ja nopeuttaa informaation kulkua, vähentää paperiroskan määrää ja on kustannustehokkaampi kuin tavallinen posti. (Parry & Tyson 2011: 335–354.) Sähköposti on yleinen viestintätyökalu Vaasan kaupungin Koti- ja laitoshoidossa. Tutkimustulosten mukaan viestin sisältöön pitäisi kiinnittää huomiota sen tarpeellisuuden ja laillisuuden näkökulmista.

Sosiaalinen media on käytössä laitteissa, jotka mahdollistavat Internetin käytön. Sosiaalisen median ohjelmia ovat muun muassa Facebook, LinkedIn ja Twitter. (Kaplan & Haenlein, 2010: 59–68.) Sen käyttö on hyödyllistä organisaatiolle esimerkiksi brändin luomiseen, strategian kehittämiseen ja innovatiivisuuden lisäämiseen. Sosiaalisen median johtaminen on oma lajinsa ja vaatii erikoisosaamista (Montalvo 2016: 46–48). Sosiaalisen median osuus työtä etsivien keskuudessa ja työssä olevien arjessa kasvaa. Sosiaalisen verkon käytöllä on paljon hyviä puolia ja mahdollisuuksia, mutta myös haittapuolia (Hauptmann ym. 2013: 29–31).

Sosiaaliseen mediaan voidaan panostaa lisää, huomioiden kuitenkin sen vaatima johtamisen erikoisosaamisvaatimus. Sen kautta on helppoa pitää asiakkaat (kuntalaiset) ajan tasalla siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Sosiaalinen media toimii myös päinvastoin – organisaatio saa sitä kautta tietoa asiakkaistaan. Sosiaalisen median kautta asiakkaita voidaan myös osallistaa kustannustehokkaasti. Tärkeintä on kuitenkin se, kuinka sosiaalisen median kautta tuleva hyöty osataan organisaatiossa käyttää hyväksi – näin sosiaalinen media toimii tehokkaasti strategisena työkaluna. (Arora & Predmore 2013: 115.) Teknologian kehitys ja sosiaalinen media mahdollistavat monipuolisen vuorovaikutuksen sekä osallistaa henkilökuntaa, koska ohjelmissa kaikilla on mahdollisuus toimia aktiivisesti joko kirjoittamalla tai tiedon vastaanottajana (Hakonen ym. 2014: luku 10).

Palkitseminen tulee esille monessa keskustelussa. Palkitseminen jollakin tavalla ”*edes pienellä huomaamisella*”, nostaa motivaatiota niin johtaja kuin työntekijätasolla. Julkisella sektorilla säästöpainet aiheuttavat sen, että suuria palkkioita ei ole annettavissa, mutta keskusteluissa yleinen käsitys on se, että sitä odotetaan. Mangan ja St-Onge

(2005: 761–791) toteavat, että etukäteen suunniteltu toimintapohjainen yksikön tulospalkkio parantaa vaikuttavuutta. Vaikuttavuutta lisää palkkion lisäksi myös työntekijän mahdollisuus vaikuttaa ja yksilölliset palkitsemiset.

Vaikka työntekijöiden palkitsemisessa on paljon epävarmuutta, se on tärkeää. Palkitsemisen tärkeyttä organisaation näkökulmasta tukevat useat tutkimustulokset ja artikkelit. Epävarmuutta vähentävät jatkuvasti julkisuuteen tulevat tutkimustulokset palkitsemisen hyödyllisyydestä organisaation hyvinvoinnille. (Guthrie 2007: 359.) Palkitseminen on osa organisaation kulttuuria ja Ulrichin (1984: 122–123, 126) mukaan jopa organisaation hyvinvoinnin ja menestyksen edellytys.

Palkitseminen on henkilöstöön liittyvä vaikuttava työkalu. Johtamisen työkaluna se on vaikea, koska esimies on itse palkitsemisen kohteena ja säätelee palkitsemisen kohteita omassa työssään. Ihmiset tekevät useina asioita, jotka kokevat palkitseviksi. Siksi on tärkeää ymmärtää, että palkitsemiseen liittyviä systeemejä on kontrolloitava. Tutkimusten mukaan palkitseminen vaikuttaa organisaatioiden tuloksiin vielä enemmän kuin on ajateltu. Palkitseminen kertoo organisaation tärkeistä tavoitteista ja arvoista. (Hakonen 2014: luvut 1–3.)

Palkitsemisen strategialla voidaan organisaatioon houkutella tietynlaista henkilöstöä. Sillä voidaan myös tavoitella motivaatiota, pysyvyyttä, vaikuttavuutta ja tuottavuutta, osaamisen ja toiminnan kehittämistä, hyvää yhteistyötä, rehellisyyttä ja laatua. Arvostus ja palaute ovat edullisia keinoja parantaa toimintaa niin yksilö kuin ryhmätasolla. Arvostus lähtee vuorovaikutuksesta ja siitä, kuinka henkilöstöä kohdellaan. Palautteen antamista ei rajoita työehtosopimukset. Palautteen ei tarvitse olla myönteistä ollakseen motivoivaa, myös korjaava palaute kannustaa eteenpäin. Palaute vahvistaa haluttua toimintaa ja lisää yksilöiden itseluottamusta. (Hakonen 2014: luvut 3 & 11.)

Keskusteluissa kävi ilmi myös organisaatiossa käytössä olevia vanhanaikaisia henkilöresurssien johtamisen työkaluja. Näistä yksi konkreettinen on ajokirja. Ajokirja koettiin työläänä niin työntekijöille kuin esimiehille. Se on vihko, johon kirjataan työtehtävien aikana tulevat ajosta koituvat menot kilometrikorvausta varten. Korvausta varten

vihko kulkeutuu kuukausittain esimiehen kautta palkanlaskijalle, joka suorittaa korvauksen tilille. Esimies tarkistaa kirjan sisällön eli ajoreitit ja ajosyyt sekä laskee kilometrit, joista korvaus muodostuu. Tämä prosessi on työläs, jos johtajalla tai yksikön lähiesimiehellä on monta alaista tai ajokirjaa tarkistettavana.

Keskustelussa ehdotettiin kaksi vaihtoehtoa ajokirjalle ja sen kompleksiselle läpikululle organisaatiossa. Ensimmäinen on ohjelma nimeltään Populus. Populus-ohjelmaa ehdotettiin sillä perusteella, että se oli käytössä toisessa organisaatiossa ja koettu siellä hyväksi keinoksi tiedonsiirtoon. Toinen idea on organisaatiossa olemassa olevaan Pegasos mobiili-ohjelmaan. Pegasos mobiiliin voisi mahdollisesti saada toiminto, joka laskee ja ilmoittaisi kilometrit suoraan palkkatoimistoon. Asiaa kannattaisi tiedustella Pegasos mobiili- ohjelma vastaavalta, olisiko tällainen toiminto mahdollista? Työkalu helpottaisi ja nopeuttaisi työtä sekä vähentäisi paperijätteen määrää. Myös mahdollisten virheiden määrä voidaan minimoida, jos ohjelma lukee automaattisesti ajatut reitit ja niihin kulu- neet kilometrit.

Tieto ja jakaminen otsikon alle oli ehdotettu Flexim työajan ja kulun seurantakorttia käyttöön kaikille organisaation työntekijöille. Tällä hetkellä se on jo käytössä osalla Koti- ja laitoshoidossa. Tietoa lisää työajan seurantaleimaukset, jotka helpottavat työajan seurantaa, mutta toisaalta myös estävät työajan väärinkäytöksiä. Katson lisäksi, että yhtenäinen tapa lisää motivaatiota ja hyvinvointia (yhteneväisyys). Se myös helpottaa ja nopeuttaa työtä (kustannustehokkuus), kun Flexim -leimauksen tiedot menevät suoraan järjestelmään, eikä työaikakorjauksia tarvitse laittaa yksitellen palkanmaksuohjelmaan. Flexim -kortin käyttöönottamisen yhteydessä tulisi varmistaa, että kaikille tulee sen käyttöön yhteiset säännöt, jotta jatkossa sen käyttö ei tuo epäsopua työpaikalle. Tällaista epäsopua voi aiheuttaa esimerkiksi Flexim -kortin leimauspaikat ja ajankohdat.

Taulukko 6. Toimivan henkilöstöressurssien johtamisen työkaluja.

<i>PÄÄTEEMA</i>	<i>INNOVAATIO/KEHITTÄMISKEINO</i>
<i>HR scorecard</i>	HR scorecardin implementointi
<i>Osaamisen kehittäminen</i>	Osaamissuunnitelma Joustavan organisaation mahdollistaminen Työkierto Perehdytys/mentorointi E-henkilöstöressurssien johtamiseen panostaminen
<i>Alaistaidot</i>	Alaistaitojen implementointi
<i>Työhyvinvointi</i>	Työterveydenhuollon osallisuuden lisääminen - Näkyvyys - Ennaltaehkäisy Panostaminen suunnitelmallisuuteen Vartu-keskustelut
<i>Motivaatio</i>	Välittävä organisaatio Johtajan esimerkki
<i>Mahdollisuudet</i>	Palkitseminen e-HRM panostaminen
<i>Rekrytointi</i>	Ammattirekrytointiin siirtyminen Suorituskyvyn selvittely (ACHIEVE -malli) AMO -mallin hyödyntäminen toiminnan parantamiseksi
<i>Perehdytys</i>	Ammatti perehdytys Hiljaisen tiedon siirtyminen
<i>Ajokirjan päivitys</i>	Populus Pegasos mobiili
<i>Yhteisöllisyys</i>	Flexim kaikille Työn vaikuttavuuden tavoittelu

World Café -menetelmä oli monelle osallistujalle uusi kokemus, mutta palautteen mukaan erittäin mieluinen elämys. Monet kertoivat ajan menevän nopeasti ja keskustelun olevan antoisaa ja sujuvaa. Välillä kuului naurun pyrähdyksiä, kun taas jostakin kuului erimielisyyksistä johtuvaa puuskahtelua. Erimielisyydet kuuluvat keskusteluihin, joissa on monta osallistujaa, sillä ihmisillä saattaa olla eri perspektiivi asioihin. Nämä erimielisyydet avartavat omaa näkökulmaa ja auttavat hahmottamaan kokonaisuutta.

7.2. Tutkimustulosten luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Laadullisten tutkimusten määrä on kasvussa kaikissa tieteenaloissa. Tutkimuksen kulku on täynnä mahdollisuuksia ja valintoja, joten siitä saa helposti omanlaisensa. Laadullisten tutkimusten tekeminen vaatii todellista kiinnostusta aiheesta. Valinnanvapaus voi aiheuttaa toisaalta vaivaa, koska etenemisen vaihtoehtoja on monia. Perusteellisella tutkimuksella saadaan aikaan monipuolista tietoa ja lisätään lukijan ymmärrystä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009: 4–8).

Luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tieteellistä tutkimusta, koska jokaiselle tutkimukselle on asetettu arvoja, joihin sillä pyritään. Luotettavuuden kaksi tärkeää käsitettä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimustyö on perusteellisesti ja oikein tehty ja että tulokset ovat oikeita. Reliabiliteetti jaetaan kahteen osaan. Ajallinen reliabiliteetti tarkoittaa havaintojen pysyvyyttä, kun taas tulosten johdonmukaisuudella tarkoitetaan tulosten samankaltaisuutta eri aikaan mitattuna. Luotettavuutta pohtiessa, tutkijan olisi hyvä miettiä, miten aihe ja tutkimuksen luonne vaikuttaa tuloksiin. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009: 24–27.)

Tutkimuksen aihe on noussut kohdeorganisaatiolta, joten tarve henkilöstöressurssien johtamisen tutkimiseen on ollut ajankohtainen ja hyödyllinen. Tutkimusmenetelmä on koettu hyväksi palautteen mukaan, joten voimme todeta, että osallistujat ovat olleet motivoituneita osallistumaan keskusteluihin. Uskon, että tutkimustulokset ovat luotettavia, koska vastaukset eivät jätä harkinnan varaa – ideat ovat konkreettisia ja mikään idea ei voi olla ”väärä”. Jokaisessa Idea Rating Sheet -lomakkeessa on ollut yksi allekirjoitus

jokaista ääntä kohti. Analyysi on tehty harkiten ja teoriaa sekä keskusteluja hyväksikäyttäen. Ideat on luokiteltu osioon 6.1., kuten ne ovat kirjattu Idea Rating Sheet -lomakkeille, ideoita ei ole muokattu. Alkuperäisiin, lomakkeilla olleisiin ideoihin, ei myöskään ole lisätty tietoa.

Keskustelun aikana nousseet ideat ja esille otetut kehittämisen kohteet voisivat olla erilaisia, jos saman tutkimuksen tekisi uudestaan, koska henkilöstöressurssien johtamisen työkaluja on paljon erilaisia. Vastauksissa olisi voinut näkyä myös enemmän eri näkökulmia, jos myös palveluasumisen ja Ikäkeskuksen kutsutut olisivat päässeet osallistumaan. Vastausten mahdollinen erilaisuus voisi johtua myös osallistujien mielipiteistä, arvoista ja omista ammatillisista näkökulmista tai siitä, että ihmiset ovat arvaamattomia (ks. Aithal & Kumar 2016, Phippen ym. 2013).

Moniammatillisuus on tärkeä näkökulma tutkimustulosten kannalta (ks. Siikaniemi 2009, Jalava ym. 1999), koska tiedon määrä kasvaa moniammatillisissa keskusteluissa ja tietoja yhdistelemällä opimme toisiltamme ja yhdistelemme uutta. Tämän työn tutkimustuloksien kannalta on tärkeää huomata, että osallistujista oli pieni osuus henkilöstöä ja suurin osa esimiehiä ja johtajia. Tämä saattoi vaikuttaa innovaationäkökulmiin ja tuloksiin.

Aira (2005: 1075) kirjoittaa, että tutkimustulosten analysoijia tulisi tieteellisessä, laadullisessa tutkimuksessa olla useampi. Hänen mielestään yksin tehty analyysi heikentää tutkimustuloksien luotettavuutta. Tämä tutkimustyö on kuitenkin laadullinen ja koska se on yhden ihmisen tekemä työ, myös analyysi on tehty yhden ihmisen näkökulmasta. Itse teemat eivät kuitenkaan olisi muuttuneet, vaikka analysoijia olisi ollut enemmän. Voi olla, että teoriatiedon ja tutkimustulosten analyysissä olisi saatu aikaan erilaisia näkökulmia, jos analysoijia olisi ollut enemmän kuin yksi.

Johtopäätösten kehittämisvaihtoehdot ja ajatukset taulukossa 6. (kuusi) perustuvat tämän tutkimustyön teoriaosuuteen ja World Café -keskusteluihin. Ne ovat vain pieni osa mahdollisista vaihtoehdoista, koska mahdollisuuksia on paljon. Tärkeintä on saada tutkimustieto esille tutkimuskohde organisaatiossa ja vastineen kautta keskusteluihin osal-

listujille tieto siitä, mitä keskustelut ovat saaneet aikaan organisaatiossa. Uskon, että tutkimustulokset ovat käyttökelpoisia myös muissa kuin kohdeorganisaation ympäristössä.

Ihmisen ääni on osa henkilöstöressurssien johtamista. Olen työssäni kirjoittanut siitä suhteellisen pienen osion, vaikka itse tunnenkin, että se on hyvin tärkeä osa organisaation menestystä. Jatkotutkimus työlleni voisi liittyä tähän: Minkälaisia muotoja työntekijän mahdollisuuksissa on organisaatioissa ja mikä vaikutus niillä on henkilöstöressurssien johtamisen näkökulmasta? Toinen asia, joka nousi tutkimuksessa ilmi kritiikin takia, on eettisyys. Eettistä puolta voisi tutkia tarkemmin, luvataanko nykyään enemmän kuin mitä on mahdollista ja miten eettisyys vaikuttaa henkilöstöressurssien johtamiseen?

Myös kulttuurin osuutta on työssäni käsitelty hyvin pintapuolisesti. Jatkotutkimuksessa kulttuurin linkittymistä henkilöstöressurssien johtamiseen voisi tutkia esimerkkien avulla kohteena vaikka huumori tai konkreettisempi: Symbolit kuten rakennukset ja arkkitehtuuri tai fyysinen työympäristö. Näkökulmasta riippuen lähtökohtana voidaan käyttää kulttuuri analyysiä, joka on monikerroksinen henkilöstöressurssien johtamisen näkökulmasta. Myyttien ja tarinoiden läsnäolon on todettu parantavan työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Ulrich 1984: 120–121, 124–125). Tämä olisi myös mielenkiintoinen näkökulma henkilöstöressurssien johtamiseen, jonka yksi tavoitteista on pieni työntekijävaihtuvuus organisaatiossa.

LÄHDELUETTELO

- Aira, Marja (2005). Laadullisen tutkimuksen arviointi. *Duodecim*. Vol. 121, Issue 10.
- Aithal P.S. & P.M. Suresh Kumar (2016). Organizational Behaviour in 21st Century – ‘Theory A’ for Managing People for Performance. *IOSR Journal of Business and Management*. Vol. 18, Issue 7.
- Allen, Mathew R. & Patrick Wright (2007). Strategic management and HRM. Teoksessa: *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford.
- Arora, Poonam & Carolyn E. Predmore (2013). Social media as a strategic tool: Going beyond the obvious. Teoksessa: *Social Media in Strategic Management*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Arthur, Jeffrey B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, Issue 3.
- Bondarouk T, H Ruel, B. van der Heijden (2009). e-HRM effectiveness in a public sector organization: a multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 20, Issue 3.
- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, Issue 1.
- Beardwell, Julie & Amanda Thompson (2014). *Human resource management: A contemporary approach*. UK: Pearson.
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid, & David Ulrich (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D Quinn Mills & Richard E. Walton (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.

- Bergiel, Erich B., Vinh Q. Nguyen, Beth F. Clenney & G. Stephen Taylor, (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*. Vol. 32, Issue 3.
- Binyamin, Galy & Abraham Carmeli (2010). Does structuring of Human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability. *Human Resource Management*. Vol. 49, Issue 6.
- Boselie, Paul, Graham Dietz & Corine Boon (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. Vol. 15, Issue 3.
- Boselie, Paul (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*. Vol. 31, Issue 1.
- Bos-Nehles, Anna, Maarten Van Riemsdijk & Jan Looise (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, Vol. 52 Issue: 6.
- Bowen, David E. & Cheri Ostroff (2004). Understanding HRM-performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*. Vol. 29, Issue 2.
- Boxall, Peter (2007). The goals of HRM. *Teoksessa: The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford.
- Boxall, Peter & John Purcell (2016). *Strategy and human resource management*. Hampshire: Palgrave.
- Boxall, Peter, John Purcell & Patrick Wright (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford.

- Boxall, Peter, John Purcell & Patrick Wright (2008). The Oxford handbook of human resource management. Online Publication. Saatavissa 28.10.2016: 10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001
- Brown, Juanita & David Isaacs (2001). The World Café: Living Knowledge Through Conversation That Matter. Saatavissa 26.12.2016: <http://site.ebrary.com/lib/tritonia/reader.action?docID=10315429&ppg=20>
- Cheese, Peter (2016). It's time for broader thinking. People Management. Sep2016.
- Cordery, John & Sharon K. Parker (2007). Work organization. Teoksessa: Teoksessa: The Oxford handbook of human resource management. New York: Oxford.
- Coventry, Helen & Sandra Nutley (2001). Change Management. Teoksessa: Australian Handbook of Public Sector Management. Crow's Nest: Allen and Unwin.
- Cunningham, Barton & Jim Kempling (2011). Promoting Organizational Fit in Strategic HRM: Applying the HR Scorecard in Public Service Organizations. Public Personnel Management Vol. 40, Issue 3.
- Cunningham, Iam & Jeff Hyman (1995). Transforming the HRM vision into reality: The role of line managers and supervisors in implementing change. Employee Relations. Vol. 17, Issue 8.
- Doz, Yves & Mikko Kosonen (2008). Nopea strategia: Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Jyväskylä: Gummerus.
- East, Julianne (2006). The problem of plagiarism in academic culture. International Journal for Educational Integrity. Vol. 2, Issue 2.
- Eilbirt, Henry (1959). The development of personnel management in the United States. Business history review. Vol. 33, Issue 5.

- Eisner, Susan P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*. Vol. 70, Issue 4.
- Ehrnrooth, Mats & Ingmar Björkman (2012). An integrative HRM-process theorization: beyond signaling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies*. Vol. 49, Issue 6.
- Ensher, Ellen, Troy R. Nielson & Elisa Grant-Vallone (2002). Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes. *Organizational Dynamics*. Vol. 31, Issue 3.
- Fouché, Christa & Linda Light 2011. An Invitation to Dialogue: ‘The World Café’ In *Social Work Research*. *Qualitative Social Work*. Vol. 10, Issue 1.
- Gardner, Timothy M., Patrick M. Wright & Lisa M. Moynihan (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: the mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*. Vol. 64, Issue 2.
- Gilbert, Caroline, Sophie DeWinne & Luc Sels (2015). Strong HRM processes and linemangers’ effective HRM implementation: a balanced view *Human Resource Management Journal*. Vol. 25, Issue 4.
- Gill, Roger (2002). Change management – or change leadership? *Journal of Change Management*. Vol. 3, Issue 4.
- Grant, David (2013). Realizing the strategic potential of e-HRM. *The journal of Strategic Information Systems*. Vol. 22, Issue 3.
- Guest, David E. (2007). HRM: Towards a new psychological contract? *Teoksessa: The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford.

- Guthrie, James P. (2007). *Remuneration: Pay effects at work*. Teoksessa: *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford.
- Goldsmith, Marshall & Kelly Goldsmith (2006). *Helping people Achieve their goals. Leader to leader*. Vol. 2006, Issue 39.
- Gould-Williams, Julian Seymour (2016). *Managers' motives for investing in HR practices and their implications for public service motivation A theoretical perspective*. *International Journal of Manpower*. Vol. 37, Issue 5.
- Handy, Charles (1994). *The empty raincoat: Making sense of the future*. London: Hutchinson.
- Hauff, Sven, Dorothea Alewell & Nina Katrin Hansen (2016). *HRM system strength and HRM target achievement —toward a broader understanding of HRM processes*. *Human Resource Management*. Vol. 55, Issue 4.
- Hauptmann, Stefan & Thomas Steger (2013). *A brave new (digital) world? Effects of In-house Social Media on HRM/A brave new (digital) world? Konsequenzen von in-house Social Media für das Personalmanagement*. *Zeitschrift für Personalforschung*: München.
- Heikkilä, Jukka-Pekka & Adam Smale (2011). *The effects of language standardization on the acceptance and use of e-HRM systems in foreign subsidiaries*. *Journal of World Business*. Vol. 46, Issue 3.
- Heilmann, Pia (2007). *High level competence: a tool for coping with organizational change*. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 31, Issue 9.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1990). *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. Jyväskylä: Gummerus.

- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- House, Robert J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*. Vol. 7, Issue 3.
- Iles, Paul (2007). Employee resourcing and talent management. Teoksessa: *Human resource management: A critical text*. London: Thompson.
- Jabe, Marjatta (2012). Työhyvinvoinnin työkirja – Voitko hyvin työssäsi? Saarijärvi: Yrityskirjat Oy.
- Jalava, Urpo, Tuire Palonen, Soili Keskinen & Leila Kontkanen (1999). Osaaminen yrityksessä. Turku: Painosalama Oy.
- Kamensky, Mika (2000). Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Kaplan, Andreas M. & Michael Haenlein (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* Vol. 53, Issue 1.
- Kaufman, Bruce (2007). The development of HRM. Teoksessa: *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford.
- Keenoy, Tom (1990). HRM: A Case of the Wolf in Sheep's clothing? *Personnel Review*. Vol. 19, Issue 2.
- Kellner, Ashlea, Keith Townsend, Adrian Wilkinson, Sandra Lawrence & David Greenfield (2016). Learning to manage: development experiences of hospital frontline managers. 7 July 2016.
- Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen (2001). Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

- Kiviranta, Raili (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Koulopoulos, Thomas M. & Carl Frappalo (1999). *Smart: Things to know about Knowledge Management*. Oxford: Capstone.
- Krishena Anjala, S., Orié Berezanb, Shaurya Agarwala & Pushkin Kachrooa (2016). The generation of virtual needs: Recipes for satisfaction in social media networking. *Journal of business research*. Vol. 69, Issue 11.
- Kuipers, Ben S., Malcolm Higgs, Walter Kickert, Lars Tummers, Jolien Grandia & Joris Van der Voet (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*. Vol. 92, Issue 1.
- Latham, Gary, Lorne M. Sulsky & Heather MacDonald (2007). *Teoksessa: The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford.
- Lepak, David & Scott A. Snell (2007). Employment subsystems and HR architecture. *Teoksessa: The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford.
- Mangan, Michel & Sylvie St-Onge (2005). The Impact of Profit Sharing on the Performance of Financial Services Firms. *Journal of management studies*. Vol. 42, Issue 4.
- Manka, Marja-Liisa, Maija-Leena Kaikkonen & Sanna Nuutinen (2007). *Hyvinvointi työyhteisöön: Eväitä kehittämistyön avuksi*. Saatavissa 2.2.2017: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Marescaux, Elise, Sophie De Winne, Luc Sels (2013). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Personnel Review*; Farnborough Vol. 42, Issue 1.

- Marin-Garcia, Juan A. & Tomas, Juan Martinez (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Business Source Premier*. Vol. 12 Issue 4.
- Milliman, John, Mary Ann Von Glinov & Maria Nathan (1991). Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory. *Academy of management. The Academy of management review*. Vol. 16, Issue 2.
- Montalvo, Roberto E. (2016). Social Media Management. *International Journal OF Management Information systems (online)*. Vol. 20, Issue 2.
- Nikandrou, Irene & Leda Panayotopoulou (2012). Recruitment and selection in context. *Teoksessa: Handbook of research on comparative Human Resource management*. Cheltenham: Edgar Elgar.
- Norberg, Patricia A. (2017). Employee Incentive Programs: Recipient Behaviors in Points, Cash, and Gift Card Programs. *Performance improvement quarterly*. Vol. 29, Issue 4.
- Norton, David (2001). Foreword. *Teoksessa: The HR scorecard: linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Opetusministeriö (2008). Selvitys koulutus- ja osaamistarpeiden kehittymisestä sekä ennakkoinnin tilasta ja kehittämistarpeista. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä.
- Orlitzky, Marc (2007). Recruitment strategy. *Teoksessa: The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford.
- Ostroff, Cheri, & David E. Bowen (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. *Teoksessa: Multilevel theory, research, and*

methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions. San Francisco: Jossey-Bass.

Paauwe, Jaap (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management. Studies*. Vol. 46, Issue 1.

Parry, Emma & Shaun Tyson (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*. Vol. 21, Issue 3.

Peltonen, Tuomo & Eero Vaara (2012). Critical approaches to comparative HRM. Teoksessa: *Handbook of research on comparative human resource management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Perry, James L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research & theory*. Vol. 6, Issue 1.

Perry, James L. & Wise, Lois R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*. Vol. 50, Issue 3.

Phippen, Andy & Simon Ashby (2013). Digital behaviors and people risk: Challenges for Risk Management. Teoksessa: *Advanced Series in Management: Social Media in Strategic Management*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Potosky, Denise & Philip Bobko (2004). Selection Testing via the Internet: Practical Considerations and Exploratory Empirical Findings. *Personnel psychology*. Vol. 57, Issue 4.

Reina-Knuutila, Ulla (2001). *Ikä, työkyky ja tuottavuus*. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä.

- Resta, Robert G., Patricia McCarthy Veach, Sarah Charles, Kristen Vogel, Terri Blase & Christina G. S. Palmer (2010). Publishing a Master's Thesis: A Guide for Novice Authors. *Journal of Genetic Counseling*. Vol. 19, Issue 3.
- Ringland, Gill (1998). *Scenario planning: managing for the future*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Rowe, Glenn W. & Patrick M. Wright (1997). Related and unrelated diversification and their effect on human resource management tools. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, Issue 4.
- Ruel, Huub, Tanya V. Bondarouk & Jan Kees Looise (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revue*. Vol. 15, Issue 3.
- Ruel, Huub, Tanya V. Bondarouk & Mandy Van der Vald (2006). The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness. *Employee Relations*. Vol. 29, Issue 3.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Saatavissa 23.3.2017: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf
- Saari, Juho (2011). *Hyvinvointi: Suomalaisen yhteiskunnan perusta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Schoemaker, Paul J.H. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review* 36.2 (Winter 1995): 25.
- Schmitt, Neal & Brian Kim (2007). Selection decision-making. *Teoksessa: The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford.

- Schumacher, Steve (2010). Employee Evaluation. *Mining Media International*. Vol. 113, Issue 5.
- Siikaniemi, Lena (2009). Competence and employment forum: Linking HRD and HRM. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 33, Issue 5.
- Siemsen, Enno, Aleda V., Roth & Balasubramanian, Sridhar (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: the constraining-factor model. *Journal of Operations Management*. Vol. 26, Issue 3.
- Smith, Jane (2000). *Empowering people*. London: Kogan Page Limited.
- Subramony, Mahesh (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*. Vol. 48, Issue 5.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2006). *Älykäs itsensä johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Taylor, M. Susan & Christopher Collins (2000). *Organizational recruitment: Enriching the intersection of research and practise*. Toim. Cooper & Locke. Teoksessa: *Industrial and organizational psychology*. Oxford: Blackwell.
- Thompson, Paul & Bill Harley (2007). *HRM: Labor Process Perspectives*. Teoksessa: *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford.
- Trullen, Jordi, Luigi Stirpe, Jaime Bonache & Mireia Valverde (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. Vol. 26, Issue 4.
- Tuominen, Esa A.O. (2015). *Organisaation kehittäminen vuorovaikutusjohtamisen toimintamallia soveltaen*. Lahti: Aldus.

- Tuominen, Esa A.O. (2016). Virtaa sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamiseen: Näkökulmia vuorovaikutteisuuteen, toimintakykyyn ja digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiseen. Finnish Service Alliance. Lahti: Aldus.
- Ulrich, Wendy L. (1984). HRM and Culture: History, Ritual, and Myth. Human resource management. Vol. 23, Issue 2.
- Virolainen, Harri (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- Walker, Garrett & J. Randall MacDonald (2001). Designing and implementing an HR Scorecard. Human resource management. Vol. 40, Issue 4.
- Watson, Tony (2007). Organization theory and HRM. Teoksessa: The Oxford handbook of human resource management. New York: Oxford.
- Wei, Amy, John Cordery & Jos Gamble (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. Personnel Review, Vol. 45, Issue 5.
- White, Michae & Alex Bryson (2011). HRM and Workplace Motivation: Incremental and Threshold Effects. CEP Discussion Paper No 1097. London.
- Winterton, Jonathan (2007). Training, development and competence. Teoksessa: The Oxford handbook of human resource management. New York: Oxford.
- Wood, Geoffrey, Alexandros Psychogios, Leslie T. Szamosi & David G. Collings (2012). Institutional approaches to comparative HRM. Teoksessa: Handbook of research on comparative human resource management. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

World Cafe' History (2008). Saatavilla 9.3.2017:
<http://www.theworldcafe.com/history.htm>

Wright, Patrick & Gary C. Mc Mahan (1992). Theoretical Perspectives for strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. Vol. 18, Issue 2.

Yang, Li-ren, Jieh-haur Chen, Kun-shan Wu, Di-man Huang, Cheng-hao Cheng (2015). A framework for evaluating relationship among HRM practices, project success and organizational benefit. *Quality and Quantity*; Dordrecht. Vol. 49, Issue 3.

