

Lappeenrannan teknillinen yliopisto LUT
School of Business and Management
Tietojohtaminen

Henkilöstöraportointi strategisen henkilöstöjohtamisen tukena

Case Eteva kuntayhtymä

Iiris Hyppänen

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Markku Ikävalko

2. tarkastaja: Tutkijatohtori Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Iiris Hyppänen
Tutkielman nimi:	Henkilöstöraportointi strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen
Vuosi:	2015
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto LUT 105 sivua, 11 kuvaa ja 16 taulukkoa
Tarkastajat:	Professori Markku Ikävalko Tutkijatohtori Mika Vanhala
Hakusanat:	aineeton pääoma, henkilöstöjohtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstöraportointi

Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti uusia ja vaativia haasteita. Organisaatiot tarvitsevat henkilöstön asiantuntemusta ja osaamista, jotta voisivat menestyä kaiken aikaa kovenevassa kilpailutilanteessa. Henkilöstön osaaminen, tiedot ja taidot on tunnistettu organisaation tärkeimmäksi voimavaraksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista tietoa henkilöstä organisaatiossa johtamis- ja esimiestyötä tekevät tarvitsevat strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi.

Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena kehitysvammapalveluja tuottavassa organisaatiossa. Empiirinen aineisto kerättiin ja analysoitiin määrällisin menetelmin kyselytutkimuksena. Analysoinnissa käytettiin lisäksi sisällön analyysia. Tutkimuskysely kohdennettiin kohdeorganisaatiossa johtamis- ja esimiestyötä tekeville.

Kohdeorganisaation johtamis- ja esimiestyötä tekevät tarvitsevat strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi monipuolista laadullista ja määrällistä tietoa henkilöstöstä ja taloudesta sekä palautetta oman esimiestyön laadusta. Tieto henkilöstön työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä koettiin tärkeäksi. Tuotetut tiedot tulisi olla saatavissa yhdestä paikasta. Esimiehet tarvitsevat myös osaamisen vahvistamista tuotetun tiedon tulkintaan ja käsittelyyn.

Abstract

Author:	Hyppänen, Iiris
Title:	Personnel Reporting Supporting the Strategic Human Resource Management
Faculty:	LUT, School of Business and Management
Master's Programme:	Knowledge Management
Year:	2015
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology LUT 105 pages, 11 figures and 16 tables
Examiners:	Professor Markku Ikävalko Post-doctoral Researcher Mika Vanhala
Keywords:	Intellectual capital, human resources management, strategic human resources management, reporting

Organizations continuously face new and demanding challenges. Organizations need expertise and skilled personnel in order to continuously succeed in the increasing of competitive situations. The personnel's expertise, knowledge and skills have been identified as the most important resource in the organization. The aim of this study was to determine what type of information about a personnel is needed in the organization's management and supervisory work to support strategic human resources management.

The research was conducted in a case study in a mental retardation service-producing organization. The empirical data was collected and analyzed using quantitative survey methods. The study questionnaire was targeted to the organization's leaders and supervisors.

The organization's management and supervisory work will need to support strategic human resources management to diversify/determine the qualitative and quantitative information on personnel and finances, as well as feedback on the quality and performance of the leadership. Knowledge of staff well-being and job satisfaction were seen as a key factor. The produced data should be available in one place. Managers also need training to understand and develop the reported data.

ALKUSANAT

Tämä ikuisuudelta tuntuva opiskeluprojekti on vihdoin tullut päätökseen. Muistan kuin eilisen päivän, kun kokoonnuimme elokuussa 2010 Lappeenrannan teknillisen yliopiston auditorioon. Terho Lassila painotti meille kahta asiaa; ”verkostoitukaa” ja ”matikan opiskelussa tarvitaan vahvoja perslihaksia”. Näiden opiskeluvuosien aikana voin todeta, että Terho oli täysin oikeassa.

Tietojohtamisen opinnot ovat olleet mielenkiintoisia, avartavia ja haastavia. Ilman perheen, ystävien, työtoverien ja kurssikaverien kannustusta en olisi selvinnyt. Jään kaipaamaan Lahti – Lappeenranta –välillä käytyjä mielenkiintoisia ja innostavia keskusteluja tietojohtamisesta ja vähän muustakin.

Kiitokset Eteva kuntayhtymälle, ja tutkimukseen osallistuneille esimiehille. Toivottavasti tutkimuksen tuloksista on hyötyä, kun organisaatiossa kehitetään henkilöstöraportointia. Erytiskiitos henkilöstöjohtaja Irma Oinoselle tuesta, kannustuksesta ja ohjauksesta.

Gradun tekijälle työn ohjaajan tuki on korvaamatonta. Tarvitsin tukea, ja sain sitä paljon. Kiitos Markku Ikävalkolle, että jaksoit kannustaa, ohjata ja antaa kallisarvoista palautetta.

Kiitos Pepe, Mara ja Antsu. Kannustitte, rohkaisitte ja ymmärsitte. Tästä lähtien lupaan olla läsnä enemmän.

En tiedä, miten voisin kyllin kiittää Lahti-ryhmää. Maaki Ahomäki, Dosentti Mäyrä ja Koljosen Tarja, te kolme teitte tästä matkasta kulkemisen arvoisen. Maaki; olet veraton! Verkosto elää ja voi hyvin.

Päijänteellä juhannuksena 2015

Iiris Hyppänen

Sisällys

1 JOHDANTO	10
1.1 Työn tausta	12
1.2 Kohdeorganisaation esittely	13
1.3 Tutkimuskysymykset.....	15
1.4 Tavoitteet ja rajaus	15
1.5 Käytettävät tutkimusmenetelmät ja työn rakenne	16
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	18
2.1 Keskeiset käsitteet.....	18
2.2 Aineeton pääoma	20
2.2.1 Ydinkompetenssit.....	23
2.3 Strateginen johtaminen.....	24
2.4 Henkilöstöjohtaminen	27
2.5 Ihmisten ja asioiden johtaminen	28
2.6 Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	29
2.6.1 Strategisen henkilöstöjohtamisen merkitykselliset ominaisuudet	33
2.6.2 Strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutus suorituskykyyn	40
2.7 Henkilöstöraportointi	44
2.7.1 Aineettoman pääoman seuranta ja mittaaminen	48
2.8 Henkilöstöraportointi case-organisaatiossa	50
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	53
3.1 Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus	54
3.2 Tutkimuksen luotettavuus	55
3.3 Tutkimuksen toteutus	56
4. Tutkimuksen tulokset	57
4.1 Rekrytointi ja työkierto	60

4.1.1 Miten hyödynnät rekrytoinnista ja työkierrosta tuotettuja tunnuslukuja strategisessa henkilöstöjohtamisessa?	61
4.2 Koulutus, urakierto, mahdollisuus kehittyä työssä	62
4.2.1 Miten hyödynnät koulutuksesta, urakierrosta ja mahdollisuudesta kehittyä työssäsi tuotettuja tunnuslukuja strategisessa henkilöstöjohtamisessa?	64
4.3 Esimiestyö, johtajuus	66
4.3.1 Miten hyödynnät esimiestyöstä ja johtajuudesta tuotettuja tunnuslukuja strategisessa henkilöstöjohtamisessa?	67
4.4 Palkitseminen, palkkiot, kannustusjärjestelmät.....	68
4.4.1 Miten hyödynnät palkitsemisesta, palkkioista ja kannustusjärjestelmistä tuotettuja tunnuslukuja ja tietoja strategisessa henkilöstöjohtamisessa?	69
4.5 Strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutus	70
4.5.1 Tuotettujen tietojen ja tunnuslukujen hyödynnettävyys strategisessa henkilöstöjohtamisessa	72
4.6 Kuinka tärkeää on saada tietoa taloudesta, tuottavuudesta, kyvykkyydestä ja palvelun laadusta?.....	74
4.6.1 Miten hyödynnät tietoa taloudesta, tuottavuudesta, kyvykkyydestä ja palvelun laadusta strategisessa henkilöstöjohtamisessa?	76
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	78
5.1 Strategista henkilöstöjohtamista tukevat tiedot ja tunnusluvut	78
5.2 Miten henkilöstöä ja sen tilaa kuvaavia tunnuslukuja hyödynnetään strategisessa henkilöstöjohtamisessa?	80
5.3 Saavatko johtamis- ja esimiestyötä tekevät tarpeeksi tietoa strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi?	83
5.4 Tutkimuksen rajoitteet, luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet	85
LÄHDELUETTELO.....	87
Liitteet	96
Liite 1. Kyselyn saate.....	96

Liite 2 Kyselylomake	97
Liite 3. Strategista henkilöstöjohtamista tukevat tunnusluvut	103

KUVALUETTELO

Kuva 1. Case-organisaation toimintayksiköt ja palvelut 2015. (Etevan viestintä- ja kehitys yksikkö, 2015).	13
Kuva 2. Työn rajausta.....	15
Kuva 3. Työn rakenne.	17
Kuva 4. Strategisen henkilöstöjohtamisen käsitteen kehittyminen Juutin mukaan.....	30
Kuva 5. SHRM:n tavoite	35
Kuva 6. Mallinnus HRM:n vaikutuksista organisaation suorituskykyyn. (Mukaellen Wright & McMahan, 1992, Paauwe, 2009).....	36
Kuva 7 Palkitsemisen ulottuvuudet (Armstrong & Brown 2006, 25).	39
Kuva 8. HR-käytäntöjen vaikutus innovatiivisuuteen ja hyvinvointiin.	43
Kuva 9. Organisaation strateginen johtaminen ja oppiminen. (Mukaellen Kaplan & Norton, 2001)	47
Kuva 10. Kriittiset tekijät henkilöstön aikaansaannoskyvyssä. (Mukaellen Lumijärvi, 2002)	49
Kuva 11. Strategisen hyvinvoinnin kehittäminen käytännössä. (Aura et al, 2011).	82

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Henkilöstövoimavarojen käsittemäärittelyiden vertailu mukaellen Kazlauskaitte et al (2008).....	18
Taulukko 2. Aineettoman ja aineellisen pääoman vertailua. (Mukaellen Marr, 2005)	20
Taulukko 3. Aineettoman pääoman osa-alueet ja niiden sisältö mukaellen Lönnqvist 2005.	21
Taulukko 4. Henkilöstöjohtaminen osana strategista johtamisen kehitystä. (Mukaillen Juuti, 2006, Juuti 2009)	26
Taulukko 5 Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen erot (Guest 1987, 507)	28
Taulukko 6. Vastaajat ammattiryhmittäin	57
Taulukko 7. Vastaajien koulutustausta.	58

Taulukko 8. Osallistuminen kohdeorganisaation järjestämään esimiesvalmennukseen.	58
Taulukko 9. Osallistuminen muuhun johtamis- ja esimiesvalmennukseen.	58
Taulukko 10. Vastaukset väittämiin Rekrytointi ja työkierto	60
Taulukko 11. Vastaukset väittämiin Koulutus, urakierto ja mahdollisuus kehittyä työssä.....	63
Taulukko 12. Vastaukset väittämiin esimiestyö ja johtajuus.	66
Taulukko 13. Palkitseminen, palkkiot ja kannustusjärjestelmät.	69
Taulukko 14. Strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutus suorituskykyyn.	71
Taulukko 15. Vastaukset väittämiin Kuinka tärkeää on saada tietoa kustannuspaikkatasolla seuraavista asioista.	74
Taulukko 16. Strategista henkilöstöjohtamista tukevat tunnusluvut.....	103

1 JOHDANTO

Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti uusia ja vaativia haasteita. Tämä vuoksi ne tarvitsevat henkilöstön asiantuntemusta ja osaamista, jotta voisivat menestyä kaiken aikaa kovenevassa kilpailutilanteessa. Organisaatioiden kilpailukyky perustuu käytettävissä olevien resurssien ainutlaatuisuuteen ja arvokkuuteen (Ahteela et al., 2010). Useat organisaatiot tietävätkin, ettei menestys perustu pelkästään uusimpaan tekniikkaan tai teknologiaan. Organisaation kilpailuetu koostuu inhimillisistä tekijöistä; taidoista, asenteista ja tiedoista joita organisaation työntekijöillä on. Organisaatioissa on myös ymmärretty, että organisaation tarvitsemia inhimillisiä resursseja pitää johtaa. Inhimillisten resurssien osaamisen johtaminen on tutkimusalue, jota on yhdistetty strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytäntöihin.

Henkilöstöhallintoa ja –johtamista (Human Resource Management, HRM) on pidetty yhtenä organisaation perustoimintona logistiikan, markkinoinnin ja tuotannon rinnalla. Viime aikoina henkilöstöhallinnon ja sen tutkimuksen rooli on muuttunut: henkisen pääoman merkitys muiden pääomalajien rinnalla on vahvistunut. Samanaikaisesti henkilöstöjohtaminen on saanut strategisen otteen ja henkilöstön hyvinvoinnista on alkanut tulla osa strategisen henkilöstöjohtamisen (strategic human resource management, SHRM) ydintä. Strategiseksi henkilöstöjohtamisen tekee sen päämäärähakuisuus; tarkoituksena on vaikuttaa organisaation tulokseen.

Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen tavoitteena on tukea organisaation strategiaa ja kilpailukykyä. Tästä syystä kaikki johtamisen käytännöt on liitettävä osaksi organisaation toimintaa. Strategisen henkilöstöjohtamisen historiassa vertikaalinen ja horisontaalinen linjaus auttavat selvittämään sitä, miten SHRM voi edistää organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Tässä työssä pyritään selvittämään strategisen henkilöstöjohtamisen käsitettä ja esimiesten ja johtajien kokemusta siitä, mitkä henkilöstöä koskevat tunnusluvut tukevat strategista henkilöstöjohtamista. Työssä pyritään myös lisäämään ymmärrystä mekanismista, jonka avulla strategisen henkilöstöjohtamisen voidaan sanoa vaikuttavan organisaation suorituskykyyn. Tutkimus kohdentuu ennen kaikkea strategiseen henkilöstöjohtamiseen, jonka kehitystä tarkastellaan osana organisaation kaikkea liikkeenjohdollista toimintaa.

Perustan tutkimukselle tarjoaa perinteinen käsitys organisaatiosta monitasoisena järjestelmänä. Werbel ja DeMarie (2005) luonnehtivat organisaatiota erikoistumisen eli horisontaalisen työnjaon ja integraation eli vertikaalisen eri tasojen välisen yhdistymisen kautta. Tämä katsantokanta auttaa selvittämään sitä, miten strateginen henkilöstöjohtaminen voi edistää organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Samalla kun strateginen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa organisaatiotasolla se vaikuttaa työntekijöihin myös yksilötasolla. Kannustinjärjestelmät, tasa-puolinen palkitsemisjärjestelmä, koulutusmahdollisuudet ja urakierto luovat henkilöstölle tunteen siitä, että heistä ja heidän kehittymisestään välitetään ja pidetään huolta. Se on omiaan luomaan luottamusta, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista yritykseen (Snape & Redman, 2010).

Tämän työn viitekehyksenä on organisaatio. Työssä tarkastellaan strategista henkilöstöjohtamista organisaation sisäisenä vuorovaikutuksena, jonka osapuolina ovat siellä toimivat työntekijät, esimiehet ja muu johto. Työssä pyritään selvittämään, mitä tunnuslukuja organisaation esimiehet ja johtajat tarvitsevat strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi, ja miten he tuotettuja tunnuslukuja hyödyntävät.

1.1 Työn tausta

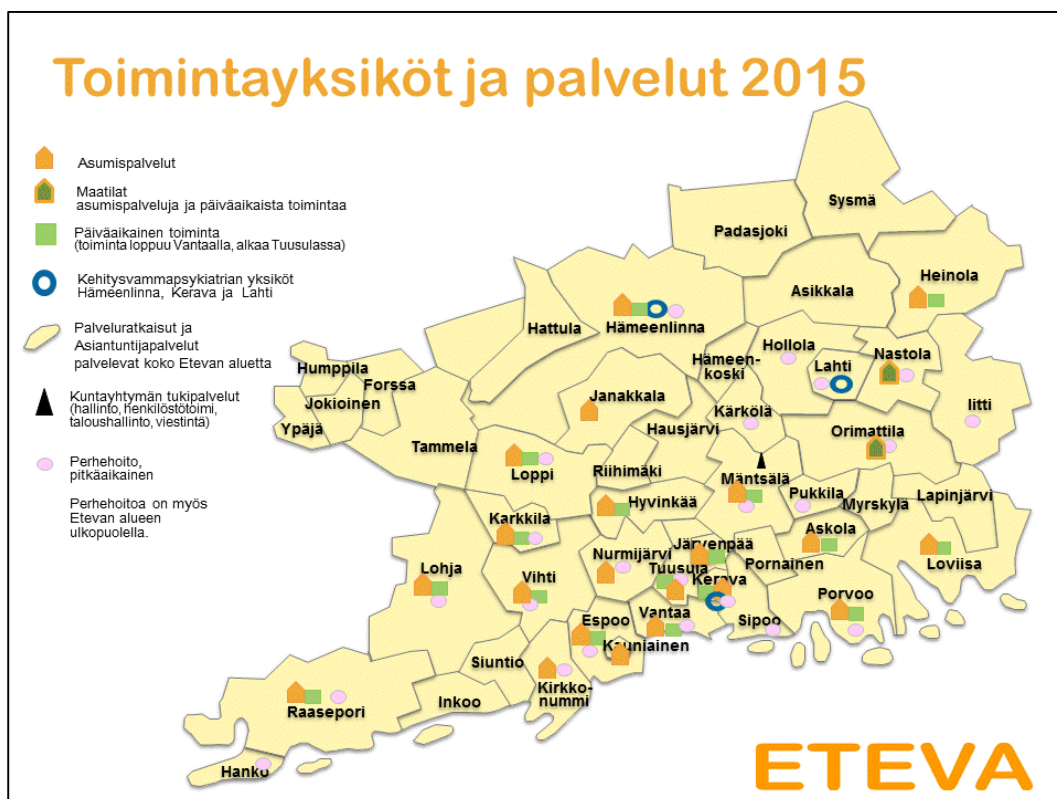
Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan kehitysvammapalveluja tuottavassa organisaatiossa. Kohdeorganisaation keskeinen voimavara ja tuotannon tekijä on organisaation henkilöstö. Organisaatiossa korostuu strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys. Organisaatiossa on tunnistettu ulkoiseksi riskik julkisen talouden rahoituspohjan heikkeneminen. Tämä edellyttää myös kohdeorganisaatiolta ketteryyttä muuttaa ja tehostaa toimintamalleja ja palvelutuotannon ratkaisuja. Valtakunnassa käynnissä olevat sosiaali- ja terveysalan uudistukset ja kuntauudistukset edellyttävät kohdeorganisaatiolta perusteellista toiminnan uudelleenarviointia.

Sisäisiksi riskeiksi on tunnistettu henkilöturvallisuusriskit, jotka sisältävät työkykyyn, esimiestyöhön, johtamiseen sekä osaamisen kehittämiseen ja henkilöstön saatavuuteen liittyvät riskit. Sekä sisäiset että ulkoiset riskit vaikuttavat organisaation taloudellisiin riskeihin.

Edellä mainituista syistä johtuen tämä tutkimus on ajankohtainen organisaatiolle, mutta myös julkiselle sektorille. Kuntatyönantajat ovat hakeneet yhteistä ymmärrystä henkilöstöraportoinnin tunnusluvuihin mm. henkilöstön arvoa kuvaavien tunnuslukujen kehittämishankkeessa (HAKU-hanke), koska ajantasaista, oikeaa tietoa tarvitaan strategisen johtamis- ja esimiestyön tueksi.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimukseni kohdeorganisaatio on vammaispalveluja tuottava 47 kunnan omistama Eteva kuntayhtymä. Kuntayhtymä toimii 26 kunnan alueella Uudellamaalla sekä Kanta- ja Päijät-Hämeessä (kuva 1).



Kuva 1. Case-organisaation toimintayksiköt ja palvelut 2015. (Etevan viestintä- ja kehitys yksikkö, 2015).

Kuntayhtymä tarjoaa asumispalveluja, perhehoitoa ja päiväaikaisen toiminnan palveluja erityisesti paljon apua tarvitseville henkilöille, kriisi- ja kuntoutuspalveluja erityisesti kehitysvammapsykiatriisiin tarpeisiin sekä asiantuntijapalveluja kouluille, perusterveydenhuoltoon, asumispalveluihin ja päiväaikaiseen toimintaan. Palvelujen tuotannossa hyödynnetään uusinta tietoa ja palvelut perustuvat yksilökeskeiseen elämänsuunnitteluun. Palveluiden tavoitteena on vammaisten henkilöiden oikeuksien tukeminen.

Kuntayhtymän palveluita käyttää vuosittain noin 1600 henkilöä, työntekijöitä on n. 1250. Henkilöstöstä yli 95 % työskentelee asiakastyössä. Kuntayhtymän toimintatuotot ovat noin 76,8 milj. euroa. Toimipaikkojen lukumäärä on noin 150, ja ne sijaitsevat Uudellamaalla sekä Kanta- ja Päijät-Hämeessä. (Eteva kuntayhtymän toimintakertomus, 2014).

Kuntayhtymässä on käytössä henkilöstön strategisen johtamisen ohjelma. Ohjelman keskeisenä tavoitteena on tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Kuntayhtymässä on käynnistetty strategian päivitysprosessi, jossa huomioidaan myös sote- ja kuntarakenneuudistusten mahdolliset vaikutukset toimintaan. Strategiatyön keskeisenä tavoitteena on toiminnan uudistamisella ja tehostamalla sekä työhyvinvointiin panostamalla turvata laadukas palvelutuotanto (Eteva kuntayhtymä, 2014).

Kuntayhtymässä johto- ja esimiestehtävissä sekä vastaavan ohjaajan tehtävissä työskentelee noin 90 henkilöä. Johtamis- ja esimiestyötä tekevät tarvitsevat strategisen henkilöstötyön tueksi erilaista tietoa henkilöstöstä ja toiminnasta. Kuntayhtymässä on tuotettu tunnuslukuja vuodesta 2009 alkaen, mutta ei ole selvitetty, tuottavatko ne oikeaa tietoa toiminnan ja strategisen henkilöstöjohtamisen tarpeisiin. Kuntayhtymässä ei ole yhteisesti nimetty tunnuslukuja, jotka tukevat kuntayhtymän strategista henkilöstöjohtamista, eikä yhteisesti sovittua tapaa tunnuslukujen tuottamisesta.

1.3 Tutkimuskysymykset

Pääkysymys:

Mitä henkilöstöön liittyvää tietoa ja tunnuslukuja organisaation johto- ja esimiestehtävissä työskentelevät tarvitsevat strategisen henkilöstötyön tueksi?

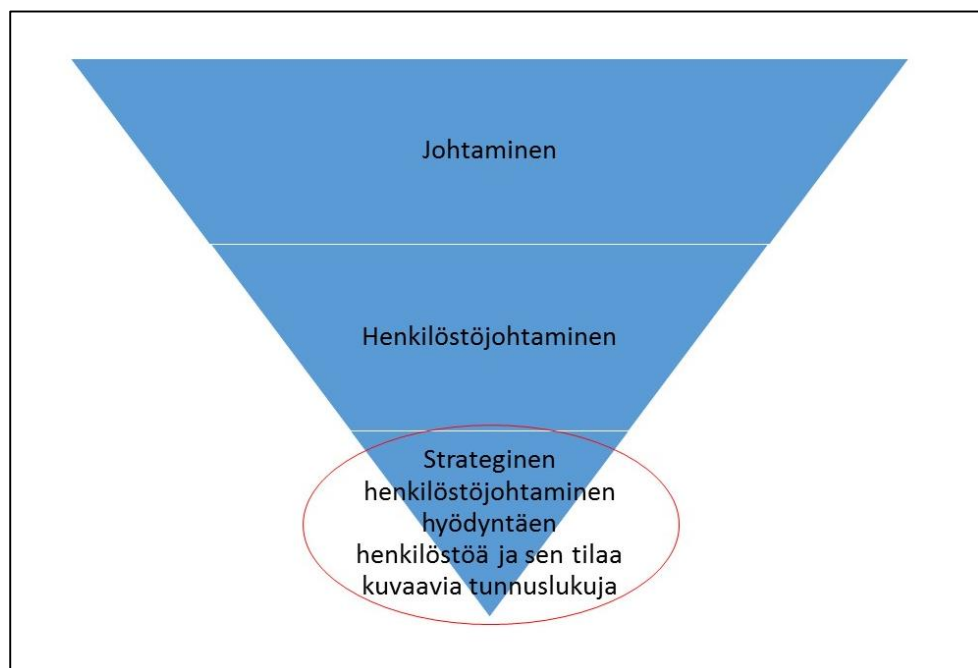
Alakysymykset

Miten henkilöstöä ja sen tilaa kuvaavia tunnuslukuja hyödynnetään strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Saavatko johtamis- ja esimiestyötä tekevät tarpeeksi tietoa strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi?

1.4 Tavoitteet ja rajaus

Tämä työ rajataan koskemaan strategista henkilöstöjohtamista (kuva 2), ja henkilöstöä kuvaavia tunnuslukuja jotka tukevat strategista henkilöstöjohtamista.



Kuva 2. Työn rajaus.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimies- ja johtamistyötä tekevien kokemus siitä, mitä henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja he tarvitsevat strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi.

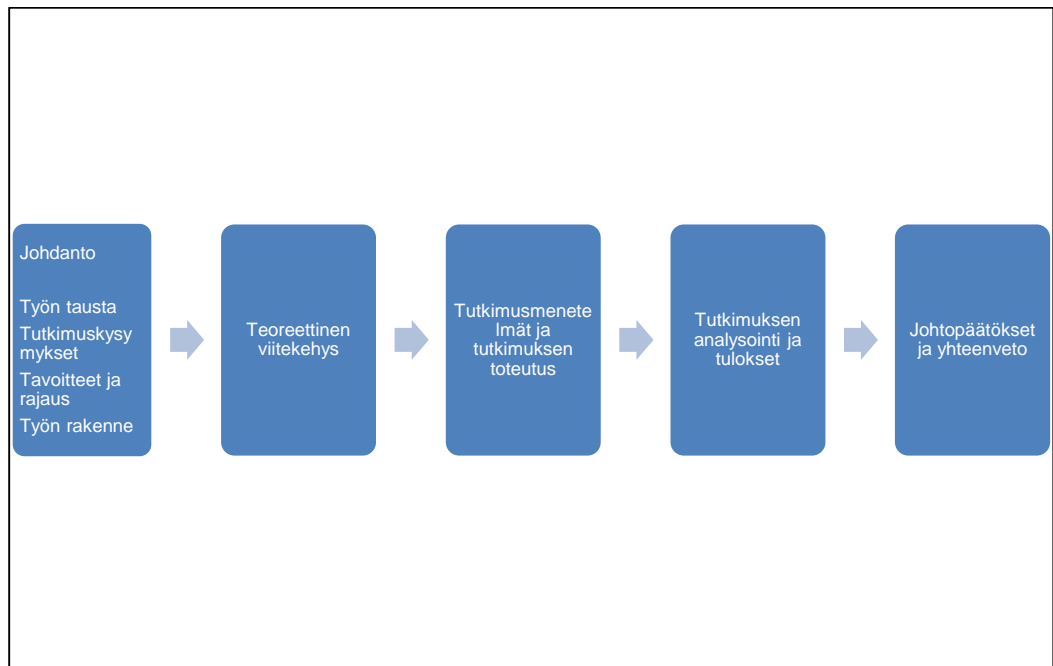
Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään kohdeorganisaatiossa tunnuslukujen tuottamisessa. Organisaation tavoitteena on, että organisaation tietojärjestelmiä hyödyntäen tuotetaan tunnusluvut mahdollisimman luotettavasti, taloudellisesti ja oikea-aikaisesti.

1.5 Käytettävät tutkimusmenetelmät ja työn rakenne

Tässä tutkimuksessa empiirinen osuus toteutetaan kvantitatiivisella tiedonkeruumenetelmällä, joka kohdistetaan kohdeorganisaation johtamis- ja esimiestyötä tekeville. Tavoitteena on saada selville johtamis- ja esimiestyötä tekevien mielipide strategista henkilöstöjohtamista tukevista henkilöstön tilaa kuvaavista tunnusluvuista. Kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä haetaan vastausta kysymyksiin kuinka usein, miten tärkeää jokin on, kuinka monta jne. Lisäksi tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista sisällön analyysia. Sisällön analyysilla on mahdollista tehdä päätelmiä tutkimusaineiston suhteesta sen sisältö- ja asiayhteyteen. Sisällön analyysin pääkohteina ovat mm. sanalliset sisällöt (www.metodix.com).

Tämän työn teorettinen viitekehys muodostuu aiheeseen liittyvästä aiemmasta tutkimuksesta, kirjallisuudesta ja artikkeleista. Teorettisessa viitekehyksessä pyritään kuvaamaan mitä on strateginen henkilöstöjohtaminen, mitä tarkoitetaan henkilöstöraportoinnilla ja mitä tietoja tulisi henkilöstöstä raportoida strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Työn rakenne on kuvattu seuraavassa kuvassa 3. Työn ensimmäinen kappale sisältää johdannon, työn taustan ja tutkimuskysymysten esittelyn. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään myös työn rajaus ja rakenne.



Kuva 3. Työn rakenne.

Työn toinen kappale sisältää teoreettisen viitekehyyksen. Kappaleessa määritellään käsitteet, joita ovat aineeton pääoma, strateginen johtaminen, HRM, ihmisten johtaminen (leadership) erotuksena asioiden johtamisesta (management), SHRM ja henkilöstöraportointi. Kappaleessa pyritään ymmärtämään käsitteiden kehittymistä sekä itsenäisinä käsitteinä että osana liikkeenjohdollista strategiakäsitystä. Kappaleessa pohditaan lisäksi SHRM:n ominaispiirteitä. Kriittisten ominaispiirteiden kautta tarkastellaan sitä, mikä erottaa SHRM:n muista henkilöstöjohtamisen muodoista, mikä tekee siitä strategista. Samalla mietitään, miten SHRM vaikuttaa organisaation ja yksilön tasolla, ja millä keinoilla yritysjohto voi rakentaa hyvää henkilöstöjohtamista. Kappaleessa mietitään tähänastisen tutkimuksen perusteella, mitkä mekanismit yhdistävät strategisen henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suorituskyvyn. Riittääkö selittäväksi tekijäksi pelkästään se, että henkilöstö voi hyvin? HR-käytäntöjen tiedetään vaikuttavan henkilöstön hyvinvointiin ja hyvinvoivan henkilöstön tuottavan tulosta, mutta toisaalta hyvin menestyvällä yrityksellä on myös varaa panostaa henkilöstöönsä ja korkeatasoiseen HR-toimintaan.

Kappaleessa kolme perehdytään tutkimusmenetelmään, joka tässä työssä on kvantitatiivinen menetelmä, johon on yhdistetty myös sisällön analyysi. Neljäs kappale sisältää tutkimuksen tulokset, kappaleessa viisi esitetään johtopäätökset, suositukset ja työn yhteenvedon.

2 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS

2.1 Keskeiset käsitteet

Tämän työn keskeisiä käsitteitä ovat aineeton pääoma, strateginen johtaminen, HRM, ihmisten johtaminen (leadership) erotuksena asioiden johtamisesta (management), SHRM ja henkilöstöraportointi.

Henkilöstöresurssit voidaan Kazlauskaiten & Buciuinien mukaan luokitella kahteen laajaan kategoriaan; erottuvaan lähestymistapaan (RBV = resursiperustainen) ja yleiseen lähestymistapaan (HRM) (Kazlauskaite et al, 2008).

Taulukko 1. Henkilöstövoimavarojen käsitelmäärittelyiden vertailu mukaelen Kazlauskaite et al (2008).

Lähestymistapa	Painotus	Tekijä	Määritelmä
Erottuva lähestymistapa (RBV)	Taidot Tieto Kyvyt Asenne Kokemus Viisaus	Grant (1998)	Tuottavat palvelut, joita ihmiset tarjoavat yritykselle tietojensa, taitojensa, päättelykykynsä ja päätöksentekokykynsä muodossa.
		Kamoche (1999)	Kerääntynyt tietovarasto, taidot ja kyvyt, joita yksilöillä on, ja joita yritys on ajan kanssa kehittänyt tunnistettavaksi asiantuntijuudeksi.
		Barney (1995)	Kaikki kokemus, tieto, käsitykset, riskinottoaikeisuus ja yksilöiden viisaus, joka mielletään yritykseen.
Yleinen lähestymistapa (HRM)	Ihmiset	Wright et al (1994)	Inhimillisen pääoman varanto, jota yritys kontrolloi suorassa työsuhteessa.
		Gomez-Mejia et al (2007)	Ihmiset, jotka työskentelevät organisaatiossa (henkilöstö)
		Fisher et al (2006)	Ihmiset, jotka työskentelevät organisaatiolle.

Lähestymistapojen ero on painotuksessa. Erottuvassa lähestymistavassa painotetaan inhimillisen pääoman taitoja, kyvykkyyksiä, asenteita, kokemusta ja viisautta sekä tietoa. Yleisessä lähestymistavassa painottuvat ihmiset. Eri koulukuntien mukaan muutos henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstöjohtamiseen on edellyttänyt selkeää muutosta ajattelussa, toisten mielestä taas selkeitä eroja käsitteiden välillä ei ole.

Strateginen henkilöstöjohtaminen on käsitteenä monipuolinen, laaja ja jatkuvasti kehittyvä. Sen lähikäsitteitä on esimerkiksi HRM (human resource management), mutta näiden kahden käsitteen välinen ero on tutkimuskirjallisuudessa ja käytännössä osittain hämärtynyt. Joidenkin mielestä HRM on sateenvarjokäsite ja SHRM sen osa-alue. Toisinaan strategista henkilöstöjohtamista pidetään vain uutena lähestymistapana HRM:ään (Martell & Carroll, 1995). Toisten mielestä SHRM on kehittynyt evolutionaarisesti samaa tahtia kuin muukin liikkeenjohdollinen strategiakäsitys (Juuti, 2006; Juuti, 2009) ja on siten itsessään nykyisin jo eräänlainen sateenvarjokäsite kaikelle henkilöstöjohtamiselle. Tutkimuskirjallisuudessa nähdään kuitenkin toisinaan SHRM vain johdon välineenä ja linkkinä tai siltana (Boselie et al., 2005; Lengnick-Hall et al., 2009), jolla HR-käytänteet pistetään toimintaan. Muutos henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen on joidenkin tutkijoiden (Boxall & Purcell, 2000) mukaan selkeä muutos, toisten mielestä muutos on taas lähinnä kielellinen ja käsitteellinen, koska eroja käsitteiden sisällön väliltä on vaikea löytää (Paauwe, 2009).

Nykyisin katsotaan, että henkilöstöjohtaminen pitää sisällään niin perinteisen henkilöstöhallinnon kuin henkilöstön kehittämisenkin alkaen motivoinnista, palkitsemista ja ylennyksistä ja eläkkeistä. Tässä työssä käytetään myöhemmin termejä henkilöstöjohtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen rinnakkain.

2.2 Aineeton pääoma

Organisaation resurssit eli organisaation pääoma voidaan ymmärtää aineellisinä ja aineettomina resursseina. Tänä päivänä organisaatiot ovat tunnistaneeet aineettoman pääoman merkityksen. Erityisesti organisaatioissa, joissa resurssit koostuvat pääasiassa aineettomasta pääomasta, on entistä enemmän kiinnitetty huomiota aineettoman pääoman raportointiin, seurantaan ja kuvaamiseen. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa aineettoman pääoman määrä voi olla moninkertainen verrattuna aineelliseen pääomaan. Aineettoman pääoman arvo ei näy organisaation kirjanpitoarvossa, sen mittaaminen ja kuvaaminen on haasteellista.

Aineellinen pääoma eli organisaation aineelliset resurssit, ovat konkreettisia, niiden omistajuus on selkää ja ne ovat objektiivisesti havaittavia. Aineelliset resurssit kuluvat käytössä ja niiden arvo alenee (Marr, 2005). Taulukossa 3 on kuvattu aineellisen ja aineettoman pääoman eroja (Marr, 2005).

Taulukko 2. Aineettoman ja aineellisen pääoman vertailua. (Mukaellen Marr, 2005)

Aineettoman ja aineellisen pääoman eroja		
	Aineeton pääoma	Aineellinen pääoma
Julkisuus	Samaa tietoa voi useampi hyödyntää samanaikaisesti.	Ei usean käytettävissä samanaikaisesti.
Arvon aleneminen	Ei kulu loppuun, mutta arvo alenee.	Kuluu loppuun ajan kanssa, arvon aleneminen voi tapahtua nopeasti tai hitaasti.
Siirtokustannukset	Hankalat mitata (kustannukset kasvavat epäsuorasti)	Helposti mitattavissa
Omistusoikeus	Omistusoikeus on epä-tarkka (liikesalaisuudet, patentit, tavaramerkit)	Omistusoikeus helppo osoittaa, selkeä.
Omistusoikeuden valvonta	Vaikeaa	Helppoa

Aineettomia resursseja on määritelty tutkimuskirjallisuudessa paljon. Lönnqvistin (2005) mukaan organisaation aineeton pääoma on näkymätöntä ja vaikeasti konkretisoitavissa. Se ei siis ole fyysistä, kuten koneet, laitteet ja kiinteistöt. Aineettomasta pääomasta käytetään myös nimityksiä intellectual capital eli älyllinen pääoma, knowledge capital eli tietopääoma sekä aineeton varallisuus. Aineeton pääoma on organisaatiolle merkityksellistä. (Lönnqvist & al, 2005)

Lönnqvist (2005) jäsentää aineettoman pääoman rakenne-, inhimilliseen- ja suhdepääomaan (taulukko 3).

Taulukko 3. Aineettoman pääoman osa-alueet ja niiden sisältö mukaellen Lönnqvist 2005.

Rakennepääoma	Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma
- kulttuuri ja arvot	- osaaminen	- suhteet asiakkaisiin
- työilmapiiri	- henkilöominaisuudet	- suhteet sidosryhmiin
- prosessit	- asenteet	- maine
- järjestelmät	- tiedot	- brändi
- dokumentoitu tieto		- yhteistyösopimukset
- immateriaalioikeudet		

Lönnqvistin (2005) mukaan rakennepääoma sisältää muun muassa organisaation työilmapiirin, arvot, prosessit, kulttuurin, dokumentoidun tiedon, sekä järjestelmät ja immateriaalioikeudet. Suhdepääoma sisältää esimerkiksi suhteet sidosryhmiin ja asiakkaisiin, organisaation maine ja brandi sekä yhteistyösopimukset. Inhimillinen pääoma sisältää henkilöominaisuudet, tiedot, asenteet ja tietämyksen sekä henkilöstön koulutukset ja osaamisen (taulukko 3).

Sveibyn (2007) mukaan organisaation aineeton pääoma sisältää organisaation työntekijöiden osaamisesta, ja sekä sisäisistä että ulkoisista rakenteista. Sveibyn mukaan henkilöstön kyvykkyys rakentuu henkilöstön koke-

muksesta ja koulutustaustasta. Sisäiset rakenteet (internal structure) sisältävät johtamisen, patentit, tutkimuksen, asenteet, hallinnon, käyttöohjeet jne. (Sveiby, 2007)

Edvinsson ja Mallone (1997) taas toteavat, että aineeton (älyllinen) pääoma sisältää henkisen tai inhimillisen pääoman ja rakennepääoman. Rakennepääoma sisältää organisatorisen ja asiakaspääoman, jotka organisaatio voi omistaa. Rakennepääomalla Edvinsson ja Mallone käsittävät kaiken sen, mitä henkilöstön poistumisen jälkeen jää jäljelle. Edvinssonin ja Mallonen mukaan älyllinen pääoma on yksilön uudistumis- ja uudistamisvalmiuksien, tietojen, taitojen, kyvykkyyksien summa. Älylliseen pääomaan sisältää myös organisaation arvot, filosofian ja kulttuurin. Älyllinen pääoma ei ole organisaation omaisuutta. (Edvinsson & Mallone, 1997)

Kaplanin ja Nortonin (2004) mukaan aineeton pääoma koostuu henkisestä eli inhimillisestä pääomasta, organisatorisesta pääomasta ja informaatiopääomasta. Inhimillinen pääoma sisältää henkilöstön taidot, tiedot ja kyvykkyydet. Organisatorinen pääoma puolestaan koostuu organisaation kulttuurista, tietojohdamisesta ja johtamisesta sekä tiimityön osa-alueista. Informaatiopääoma koostuu tiedoista ja tietokannoista, tiedostoista, informaatio-systeemeistä ja verkoista sekä teknologian infrastruktuurista.

Sosiaali- ja terveysalalla on myös tunnistettu aineettoman pääoman merkitys, koska aineettomat resurssit ovat merkittävät. Tämän vuoksi organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää erityisesti huomiota aineettoman pääoman kuvaamiseen ja raportointiin.

Lönnqvistin mukaan organisaation kykyyn tehdä laadukkaita suoritteita liittyy keskeisesti aineeton pääoma. (Lönnqvist & al, 2005). Tämän vuoksi organisaatioiden on tärkeää ymmärtää, että keskeistä aineettoman pääoman ohjaamisessa ja kehittämisessä on tiedostaa mitä aineellisia ja aineettomia resursseja organisaatiolla on käytettävissään, aineettomien resurssien tila,

mitä aineettomia resursseja puuttuu ja mitä aineettomia resursseja tarvitaan lisää.

Organisaation tulee osata hyödyntää aineetonta pääomaa, jotta se voi sen avulla saavuttaa parempia tuloksia. Organisaatiossa oleva osaaminen ei vielä tuota mitään, organisaation täytyy osata johtaa osaamista. Organisaation pitää muuttaa resurssinsa arvoa tuottaviksi palveluiksi ja tuotteiksi, näin organisaatio voi myös tuottaa arvoa asiakkailleen.

Aineeton pääoma ei tuota organisaatiolle lisäarvoa itsestään, niiden täytyy olla vuorovaikutuksessa muiden resurssien kanssa ja yhteydessä toisiinsa. (Marr, 2005) Organisaatiolle syntyy arvoa, kun osaamispääoman resurssit (työntekijöiden taidot, asiakassuhteet) tuottavat asiakastyytyvyyttä. (Marr, 2005)

Koska aineeton pääoma on organisaation yksilöiden osaamista, tulee organisaatioiden prosessien ja toimintatapojen tukea työntekijöitä onnistumisesta perustehtävänsä hoidossa. Myös aineettoman pääoman osa-alueiden tulee tukea toisiaan. Oleellista on, että osaamista jaetaan ja organisaatiossa on sitä tukevat rakenteet ja järjestelmät. Näiden toimien tavoitteena on estää organisaation aineettoman pääoman kato ja poistuminen. (Marr, 2005).

2.2.1 Ydinkompetenssit

Prahaladin ja Hamelin (1990) mukaan organisaation ydinosaminen voi rakentua ihmisistä ja kokemuspohjaisesta tiedosta. Ydinosaminen eli ydinkompetenssi kertoo organisaation vahvuuden alueet, joiden varaan organisaation kilpailukyky perustuu.

Tunnistetut ydinosamiset kertovat organisaation taidosta ymmärtää osaamisensa ja taitonsa, ja käyttää mahdollisimman hyvin käytössä olevia re-

surssejaan. Resurssit ymmärretään kokonaisuuksiksi, jotka ovat organisaation ydinosaamista. Kyvykkyys taas koskee vain joitakin organisaation tehtäviä ja toimintoja. Ydinkyvykkyyttä syntyy organisaatiossa, kun tarvittava osaaminen osataan jakaa organisaatiossa mahdollisimman laajasti. (Lönngqvist & al, 2005)

Lönngqvist et al (2005) jakavat organisaation osaamisen neljään alueeseen; substanssiosaaminen, organisaation osaaminen, sosiaaliset taidot ja liiketoimintaosaaminen. Nämä osaamisalueet eivät saa olla irrotettuna toisistaan vaan niitä tulee tarkastella kiinteästi yhdessä. (Lönngqvist & al, 2005)

Organisaation kannattaa panostaa osaamisalueiden määrittelyyn. Määrittely tukee sekä johtoryhmän työskentelyä että organisaation kehityskeskusteluprosessia. Johtoryhmässä määritellään ne asiat, jotka toteutuessaan mahdollistavat organisaation strategian toteutumisen. Tämän vuoksi osaamisalueiden määrittely on tärkeää. (IC Partners, 2004).

2.3 Strateginen johtaminen

Strategia on johtamiskäsite, jota yksikään organisaatio tai johtaja ei voi välttää (Juuti, 2009). Strategiassa on kyse organisaatiota koskevien toimintaympäristön muutoksia huomioonottavien valintojen tekemisestä ja näiden valintojen siirtämisestä toimintaan organisaation eri osissa ja tasoilla. Strategia sisältää jotain, joka on erityisen tärkeää organisaation tulevaisuuden kannalta (Boxall & Purcell, 2000).

Strategisen johtamisen koulukunnissa on eroa sen suhteen, mikä on johdon asema ja rooli strategian tekemisessä, missä strategia syntyy ja minkälainen prosessi se on luonteeltaan. Strateginen johtaminen ymmärretään yleisesti johtamistekniikaksi, jonka päätarkoituksena on varmistaa organisaation menestyminen tulevaisuudessa. Uusimmissa strategianäkemyksissä korostetaan neuvottelevaa ja osallistuvaa suunnittelua ja mahdollisimman

monen pääsyä mukaan strategian muotoiluun. Strategian suunnitteluun halutaan osallistaa myös työntekijät, eikä strategiaa koeta enää pelkästään johdon asiaksi (Juuti, 2009). Toiminnot ovat sidoksissa organisaation toimintaympäristöön. Strateginen johtaminen on muutosten johtamista. Se pitää sisällään myös strategisen henkilöstöjohtamisen ja strategisen osaamisen kehittämisen (Boxall & Purcell, 2000).

Strategisen suunnittelun merkitys korostui erityisesti toisen maailmansodan jälkeen, jolloin liiketoiminnan kehittäminen perustui pitkälti suuryritysten kannattavuusongelmiin. Strategisen johtamisen perussuuntauksena oli ylhäältä annettu rationalistinen suunnitelma, jota organisaatio alkoi toteuttaa (Juuti, 2009). Prosessinäkökulman mukaan taas strategia on toiminnan ja oppimisen kautta syntyvä toimintamalli (Laamanen & Tinnilä, 2009). Näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaikka katsovatkin asiaa eri suunnista.

Strateginen suunnittelu koostuu päämäärien ja tavoitteiden asettamisesta, nykytilan kartoituksesta, eri toimintavaihtoehtojen miettimisestä, strategian valinnasta, toimeenpanosta, valvonnasta ja arvioinnista (Juuti, 2009). Strateginen johtaminen on jatkuvaa liiketoiminnan kehittämistä, jossa tavoitteena on tunnistaa ja visioida yrityksen suunta ja kehittää tarvittavat keinot yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi.

Joidenkin tutkijoiden (Juuti, 2009) mukaan SHRM on kehittynyt liikkeenjohdolliseksi välineeksi samaa tahtia kuin muukin strateginen johtaminen. Onkin vaikea erottaa, onko SHRM:n kehityksessä kyseessä kokonainen paradigman muutos vai pelkästään käsitteellinen muutos. Vaikka näkökulma on vaihtunut, on tarkoitus pysynyt samana. Strateginen johtaminen ei voinut kuitenkaan ohittaa henkilöstöresursseja enää siinä vaiheessa kun huomattiin, ettei menestystä voida perustaa pelkästään teknologisille resursseille vaan, että jokaisen työpaikan kilpailuetu löytyy inhimillisistä tekijöistä (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1996).

Juutin (2006, 2009) mukaan on olennaista, saadaanko sekä johto että henkilöstö saman diskurssin sisälle. SHRM on osa strategiatyötä jatkuvan vuorovaikutuksen kautta. Alla olevassa taulukossa on kuvattu sekä strategisen johtamisen että strategisen henkilöstöjohtamisen kehitys ja yhteydet niiden välillä. Strategia on korvannut myös perinteisen pitkän tähtäimen suunnittelun johtamisen yhteydessä, kuten taulukosta 4 voidaan havaita.

Taulukko 4. Henkilöstöjohtaminen osana strategista johtamisen kehitystä. (Mukaillen Juuti, 2006, Juuti 2009)

PS-suunnittelu	1950	
Andrews: SWOT Bostonin matriisi	1960	
Ansoff: strateginen suunnittelu Porter: strategia kilpailuetuna	1970	Hallintofunktio: henkilöstöhallinnon kehitys
Mintzberg: kehkeytyvä strategia	1980	Palvelufunktio
Prahalad & Hamel: ydinosaaminen, resurssi-strategia	1990	Tukifunktio: HRM strategian tukena
Kompleksisuusajattelu	2000	Ohjausfunktio: HRM vaikuttaa strategian muotoutumiseen
Postmodernistrategia	2010	Edelläkävijä, suunnannäyttävä, HRM on osa strategiaa

Strategian ja henkilöstöjohtamisen kytkeminen toisiinsa on hyödyllistä (Bo-xall & Purcell, 2003). Strategisessa henkilöstöjohtamisessa täytyy tunnistaa ne strategiset valinnat, jotka liittyvät henkilöstön käyttöön ja selittävät sitä, miksi joidenkin organisaatioiden henkilöjohtaminen on tehokkaampaa kuin joidenkin muiden (Gould-Williams, 2004).

Onko ihmisten johtamisella (leadership) ja henkilöstöjohtamisella käytännön eroa? Beckerin ja Huselidin (2006) mukaan on, sillä he kiinnittävät selkeyden vuoksi huomiota siihen toimintaan, jolla organisaatio pyrkii nimenomaan ohjaamaan toimintaa tiettyyn suuntaan. Kuitenkin myös henkilöstöjohtamisessa korostuu henkilöstön arvo sinänsä ja yrityksissä halutaankin työntekijöiden vapaaehtoisesti sitoutuvan työhönsä (Wright & McMahan, 1992; Widener, 2005). Henkilöstökäytännöt ovat niitä menettelyjä, joiden avulla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden valintaan, työsuoritukseen, motivointiin ja esimerkiksi palkitsemiseen (Liu et al., 2003; Widener, 2004; Werbel & DeMarie, 2005; Offstein et al., 2005; Lengnick-Hall et al., 2009).

2.4 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisesta (HRM, human resource management) ei ole yhtä ainoaa määritelmää. HRM pitää sisällään kaiken, mikä koskee henkilöasioiden hoitamista ja johtamista yrityksessä (Boxall & Purcell, 2000). Henkilöstöjohtamista ja muuta johtamista (management) onkin vaikea erottaa toisistaan. Henkilöstöjohtamista on käytetty yleiskäsitteenä, jolloin se viittaa kaikkeen henkilöstöjohtamisen kenttään HR-toiminnoista ja henkilöstöhallinnosta lähtien. Sillä on erityisesti tarkoitettu henkilöstöasioiden johtamista, jolloin se tarkoittaa inhimillisten voimavarojen johtamista.

Henkilöstöjohtamisen alkuvaiheissa puhuttiin ensin henkilöstöhallinnosta, jolloin käsite korosti toiminnan hallinnollista luonnetta. Kun resurssi- tai voimavara-ajattelu voimistui 1980-luvulla, levisi myös käsite HRM (human resource management). Työntekijöiden taidot, kyvyt ja osaaminen nähtiin yrityksen tärkeimpänä voimavarana (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant 1996). Työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet nähtiin keinona organisaation tavoitteiden saavuttamisessa.

Guest (1987) on erotellut henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen eroavaisuuksia eri näkökulmista (taulukko 5). Näkökulmissa korostuu työntekijän näkökulmasta luottamuksen aste, ja suunnittelun ja ajan näkökulmasta reagoinnin nopeus ja integroituminen strategiseen toimintaan.

Taulukko 5 Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen erot (Guest 1987, 507)

	Henkilöstöjohtaminen	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Suunnittelun ja ajan näkökulma	Nopeaa, lyhyen aikavälin reagointia	Ennakoivaa, integroitua, strategista toimintaa
Roolit	Asiantuntijat, erityisasiantuntijat	Linjajohdolle integroitua
Työntekijän näkökulma	Matala luottamus, yhteisöllisyys	Korkea luottamus, yksilöllisyys

HRM voidaan määritellä ihmisten johtamiseen ja ohjaukseen sekä yksilöinä että ryhminä keskittyväksi organisaation toiminnaksi. Käsite pitää sisällään henkilöstöhallinnon, rekrytoinnin, työhön sijoittamisen, motivoinnin, henkilöstöpalvelut, palkitsemisen ja tietojärjestelmät.

2.5 Ihmisten ja asioiden johtaminen

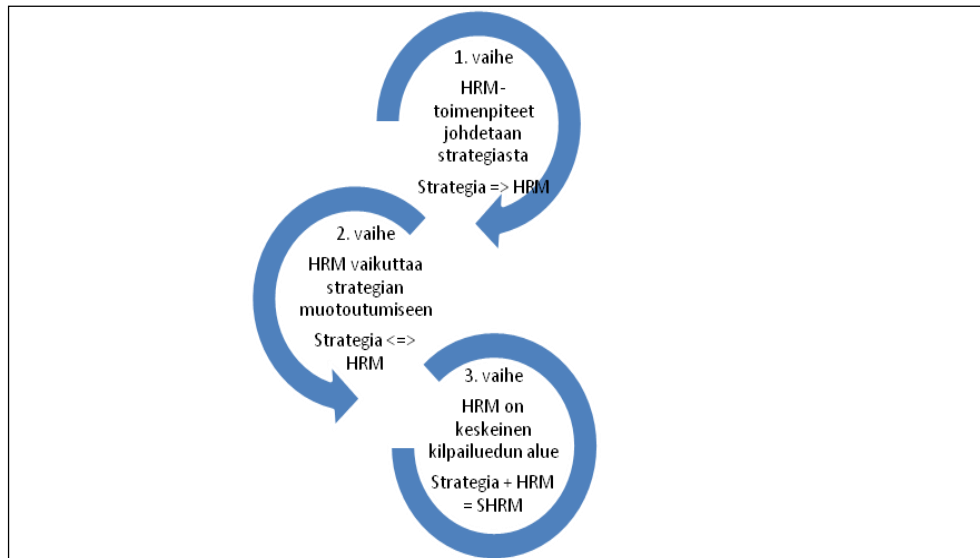
Viimeaikaisessa johtamiskirjallisuudessa on haluttu erottaa ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management). Ihmisten johtamisella ja johtajuudella (leadership) tarkoitetaan työn johtamista siten, että vaikutetaan ryhmän toimintaan yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuutta on kirjallisuudessa käsitelty monimerkityksellisesti, mutta yhtenä yhteisenä määritelmänä on pyrkimys löytää selitys sille, mitä johtajuus on ja mikä tekee siitä tehokasta. Johtajuus on toisen ihmisen käyttäytymiseen vaikuttamista siten, että johtaja saa toiset ihmiset ymmärtämään, mitä on tehtävä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Juuti, 2006; Juuti, 2009).

Ihmisten johtamisen lähikäsite on asioiden johtaminen eli management. Asioiden johtamisella (management) on tarkoitettu organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa ja suunnittelua, organisointia ja kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa (Juuti, 2009). Käsitteet leadership ja management on toisinaan esitetty vastakkaisiksi asioiksi, vaikka ne tavaltaan liittyvät samaan asiaan: molempia tarvitaan, jotta organisaatio voi yltää parhaimpaan suorituskykyynsä.

Ihmisten johtamisessa olennaista on osaamisen kehittäminen, innostaminen, motivointi, sitouttaminen, luottamuksen synnyttäminen sekä yhteisen vision ja tavoitteen määrittäminen. Ihmisten johtamisessa tärkeintä on jatkuva keskustelu ja vuorovaikutus. Ne ovat kaikki asioita, joiden kautta myös strateginen henkilöstöjohtaminen pyrkii vaikuttamaan organisaation suorituskykyyn (Huselid, 1995; Guest, 1997; Gould-Williams, 2004; Snape & Redman, 2010; Ahteela et al., 2010).

2.6 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Osittain päällekkäin HRM-ajattelun kanssa lähti Yhdysvalloissa 1970-luvun puolivälistä liikkeelle kehityssuunta, joka muutti tutkimuksen painopistettä. Henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen sijaan tutkimukseen tuli mukaan käsite strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (SHRM, strategic human resource management). Muutoksen taustalla oli sekä organisatiokäyttämisen tutkimus että liikkeenjohdollinen strategiatutkimus (Juuti, 2009). Kuvassa 4 on kuvattu strategisen henkilöstöjohtamisen käsitteen kehittyminen (mukaellen Juuti 2009).



Kuva 4. Strategisen henkilöstöjohtamisen käsitteen kehittyminen Juutin mukaan.

Eron näkeminen SHRM-ajattelun ja HRM-ajattelun välillä on toisinaan vaikeaa. Molemmissa korostetaan henkilöstövoimavarojen johtamisen integroimista liiketoiminnan johtamiseen. Boxall ja Purcell (2000) painottavat, että kun henkilöstöjohtamiseen yhdistyy adjektiivinen strateginen, on kyse silloin toimista, joilla on kriittinen merkitys organisaation tehokkuuteen. Henkilöstön voimavarojen ja niiden suunnitelmallisen johtamisen nähdään olevan yrityksen merkittävä kilpailutekijä.

Strateginen henkilöstöjohtaminen on strategisten tavoitteiden mukaista suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan edistämistä tukevaa toimintaa organisaatiossa. SHRM:n täytyy olla tietoisesti valittu ja kokonaisvaltainen johtamisote, jota kaikki esimiehet ylhäältä alas toteuttavat sovittujen raamien puitteissa (Wright & McMahan, 1992; Widener, 2004; Offstein et al., 2005). Strateginen johtaminen voidaan jaotella strategian suunnitteluun ja toimeenpanoon. SHRM ottaa henkilöstön johtamisessa huomioon toimintaympäristön, organisaation strategian ja henkilöstöstrategian (Werbel & DeMarie, 2005; Becker & Huselid, 2006). Strategian integrointi on nykyisin ominaista kaikille HRM-malleille (Juuti, 2006).

Strateginen lähestymistapa koskee johtamisen prosesseja, joissa henkilöstöjohtamisen toimintapolitiikka ja käytännöt yhdistetään organisaation strategiaan tavoitteisiin (Delery & Doty, 1996). Osaaminen syntyy pitkän ajan kuluessa organisaation keskeisissä, tärkeissä ydinprosesseissa. Yksilön osaamisella on merkitystä vain, jos sillä on kytkentä organisaation strategiaan (Barney, 1991). Kuitenkaan kaikki tieto ja osaaminen, mitä henkilöstöllä on, ei itsestään selvästi ole hyödyllistä (Widener, 2004). Esimiehen tehtävänä on suunnata oppimista, toteuttaa ja jalkauttaa strategiaa (Liu et al., 2003; Paauwe, 2009; Lengnick-Hall et al., 2009).

Strateginen henkilöstöjohtaminen on nopeasti noussut keskeiseksi mielenkiinnon kohteeksi organisaatioissa. Organisaatiot ovat vaativien haasteiden edessä ja tarvitsevat koko henkilöstön osaamisen ja asiantuntemuksen hyödyntämistä menestyäkseen yhä kovenevassa kilpailussa (Delery & Doty, 1996; Offstein et al., 2005). Silti koko ajan keskustellaan myös siitä, mitä tarvitaan, jotta tavallisesta henkilöstöjohtamisesta tulisi strategista (Boxall & Purcell, 2000). Inhimillinen pääoma on yksi tärkeimmistä strategisista menestystekijöistä ja johdon rooli on yhdistää erityiset HRM-ohjelmat ja tuloksellisuus (Martell & Carroll, 1995).

Resurssilähtöisyyden (RBV, resource based view of the firm) korostuminen on muovannut liikkeenjohtamisen kenttää 1980-luvulta lähtien (Wright & McMahan, 1992; Widener, 2004; Werbel & DeMarie, 2005; Paauwe, 2009). RBV korostaa organisaation sisäistä maailmaa, jolla menestys ja kilpailukyky perustuvat ihmisten osaamiseen, tietoon, taitoon ja kyvykkyyteen (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1996). Koska tämän näkemyksen mukaan henkilöstöresurssit ovat yksi keskeisimpiä voimavaroja yrityksessä, on myös henkilöstöjohtamisen (human resource management, HRM) painotus yrity maailmassa ja sitä seuraavassa tutkimuksessa kasvanut. Samalla vaikutus näkyy organisaatioiden entistä ammattimaisempana inhimillisten resurssien johtamisena (Delery & Doty, 1996; Liu et al., 2003; Boselie et al., 2005; Werbel & DeMarie, 2005; Becker & Huselid, 2006).

Tehokkaan HR-toiminnan pitää näkyä strategiassa ja organisaation suorituskyvyssä, mutta toisaalta myös strategian pitää vaikuttaa HR-toimintoihin (Martell & Carroll, 1995). Monissa tutkimuksissa strategisen henkilöstöjohtamisen määrittely lähteekin niistä toimista, jotka kohdistuvat työntekijöihin joko yksilöinä tai osana yhteisön jäseniä. Becker ja Huselid (2006) korostavat kuitenkin näkemystä, jonka mukaan käsitteenä SHRM:n tulisi kohdistua enemmän toimiin ja käytäntöihin organisaation kuin yksilön tasolla.

Paauwe (2009) korostaa strategisessa johtamisessa talouden lisäksi moraalialueita. Hyvän henkilöstöhallinnon lopputulemana voi olla motivoitumista, oma-aloitteisuutta, laatua, tuottavuutta: siis paitsi yksilölle, myös organisaatiolle hyödyllisiä ominaisuuksia (Wright & McMahan, 1992).

Strategisen henkilöstöjohtamisen taustoissa, näkökulmissa ja määrittelyissä on tiettyjä eroja. Esimerkiksi Delery ja Doty (1996) sekä Colbert (2004) painottavat kolmea erilaista teoriaa strategiseen henkilöstöjohtamiseen: universalistinen, kontingenssi ja konfiguraationaalinen näkökulma. Universalistinen koulukunta pyrkii universaalien, eri tilanteisiin ja eri organisaatioille sopivien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tunnistamiseen ja rakentamiseen. Taustalla on ajatus parhaista käytännöistä (Boxall & Purcell, 2000). Kontingenssi (contingency) korostaa tiettyjen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen sopivuutta yrityksen strategiaan. Näkökulman mukaan ei ole itsessään hyviä tai parhaita käytäntöjä vaan parempaa tai huonompaa harmoniaa yrityksen strategian ja henkilöstötoimenpiteiden välillä (Liu et al., 2003; Widener, 2005; Paauwe, 2009). Näkemyksen mukaan merkittävä strategisen suunnan muutos tarkoittaa siis aina myös muutosta henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Konfiguraationaalinen näkökulma vie edellistä kontingenssiajattelua pidemmälle. Konfiguraationaalisen ajattelun mukaan oikeita henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ei voida määrittellä yksipuolisesti strategisen yhteensopivuuden perusteella. Henkilöstöjohtaminen muodostaa itsessään toimivan kokonaisuuden, jolla pitää olla yhteensopivuus organisaation johtamistapaan ja kulttuuriin. Eri osa-alueiden synergia vahvistaa ja

saa aikaan menestyksellistä toimintaa. Vaikka näkemykset ovat osittain vastakkaisia, Deleryn ja Dotyn (1996) mukaan ne kaikki ovat toteuttamiskelpoisia. Olosuhteista riippuen voidaan käyttää tarkoituksenmukaisimpia lähestymistapoja.

2.6.1 Strategisen henkilöstöjohtamisen merkitykselliset ominaisuudet

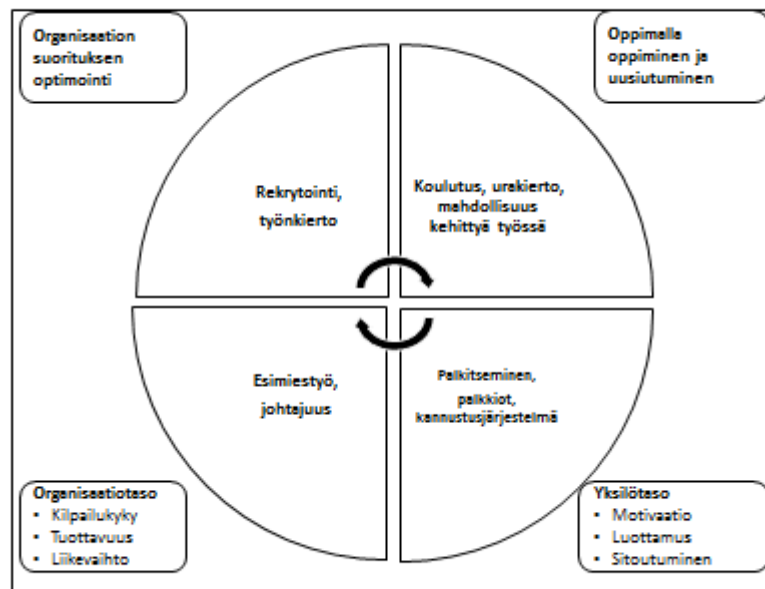
Jotta strategisessa henkilöstöjohtamisessa onnistutaan, täytyy organisaation hyödyntää toimenpiteitä, jotka vaikuttavat henkilöstön suorituskykyyn. Yksi näistä tärkeistä toimenpiteistä on liittää työntekijöiden johtaminen vahvasti organisaation strategiaan. Deleryn ja Dotyn (1996) toteavat tutkimuksessaan, että strategisen henkilöstöjohtamisen tehtävänä on painottaa organisaatiossa inhimillisten voimavarojen tehokkaan johtamisen merkitystä. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa on kyse siitä, mitä strategisia valintoja organisaatiossa tehdään. Erityisesti kiinnostaa se, miksi joidenkin organisaatioiden johtajat saavat työntekijänsä toimimaan tehokkaammin kuin jotkut toiset (Boxall & Purcell, 2003; Gould-Williams, 2003). Vaikuttavia piirteitä ovat henkilöstön näkeminen tärkeimpänä resurssina ja henkilöstöjohtamisen integroituminen liiketoimintastrategiaan.

On tavallista, että organisaatiot kopioivat toisiltaan hyväksi havaittuja käytänteitä. On kuitenkin huomattava, etteivät toisen organisaation hyväksi osoittautuneet käytänteet toimi toisaalla, eivätkä organisaatiot ymmärrä, miksi näin tapahtuu; parhaat käytännöt eivät välttämättä toimi kaikissa olosuhteissa kaikkina aikoina (Delery & Doty, 1996). Voi myös käydä niin, että nyt hyvin toimivat käytänteet eivät enää jatkossa toimikaan (Paauwe, 2009). Tarvitaan jatkuvaa strategisen henkilöstöjohtamisen päivittämistä yhtä lailla kuin muunkin strategian uudelleen tarkastelua.

Koska henkilöstöön liittyvät päätökset ovat strategisesti merkittäviä, tulee kaikkien esimies- ja johtamistyötä tekevien osallistua henkilöstöjohtamiseen

(Widener, 2004; Boselie et al., 2005; Becker & Huselid, 2006). Henkilöstöjohtamisen toiminnot, kuten ennakoiva ja valikoiva rekrytointi, osaamisen kehittämisen toimenpiteet, palkitseminen ja työn kehittäminen, ovat organisaation kriittisten ydintoimintojen kannalta keskeisiä tekijöitä. Henkilöstön sitoutumisen, luovuuden ja aloitteellisuuden mahdollistamisessa vastuu on erityisesti linjaorganisaatiolla, näin ollen ei ole samantekevää, millaiset suhteet henkilöstön ja johdon välillä on (Liu et al., 2003; Widener, 2004; Werbel & DeMarie, 2005).

Huselidin (1997) mukaan organisaatorakenteet, jotka mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen kokemuksen toimivat strategisesti. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön liikkuvuuden mahdollistaminen yli organisaatiossa olevien tiimirajojen, mentorointi, työkierron mahdollisuus ja vertaistuki. Näiden tärkeiden ominaispiirteiden ja käytänteiden toteutumista voidaan seurata ja arvioida määrättyjen lopputulemien avulla: vaikutukset näkyvät toiminnan joustavuudessa, luottamuksen kokemuksessa, henkilöstön sitoutumisessa ja työtyytyväisyydessä (Huselid, 1995; Gould-Williams, 2004; Snape & Redman, 2010; Ahteela et al., 2010). Organisaation johtajien tulisikin keskittää voimavarojaan yhtäläillä mahdollistaviin tekijöihin, kuin varsinaiseen suoriutumiseen ja siihen liittyviin asioihin (Becker & Huselid, 2006).

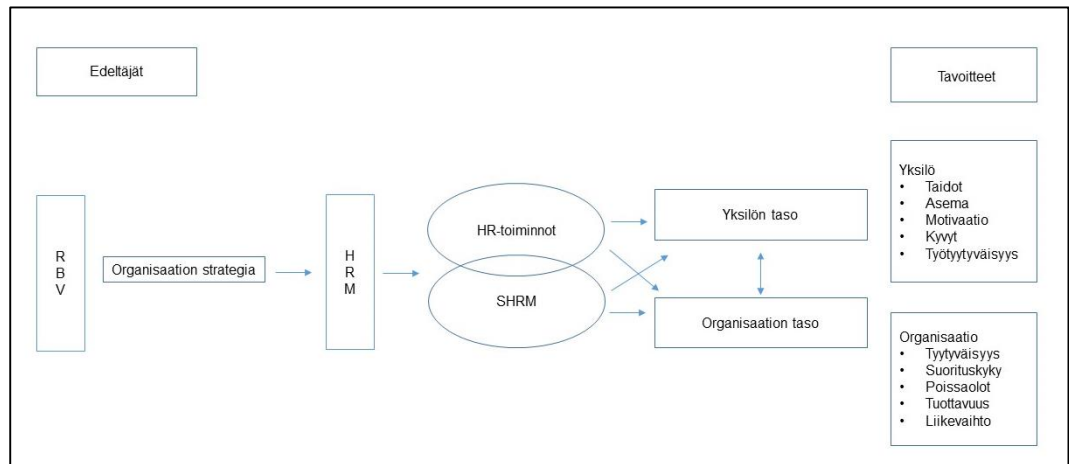


Kuva 5. SHRM:n tavoite

Kuvassa 5 on strategisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä tarkasteltu sekä organisaatiotasojen että yksilön kautta, jotka molemmat vaikuttavat toisiinsa. Oikealla olevien tekijöiden painopiste on työntekijän osaamisen kehittämässä ja palkitsemisessä, kun taas vasemman tekijät esimiestyö ja rekrytointi pyrkivät vaikuttamaan organisaation tuloksen ja suoritusten optimointiin. Organisaation tavoitteena on henkilöstöä kehittämällä uusiutua oppimisen kautta.

Kun tarkastellaan historian valossa strategista henkilöstöjohtamista, niin horisontaalinen ja vertikaalinen linjaus auttaa ymmärtämään, miten SHRM:n avulla organisaatio voi edesauttaa strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista (Werbel & DeMarie, 2005). SHRM:n käytänteet siirtyvät jokaisen työntekijän osaamiseen osana työpaikan rakenteita. Osaaminen siirtyy kerroksittain linjajohdon avulla vertikaalisesti käytännön suorittajien tasolle asti. Samalla strategisella johtamisella varmistetaan se, että osaaminen on yhdenmukaista myös horisontaalisesti (Wright & McMahan, 1992, Paauwe, 2009).

Kuvassa 6 nähdään, miten SHRM voi vaikuttaa yrityksessä sekä yksilö- että organisaatiotasolla.



Kuva 6. Mallinnus HRM:n vaikutuksista organisaation suorituskykyyn. (Mukaillen Wright & McMahan, 1992, Paauwe, 2009)

Onnistuneella henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän kyvykkyyteen, osaamiseen, tietoihin ja taitoihin. Työntekijän kokema luottamus, työntekijän sitoutuminen, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ovat tekijöitä, jotka voivat yksilötason kautta vaikuttaa koko organisaation suoritukseen (Huselid, 1995; Boselie, 2005). Organisaatiossa vaikutuksia voisi olla organisaation tuottavuuteen, suoritus- ja kilpailukykyyn (Huselid, 1995; Guest 1997; Gould-Williams, 2003).

Boselie et al. (2005) mukaan on todettavissa neljä tekijää, jotka määrittävät strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Ne ovat

1. Valikoiva rekrytointi ja työkierto.
2. Koulutus, urakierto, mahdollisuus kehittyä työssä.
3. Esimiestyö, johtajuus.
4. Palkitseminen, palkkiot, kannustusjärjestelmät.

Gould-Williams (2003, 2004) mainitsee edellä mainittujen lisäksi kriittisinä ominaispiirteinä myös turvallisuuden kokemuksen, tiimityön, suoritukseen perustuvan palkkauksen, tasavertaisuuden, tiedon jakamisen ja työn suunnittelun.

1. Valikoiva rekrytointi ja työkierto

Organisaatioiden tavoitteena on saada palvelukseensa osaavimmat ja pätevimmat työntekijät. Organisaation houkuttelevuutta lisäävät kilpailukykyinen palkkaus, etenemismahdollisuudet ja organisaation tarjoamat edut. Organisaation tulisi huomioida rekrytoinneissa organisaation tarvitsema osaaminen; mitä tarvitaan nyt ja mitä tarvitaan tulevaisuudessa. (Werbel & DeMarie, 2005).

Organisaatiot pitävät rekrytointia ja osaamisen kehittämisen toimenpiteitä, erityisesti koulutusta, mahdollisina tapoina toteuttaa strategiaa. Kun organisaatiolla ei mene hyvin, organisaatiot vähentävät koulutukseen käytettävää resurssia. Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa ei työntekijän valinnan kriteerinä ole organisaation strategiasta nousevat tarpeet. Aiemmistä valintaperusteet ovat voimassa, vaikka ne eivät olisikaan organisaation strategiaperusteisia (Wright ja McMahan (1992)

Organisaation erilaisiin ryhmiin valitaan usein työntekijöitä, joilla on sama osaaminen ja työnteon tapa kuin ryhmässä. Vaikka tiedetään, että ryhmän jäsenet tarvitsevat koheesiota työskennelläkseen tehokkaasti, voisi silti joskus olla järkevää ja tuottavuutta lisäävää täydentää ryhmää kokonaan uusilla kyvyillä ja osaamisella (Werbel & DeMarie, 2005).

2. Koulutus, urakierto, mahdollisuus kehittyä työssä

Työntekijän kannalta tärkeää on, että organisaatiossa pidetään sanattomista sopimuksista kiinni. Työntekijä toivoo vakaata työtilannetta ja pysyvää

työsuhdetta. Usein rekrytointivaiheessa syntyy toiveita etenemismahdollisuuksista, urakierrosta ja kehittymismahdollisuuksista. Organisaation osaamisen kehittämisen toimenpiteet ja esim. mahdollisuudet koulutukseen, viestivät työntekijöille arvostuksesta. (Snape & Redman, 2010).

Organisaatioiden ei pidä unohtaa esimiesten ja johdon osaamisen kehittämistä ja koulutusta. Offsteinin et al. (2005) mukaan ongelmia voi tulla silloin, jos esimiesten ja johdon toimenpiteet ja työsuunnittelu vaikeuttavat työntekijöiden onnistumista perustehtävässä. Johtamis- ja esimiestyötä tekevien osaamisen kehittämiseen tulisi jokaisen organisaation panostaa (Kauhanen, 2012).

3. Esimiestyö, johtajuus

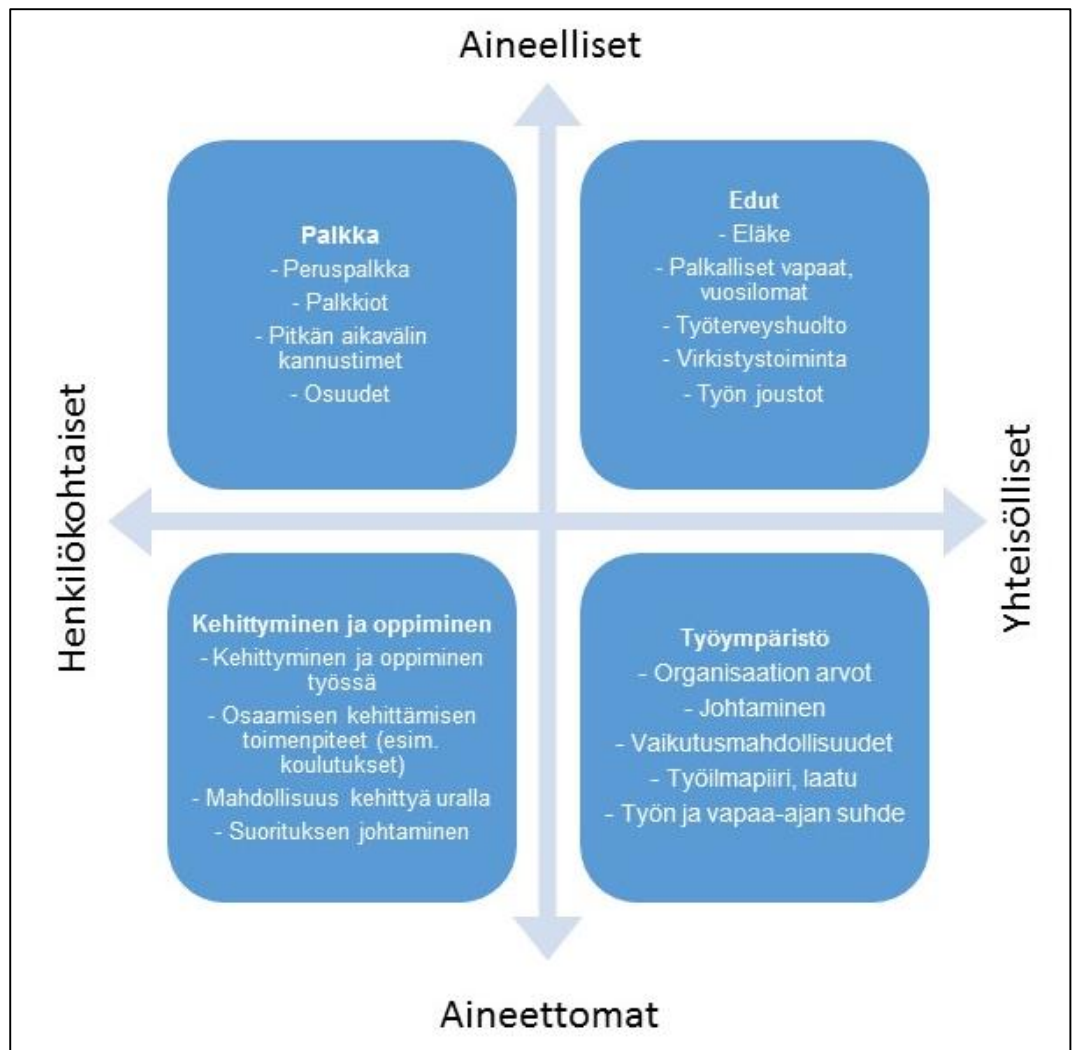
Esimiestyö on ajansaatossa muuttunut aiemmasta työsuorituksen valvontaan keskittyneestä esimiestyöstä kohti organisaation toiminnan sujuvuuden varmistamiseen keskittyvää esimiestyötä, jossa huomioidaan organisaation tavoitteet (Kaistila, 2005). Hyvän esimiestyön keskeisiä asioita on antaa palautetta silloin, kun mennään kohti tavoitteita tai saavutetaan jotain merkittävää. On tärkeää tietää, että on tehnyt työnsä hyvin (Werbel & DeMarie, 2005). Tietoperusteisissa tehtävissä tuottavinta ja tehokkainta esimiestyötä ja johtajuutta näyttäisi olevan osallistumisen mahdollistava ja valtuuttava johtaminen (Liu et al., 2003). Johtamistyön onnistumiseen vaikuttaa niin työntekijän kuin myös johtajan persoona ja luonne. Myös organisaation kulttuurilla ja työn luonteella on vaikutusta (Juuti, 2009). Työntekijöitä kannustava esimiestyö, esimiehen tuki ja ohjaus ja esimiehen arvostus on työntekijöille tärkeää (Manka, 2006).

4. Palkitseminen, palkkiot, kannustusjärjestelmät

Palkkauksella ymmärretään rahapalkka, ja organisaatiossa käytössä erilaiset olevat rahalliset edut. Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta.

Aineettomia palkkioita ovat esimerkiksi palaute, kehitysmahdollisuudet, työjoustot, urakehitys ja erilaiset vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet.

Armstrong ja Brown (2006) mukaan palkitsemisen ulottuvuudet ovat aineelliset – aineettomat ja yhteisölliset – henkilökohtaiset (kuva 7). Aineellisia palkitsemisen muotoja ovat palkkaan ja etuihin liittyvät palkitsemiset, ja aineettomia oppimiseen ja kehittymiseen sekä työympäristöön liittyvät (Armstrong ja Brown, 2006). Strategisten tavoitteiden saavuttamisessa aineettomat palkkiot koetaan tärkeimmiksi, kun taas vastaavasti taloudellisten palkkioiden merkitys vähenee (Kauhanen, 2010).



Kuva 7 Palkitsemisen ulottuvuudet (Armstrong & Brown 2006, 25).

Asianmukainen palkkaus on tärkeää pätevän työvoiman saamiseksi ja varmistamiseksi. Palkkaus voi myös olla syy työntekijän pysymiseksi työnantajan palveluksessa. Palkka voi muodostua työperusteisesta, henkilö- ja ryhmäperusteisesta tai tulosperusteisesta osasta, jolloin siihen vaikuttavat työtehtävät, ryhmän tai henkilön osaaminen sekä kehittyminen ja aikaansaannos. Werbel ja DeMarie (2005) muistuttavat palkkioiden ja kannustusjärjestelmien tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus työtehtäviin, joissa on mahdollisuus onnistua ja saada palkkoita.

Organisaatioissa palkitsemisen periaatteena tulisi olla tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Työntekijöiden kokemus palkitsemisjärjestelmän tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta voimistuu, jos heillä on ollut mahdollisuus olla mukana vaikuttamassa organisaation palkitsemisjärjestelmään (Ruuska, 2013).

2.6.2 Strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutus suorituskyyyn

Mikä on strategisen henkilöstöjohtamisen tavoite? Useissa tutkimuksissa organisaation suorituskyyä ja henkilöstöjohtamisen tai tuloksellisuutta koskeva yhteys kohdistuu pääasiassa henkilöstökäytäntöjen määrittelyyn sekä kausaalisuhteen hakemiseen ja mittaamiseen. Tutkimuksissa laadukkaan strategisen henkilöstöjohtamisen on todettu vaikuttavan suotuisasti organisaation suorituskyyyn, mutta selittävää teoriaa tai yhteyttä organisaation henkilöstöjohtamisen ja toiminnan tuloksellisuuden välillä on kuitenkin vaikea todeta ja määrittää.

Suorituskyy on kykyä toimia tuloksia tuottavalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Jos mittarit ja tavoitteet on laadittu huonosti, ei suorituskyyä pystytä hyödyntämään. Laamasen ja Tinnilän (2009) mukaan suorituskyy voidaan kuvata ei-taloudellisilla ja taloudellisilla mittareilla, kuten hävikki,

tyytyväisyys tai tehokkuus. Verrattaessa organisaation suorituskykyä kilpailijaan on kyse kilpailukyvyistä. Henkilöstö, omistajat ja asiakkaat tekevät tärkeimmän arvion organisaation kilpailukyvyistä. Organisaation suorituskyvyn parantamisen tavoitteena on organisaation kilpailukyvyn parantuminen. Becker ja Huselid (2006) näkevät puolestaan osaamiseen, motivaatioon, ja rakenteellisiin muutoksiin liittyvät tekijät selityksenä sille, miksi joillakin henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä ja käytänteillä voisi olla positiivisia vaikutuksia organisaation suorituskykyyn.

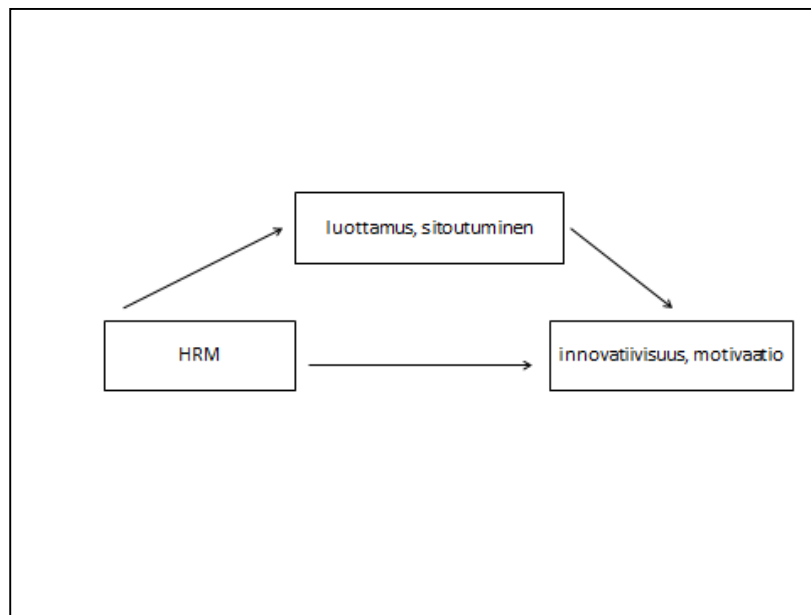
Boselie et al. (2005) kävivät tutkimuksissaan läpi huomattavien kansainvälisten aikakauskirjojen vuosikerrat ajalta 1994 – 2003. Tutkijat löysivät 104 empiiristä tutkimusta tuloksellisuuden ja HRM:n suhteesta. Näissä tutkimuksissa useimmin esille nousevat taustateoriat olivat resurssipohjainen teoria ja strateginen kontingenssiteoria. Boselie totesi, että useassa tapauksissa ei pystytty selvittämään, miten teoriat onnistuivat liittämään tuloksen henkilöstöjohtamiseen.

HRM:n tuloksellisuuden tutkimukseen ja arviointiin on esitetty tutkimuskirjallisuudessa erilaisia malleja, teorioita ja lähestymistapoja. Pääsuuntauksia voidaan jakaa kahdesta kolmeen kategoriaan. Yleisimmät tutkimussuuntauksia ovat henkilöstöjohtamisen käytäntöihin perustuva malli ja henkilöstöjohtamisen käytännöt yrityksen muuhun toimintaan yhdistävän mallin tutkimus (kontingenssi). Deleryn ja Dotyn (1996) mukaan näiden kahden suuntauksen lisäksi olisi vielä kolmas vaihtoehto, jossa henkilöstöjohtamisen käytännöt yhdistyvät ideaaleiksi kimpuiksi eli kyseessä on konfiguraationaalinen teoria (Colbert, 2004). Kaikkien näiden taustalla voi todeta olevan resurssilähtöinen teoria (Barney, 1991). Resurssilähtöisen teorian mukaan organisaation kilpailuetu on yrityksen sisäisissä resursseissa (Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1996). Näiden resurssien tulisi olla arvokkaita, vaikeasti kopioitavia, korvaamattomia ja harvinaisia. Nämä resurssit löytyvät organisaation työntekijöiden henkisestä pääomasta.

Huselidin (1995) mukaan tavoitteellisissa ja tuloshakuisissa henkilöstökäytännöissä on kyse edistyksellisestä henkilöstöjohtamisesta. Sen tavoitteena organisaatio pyrkii vaikuttamaan positiivisesti tulokseen ja hankkimaan merkittävää kilpailuetua. Toimenpiteitä olisivat muun muassa monipuoliset henkilöstön palkitsemis- ja palkkausjärjestelmät, tehokkaat rekrytointi- ja valintamenettelyt, motivoivat ja johdonmukaiset johtamismallit ja työntekijöiden tasapuolinen ja mahdollistava kouluttaminen, kehittäminen ja osallistaminen.

Huselidin mallissa voidaan ajatella, että vaikuttavat tekijät henkilöstöjohtamisen ja motivaation välillä ovat esimerkiksi työntekijöiden sitoutuminen ja luottamuksen kokemus. Näiden ansiosta Huselidin mukaan mahdollisuus kasvattaa organisaation ja työntekijöiden työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja innovatiivisuutta.

Mediaattori toimii välittäjänä kahden muuttujan välillä, mediaattorin kautta riippumattoman ja riippuvan muuttujan välille voi muodostua yhteys (Frazier et al, 2004). Esimerkiksi organisaation motivaation ja innovatiivisuuden sekä HR-käytäntöjen välittäjinä voisi olla sitoutumista ja luottamusta (Gould-Williams, 2003; Ahteela, et al., 2010). Vaikutus voi olla myös suora; HRM vaikuttaa organisaation työntekijöiden työhyvinvointiin ja innovatiivisuuteen (kuva 8).



Kuva 8. HR-käytäntöjen vaikutus innovatiivisuuteen ja hyvinvointiin.

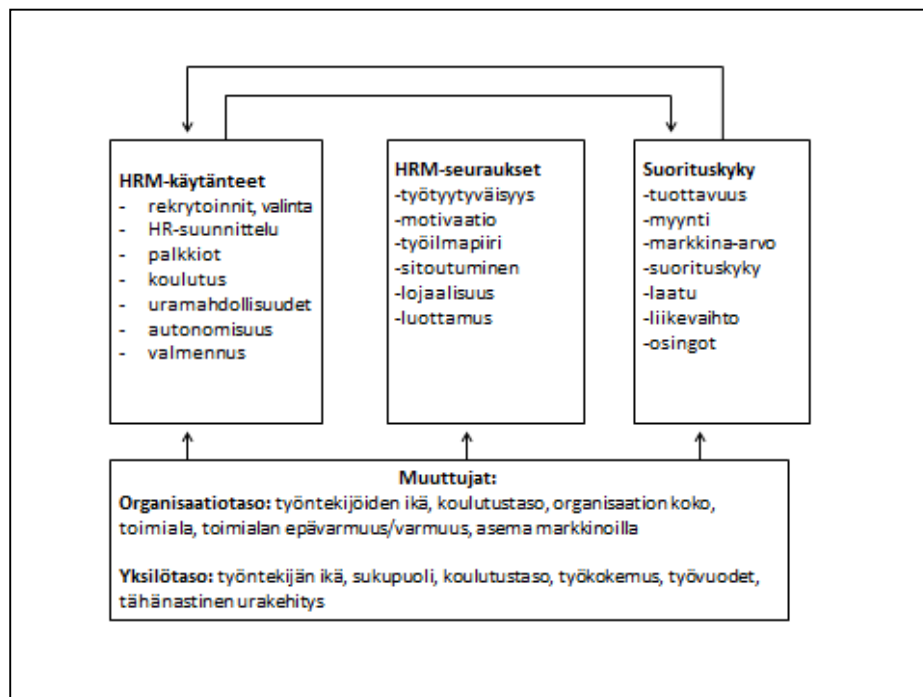
Gould-Williamsin (2003) mukaan työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat ainakin luonteenpiirteet, tehtäväkuva, työkokemus, koulutus ja ikä. Organisaatorisia vaikuttavia tekijöitä ovat myös organisaation HR-toiminnot ja käytännöt sekä organisaation koko.

Moderaattori puolestaan vaikuttaa kahden muuttujan, riippumattoman ja riippuvan, väliseen suhteeseen ja niiden voimakkuuteen (Frazier et al, 2004). Beckerin ja Huselidin (2006) mukaan esimiestyö ja johtajuus voivat olla sekä riippumattomia että riippuvia muuttujia. Ne voivat vaikuttaa organisaation voittoon, liikevaihtoon ja tuottavuuteen. Esimiestyön ja johtajuuden suhteeseen voi kuitenkin vaikuttaa myös organisaation toimintaympäristön tila, organisaation koko ja toimiala.

Vaikka voitaisiinkin todeta yhteys organisaation tuloksellisuuden ja HR-käytänteiden välillä, on kuitenkin vaikea todistaa, että organisaation HR-käytännöt suoraan vaikuttaisivat organisaation tuloksellisuuteen ja menestymiseen. Organisaation menestykseen voivat vaikuttaa muutkin asiat, esimerkiksi organisaation markkina-asema. Hyvin menestyvällä organisaatiolla on

myös varaa panostaa henkilöstöönsä. Jos yhteys olisikin, kuinka pian organisaation tuloksessa näkyisivät HR:n panostukset?

Pelkästään työntekijöiden hyvinvoinnin, suorituskyvyn tai HR:n välillä vaikuttavilla tekijöillä ei pystytä todentamaan yhteyttä vaan joudutaan selvittämään syy-seuraus -yhteyksiä. Alla olevassa Gould-Williamsin (2003) ja Boselien (2005) artikkeleihin pohjalta tehdyssä kuvassa 10 pyritään osoittamaan, miten HR-toiminnoilla on vaikutusta suorituskykyyn. Kuitenkin on hyvä muistaa, että hyvä suorituskyky vaikuttaa siihen, että organisaatio voi panostaa HR-toimintoihin. Kuvasta voidaan todeta, että yksilötason sekä organisatoriset tekijät vaikuttavat kaikkiin kolmeen tekijään eli seurauksiin, organisaation suorituskykyyn ja HR-käytäntöihin.



Kuva 9. HR-käytäntöjen suhde suorituskykyyn yksilö- ja organisaatiotason

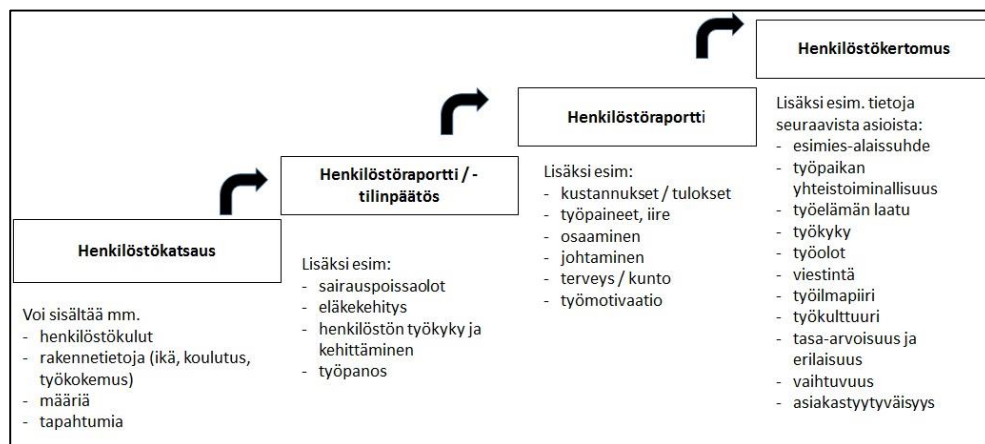
2.7 Henkilöstöraportointi

Talouden ja toiminnan tunnusluvut ovat perinteisesti kaikissa organisaatioissa käytössä, ne ovat määrämuotoisia ja ymmärrettyjä, ja ne kuvaavat

tyypillisesti menneisyyden tilannetta. Talouden ja toiminnan tunnuslukujen lisäksi organisaatioilla tulee olla käytettävissään myös oikeassa muodossa olevaa, oikea-aikaista ja tavoitettavaa sekä ennakoivaa tietoa henkilöstöstä.

Henkilöstöön tilaa kuvaavat tunnusluvut ovat olleet jatkuvan kiinnostuksen kohteena jo pitkään, aina 1800 luvulta asti. Kiinnostus on välillä hiipunut, kunnes 1980 –luvulla uudelleen tunnistettiin henkilöstön merkitys organisaation toiminnassa (Helsilä & Salojärvi, 2009).

Henkilöstöraportointi, henkilöstötilinpäätös, henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase, henkilöstökertomus, henkilöstökatsaus ovat kaikki henkilöstöraportointiin liittyviä käsitteitä. Nämä käsitteet ymmärretään eri tavoin tutkijoiden keskuudessa ja organisaatioissa. Yhteistä näille kaikille on se, että ne kuvaavat henkilöstön tilaa ja rakennetta, sekä henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia (Kuntatyönantajat, 2004). Kuvassa 11 esitetään henkilöstöraportoinnin eteneminen henkilöstökatsauksesta henkilöstökertomukseen.



Kuva 10. Henkilöstöraportoinnin asteittainen eteneminen henkilöstökatsauksesta henkilöstökertomukseen (mukaellen KT:n henkilöstöraporttisuositusta, 2004)

Henkilöstöraportointia tuotetaan organisaation sisäisiin (esim. organisaation johto, HR-osasto, työntekijät) tarpeisiin, mutta myös ulkoisille kohderyhmille (asiakkaat, omistajat, sijoittajat ja viranomaiset). (Ahonen, 2000). Sosiaali- ja terveydenhuollon kunta- ja kuntayhtymäorganisaatiot käyttävät pääsääntöisesti Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa määriteltyjä tunnuslukuja henkilöstöraporttien sisällön tuottamisessa.

Henkilöstöä ja sen tilaa kuvaavia tunnuslukuja tuotetaan eri ajanjaksoilta (kvarttaaleittain, puolivuositain, vuosittain) ja ennakoivasti. Henkilöstöraportoinnin tavoitteena on kuvata henkilöstön kehitystä ja tilaa nyt ja tulevaisuus huomioiden, henkilöstön määrällisiä ja laadullisia tekijöitä ja näiden kytkeytymistä organisaation strategiaan. Keskeisenä tavoitteena on luoda realistinen kokonaiskuva henkilöstöstä. (Viitala, 2007)

Henkilöstötase on osa henkilöstöraportointia ja/ tai henkilöstötilinpäätöstä. Sillä pyritään kuvaamaan henkilöstöön kohdennettuja kuluja sekä henkilöstön organisaatiolle tuottamaa arvoa. Viitala (2007) toteaa, ettei henkilöstöpääoman arvon määrittäminen ole kuitenkaan helppoa. Henkilöstötaseeseen vaikuttavat henkilöstön osaamisen kehittyminen, yhteistyötaidot, kokemuksen karttuminen ja hyvin onnistuneet rekrytoinnit. Arvoa puolestaan vähentää henkilöstön ikääntyminen, työntekijöiden poistuminen organisaatiosta ja henkilöstön työhyvinvoinnin lasku (Viitala 2007, Österberg, 2007).

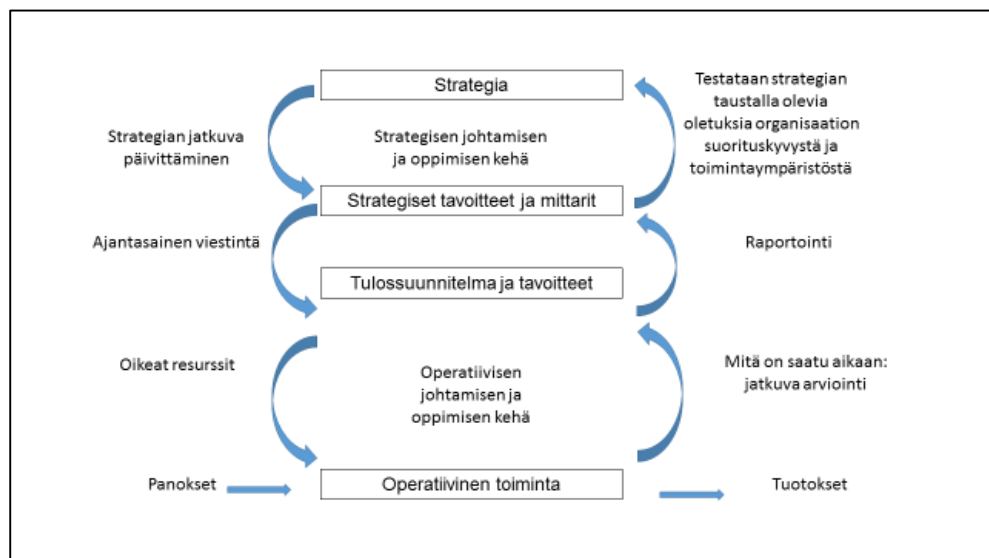
Henkilöstö on organisaation pääoma eikä sen arvon määrittäminen ei ole yksiselitteistä. Liukkonen (2008) toteaaakin, ettei henkilöstötaseella pystytä tarpeeksi tarkalla tasolla kuvamaan henkilöstön ominaisuuksia (Liukkonen, 2008).

Henkilöstökertomus tehdään pääsääntöisesti kerran vuodessa. Siinä kuvataan organisaation henkilöstövoimavaroja ja niiden kehittymistä kertomusvuoden aikana. Perinteisesti henkilöstökertomuksessa kuvataan henkilös-

tövoimavaroja laadullisesti ja määrällisesti, kuvausmuotoina tilastot, taulukot ja selittävät ja analysoivat tekstiosuudet. Henkilöstökertomus onkin tarkempi ja laajempi kuin henkilöstötilinpäätös. (Viitala, 2007)

Ahosen (2000) mukaan usein henkilöstötilinpäätöstä on tuotettu organisaation ulkoisille sidosryhmille. Henkilöstötilinpäätös on julkinen asiakirja, joten sen avulla myös viestitään organisaation julkisuuskuvaa. Julkisuuutensa vuoksi henkilöstötilinpäätös sitoo organisaation strategisen johdon henkilöstöön ja sen kehittämiseen. (Ahonen, 2000)

Elo et al (2010) mukaan organisaatioiden tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin seurantavälineet eivät tuota esimiehelle ja työyksikölle tarpeellista tietoa toiminnan ohjauksen tueksi. Roos & Roos (1997) toteavatkin, että aineettoman pääoman mittaamisesta olisi organisaatioille todellista hyötyä. Mittavia kohteita on Roos & Roos (1997) mukaan motivaatiopääoma, tietämyspääoma, tehtäväpääoma ja taitopääoma.



Kuva 9. Organisaation strateginen johtaminen ja oppiminen. (Mukeallen Kaplan & Norton, 2001)

Kaplanin & Nortonin mukaan johtamista tulisi tarkastella strategian näkökulmasta. Strateginen johtaminen on seurattava ja mitattava prosessi. Prosessissa määritellään mittaristot ja seuravälineet. Kun mittaristot ovat oikeat, ja seuranta on aktiivista, on organisaatiolla mahdollisuus oppia (Kaplan & Norton, 2001). Kuvassa 9 kuvataan Kaplanin ja Nortonin mallin mukaisesti strategisen johtamisen ja oppimisen prosessia. Tunnuksien asetanta ja niiden ymmärtäminen tulee tehdä huolella ja arvioida niiden toimivuutta strategisen johtamisen tukijoina.

2.7.1 Aineettoman pääoman seuranta ja mittaaminen

Organisaation aineeton pääoma on tärkein resurssi, joten sitä tulee vaalia. Jotta näin tapahtuu, tarvitaan aineettomasta pääomasta syy-seuraussuhteita selittävää, analysoitua tietoa.

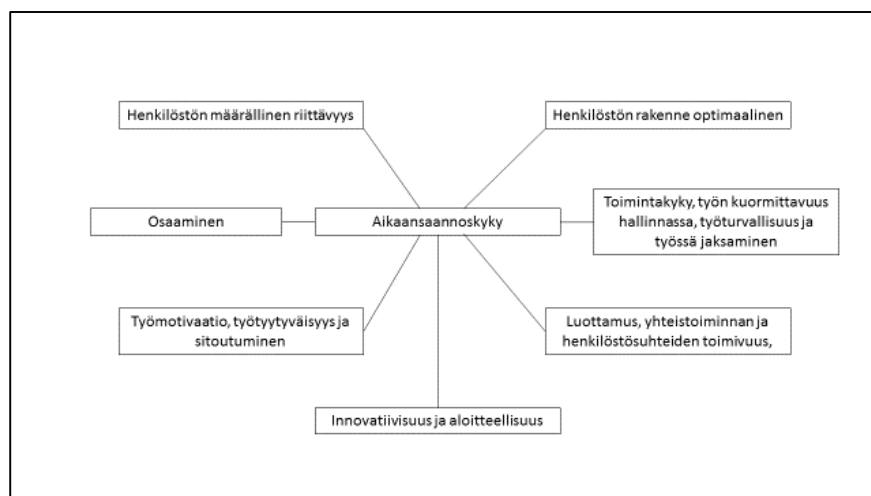
Myös Manka & Hakala (2011) toteavat tutkimuksessaan aineettoman pääoman seurannan ja mittaamisen tärkeyden. Heidän mukaansa organisaation arvon muodostumiseen vaikutetaan uudistumiskyvyllä ja innovatiivisuudella, missä työntekijät ovat keskiössä. Organisaatio pystyy lisäämään tuotavuutta panostamalla työhyvinvoinnin osatekijöihin, joita ovat mm. oikeudenmukainen johtaminen, osaamisen kehittämisen menetelmät, organisaation rakenteet, jotka edistävät työtä, sekä työntekijän fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen terveys. Näitä kaikkia pystytään seuraamaan tunnuksien avulla. Tunnukselliset auttavat esimies – ja johtamistyötä tekeviä saamaan tietoa päätöksenteon tueksi. (Manka & Hakala, 2011, Lönnqvist et al., 2005) Aineettoman pääoman tilaa voidaan analysoida organisaatiossa käytössä olevilla järjestelmillä, kehityskeskusteluissa, henkilöstö- ja työilmapiirikyselyillä, asiakaspalautteilla ja osaamisen arvioinneilla. (Lönnqvist et al., 2005)

Aineettoman pääoman mittaamiseen tarkoitettujen mittareiden valinnassa tulee kiinnittää huomiota mittareiden toimivuuteen. Organisaatiossa kannattaa miettiä ainakin seuraavia asioita mittareiden valinnassa:

- Onko tästä mittarista meille hyötyä, kannattaako mittarin määrittelystä ja tekemisestä maksaa?
- Mittaako mittari haluttua asiaa?
- Kytkeytyykö mittari organisaation strategiaan ja pitkän aikavälin tavoitteisiin?
- Antaako mittari oikeaa tietoa päätöksenteon ja toiminnan tueksi?
- Voimmeko vaikuttaa mitattavaan asiaan?
- Onko mittarin antama informaatio helposti käyttäjälle selitettävissä?

Mittareiden olisi myös hyvä tukea toisiaan, niiden avulla tulisi voida arvioida tapahtunutta muutosta ja vaikutusketjuja. Mittareiden tulee kuvata organisaation toimintaa, resursseja ja tuloksia. (IC-partners, 2004)

Lumijärvi, (2002) puolestaan esittää seitsemän dimensiota joilla on vaikutusta henkilöstön tuottavuuteen, kuvio 13. Näiden dimensioiden pohjalta asetetut mittarit antavat tietoa henkilöstön kyvystä saada aikaan tavoiteltuja asioita ja tukevat johtamis- ja esimiestyötä.



Kuva 10. Kriittiset tekijät henkilöstön aikaansaannoskyvyssä. (Mukaellen Lumijärvi, 2002)

2.8 Henkilöstöraportointi case-organisaatiossa

Case-organisaatiossa tuotetaan esimies- ja johtamistyötä tekeville henkilöstöraportointia säännöllisesti. Kuntayhtymässä tuotettavat henkilöstöä ja sen tilaa kuvaavat raportit antavat tietoa olemassa olevasta henkilöstöressurssista, henkilöstöressurin käytöstä, henkilöstön tilasta, työhyvinvoinnin kustannuksista ja tuloksellisuudesta, ja resursseissa tapahtuneista muutoksista. Nykyinen raportointi tuottaa tietoa, mutta organisaatiossa ei ole käytössä raja-arvoja, systemaattista syy-seuraus –suhteiden analysointia tai tavoitetasoja.

Organisaatiossa on käytössään HRM (Human Resource Management) –järjestelmä, joka kattaa kaikki henkilöstötyön prosessit alkaen rekrytoinnista päättyen palvelussuhteen päättymiseen. Järjestelmässä on monipuoliset reaaliaikaiset raportit.

Taloushallinnon järjestelmistä tuotetaan raportit yksikötasolla henkilöstökuluista, kaikista tuloista ja menoista kuukausittain. Johtoryhmälle tuotetaan säännöllisesti henkilöstön tilaa kuvaavia raportteja. Raportit sisältävät tunnusluvut ja niiden analysoinnin. Joiltakin osin mukaan on liitetty myös ennakointi ja tavoiteasetanta.

Esimies- ja johtamistyötä tekevät saavat säännöllisesti (joko kuukausittain, kvartaaleittain, puolivuositain tai vuositasolla) tiedot:

- rekrytoinnin hakijoista (ansiovertailut, hakijamäärät)
- rekrytointikanavien käytön kustannuksista
- henkilöstön vaihtuvuuden määrästä
- henkilöstön ikärakenteesta
- eläköitymisennusteesta
- tiedot kaikista henkilöstön poissaoloista, terveysperustaiset poissaolot eriteltyinä

- sisäisen ja ulkoisen täydennyskoulutuksen toteumatiedot henkilöittäin
- koulutusten kustannuksista
- henkilöstökyselyn tuloksista oman yksikkönsä osalta
- kehityskeskustelujen toteumaprosentista
- sisäisen liikkuvuuden toteumasta
- oppisopimusopiskelijoista
- ohjatun harjoittelun jaksoilla olevien opiskelijoiden määrästä ja harjoittelujaksojen määrästä
- uhka- ja väkivaltatilanteiden toteumasta
- työ- ja työmatkatapaturmista
- läheltä piti –tilanteista ja poikkeamista

Toiminnan tuloksista ja saavutetuista tavoitteista tiedottaa organisaation toimitusjohtaja blogissaan, talousjohtaja raportoi talousanalyysin ja ennusteen johtoryhmälle, henkilöstöjohtaja raportoi henkilöstöä koskevan seurannan ja ennusteen, ja johtoryhmän jäsenet edelleen raportoivat alueensa esimiehille säännöllisissä kokouksissa. Esimiehet edelleen tiedottavat yksiköissään tavoitteiden saavuttamisesta, taloudellisesta tuloksesta ja tuottavuudesta.

Henkilöstökertomus tuotetaan vuosittain. Henkilöstökertomus sisältää johdannon, kuvauksen henkilöstövoimavaroista (sopimusaloittain, palvelusvuosien mukaan, työajan mukaan, palvelussuhteen luonteen ja määrän mukaan, henkilöstön vaihtuvuuden, eläketapahtumat ja poissaolot), ja kuvauksen henkilöstökustannusten kehityksestä. Lisäksi henkilöstökertomuksessa käsitellään henkilöstön saatavuutta (rekrytointi, sisäinen liikkuvuus ja sijaishankinta), sekä yhteistoimintaa ja tasa-arvon tilaa. Työhyvinvoinnin osatekijöitä (työsuojelu, riskienhallinta, tapaturmat, sisäilma, työnohjaus, työterveys toiminta ja harkinnan varaiset henkilöstöedut) ovat keskeinen osa henkilöstökertomusta. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen osuus käsittää

henkilöstön koulutukseen, ohjattuun harjoitteluun ja oppisopimusopiskelijoihin liittyvät asiat. Kaikkia osa-alueita kuvataan taulukoin, kuvin ja niitä selittävillä tekstiosuuksilla joissa kuvataan toimenpiteet ja ennusteet. Raportoinnin tavoitteeksi on asetettu, että ajantasaista henkilöstötietoa ei käytetä vain nykyhetken tilannetta kuvaamaan, vaan raportointia hyödynnetään myös ennakoivasti toiminnan pitkäjänteiseen suunnitteluun.

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitetään tutkimusmenetelmät, tiedon hankinta ja tutkimuksen kohde.

Tutkimuksessa tutkittiin case-organisaation johtamis- ja esimiestyötä tekevien mielipidettä strategista henkilöstöjohtamista tukevista tunnusluvuista ja niiden tarpeellisuudesta. Tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa henkilöstöraportoinnin kehittämisen tueksi.

Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa voidaan tarkastella yhden organisaation yksi tapaus. Tässä tapauksessa kyseessä oli yksi case-organisaatio, ja kohteena organisaation johtamis- ja esimiestyötä tekevät, ja heidän mieliteensä strategista henkilöstöjohtamista tukevista tunnusluvuista ja tiedoista. Koskisen et al. (2005) mukaan tapaustutkimus mahdollistaa tutkimuskohteen tarkastelun kohteen todellisessa ympäristössä. (Koskinen et al., 2005).

Routio (2007) mukaan tapaustutkimuksen tyypit ovat kuvaileva, selittävä, ohjaava ja ennustava. Tutkimuksen tyyppi määräytyy tutkimuksen tavoitteesta. Tässä tutkimuksessa käytetään ohjaavaa eli normatiivista tutkimusotetta. Ohjaavan tutkimusotteen tavoitteena on pyrkiä parantamaan tutkimuskohteen tilaa ja kehittää mahdollisia muita kohteita. (Routio, 2007).

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa strategista henkilöstöjohtamista tukevien tunnuslukujen määrittelytyössä. Koska kyseessä on yhden organisaation vastaajat, ja otos on verrattain pieni, eivät tutkimustulokset ole sellaisenaan hyödynnettävissä muissa organisaatioissa.

3.1 Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin ja analysointiin määrällisin menetelmin kyselytutkimuksena. Analysoinnissa käytettiin lisäksi laadullista sisällön analyysia.

Kvantitatiivisessa menetelmässä johtopäätökset ja teoriat aiemmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely ja havaintoaineiston kerääminen määrällisesti eli numeerisesti, ovat keskeistä. Huomiota tulee kiinnittää riittävän perusjoukon ja otoksen valintaan, taulukoiden muodostamiseen ja aineiston muokkaamiseen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmien teko perustuu tilastolliseen analyysiin (Hirsjärvi et al 2008).

Kvantitatiivista tutkimusta kutsutaan usein myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan kuvata lukumääriä, prosenttiosuuksia ja asioiden välisiä riippuvuuksia. Vastaja ottaa kantaa valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Tutkimuksella pystytään selvittämään vastaajien näkemykset tutkittavasta asiasta, mutta tällä menetelmällä ei pystytä selvittämään asioiden syitä (Heikkilä, 2004).

Aineiston analysoinnissa käytetään lisäksi sisällön analyysia. Sisällön analyysia voidaan käyttää niin laadullisessa kuin määrällisessä aineistossa kuvaamaan tekstin sisältöä (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Sisällönanalyysissa tarkastellaan joko valmista tekstimuotoista tai tekstimuotoon saatettua aineistoa. Aineisto voi olla haastatteluaineistoa, keskusteluja, päiväkirjoja tai kirjoja. Tavoitteena on muodostaa aineistosta tiivis kuvaus, jossa kytketään tulokset aiempaan tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002).

Sisällönanalyysin avulla kuvataan puhutun tai kirjoitetun kielen sisältöä. (Seitamaa & Hakkarainen, 2012). Menetelmän avulla voidaan analysoida

dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti (Latvala & Vanhanen-Nuutinen, 2001).

Sisällönanalyysissa aineisto pelkistetään siten, että aineistosta poistetaan tutkimuksen kannalta epäolennainen. Saatua aineistoa pilkotaan ja karsitaan tutkimustehtävän mukaisesti hakemalla olennaisia ilmaisuja vastauksista. Aineistosta nousevia keskeisiä käsitteitä luokitellaan ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. (Tuomi, Sarajärvi, 2002).

3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin (pätevyyden) ja reliabiliteetin (toistettavuus) avulla. Luotettavuuden arvioinnin tarkoituksena on estää virheiden syntyminen. (Hirsjärvi et al 2008).

Tutkimuksen validiteetti kertoo tutkimuksen tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä oltiin mittaamassa. (Hirsjärvi et al. 2008). Pyörälän mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymys tutkimuksen validiteetista koskee tunnuslukujen valintaa ja otannan edustavuutta. (Pyörälä, 1995). Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten yleistettävyyttä. Yleistettävyys kuvaa, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat käytettävissä erilaisissa ryhmissä ja olosuhteissa. Sisäinen validiteetti kuvaa kattavatko käytetyt mittarit tutkittavana olevan ilmiön, ja ovatko käytetyt mittarit teorian mukaisia. (Metsämuuronen, 2008).

3.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuslupa haettiin kohdeorganisaation tutkimustoimikunnalta syksyllä 2014. Empiirinen tiedonkeruu toteutettiin kyselylomakkeella, jota muokattiin kohdeorganisaation nimeämän tutkimuksen ohjaajan kanssa vastaamaan tutkimuskysymyksiä ja teoriaosuutta.

Kysymyksiä laadinnassa hyödynnettiin tutkimuskirjallisuutta. Kysymykset muodostettiin itse, ja niitä testattiin etukäteen. Kysymykset olivat monivalinta-, matriisi- ja avoimia kysymyksiä, kysely on liitteenä 1. Kysely toteutettiin Weprobol –kyselytutkimussovelluksella ajalla 18.1. – 8.2.2015.

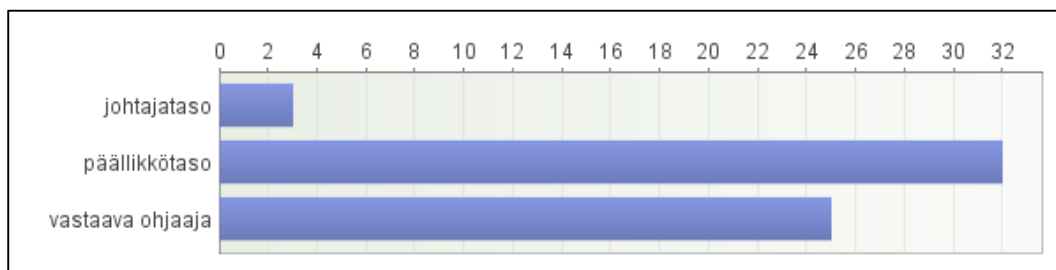
Avoimien vastausten analysoinnissa vastauksista haettiin samankaltaisuuksia ja samoja merkityksiä sekä merkittäviä eroavaisuuksia. Apuna käytettiin Webropol-järjestelmän Text Mining –raporttisovelluksen sanakarttoja ja sanapilviä.

4. Tutkimuksen tulokset

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä oli kohdeorganisaation johtamis- ja esimiestyötä tekevät henkilöt. Kysely lähetettiin 90 vastaanottajalle, joista 60 vastasi kyselyyn. Kokonaisvastausprosentti oli 54.

Vastaajista 3 edusti johtajatasoa, 32 päällikkötasoa ja vastaavia ohjaajia vastaajista oli 25 (taulukko 8). Vastaajista seitsemän oli miehiä, ja 53 naisia. Vastaajista nuorin oli 24 vuotias, ja vanhin oli iältään 62 vuotias. Kaikkien vastaajien keski-ikä oli 42,82 vuotta. Vastaajista 58 työskenteli toistaiseksi voimassa olevassa palvelussuhteessa, seitsemän vastaajan palvelussuhde oli määräaikainen.

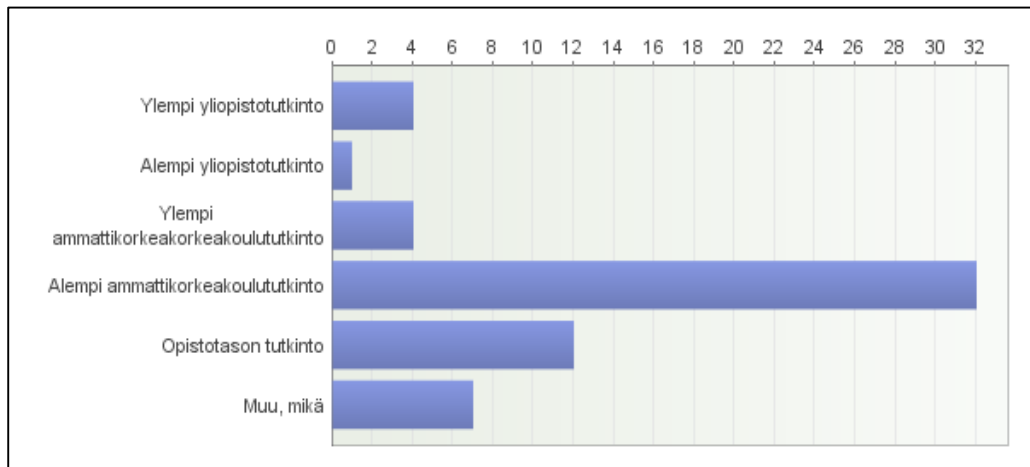
Taulukko 6. Vastaajat ammattiryhmittäin



Vastaajat olivat työskennelleet esimiestehtävissä keskimäärin 7,23 vuotta, ja kohdeorganisaatiossa keskimäärin 5,35 vuotta. Johdettavien lukumäärä oli keskimäärin 0 – 46 henkilöä, keskimäärin 19,5 henkilöä.

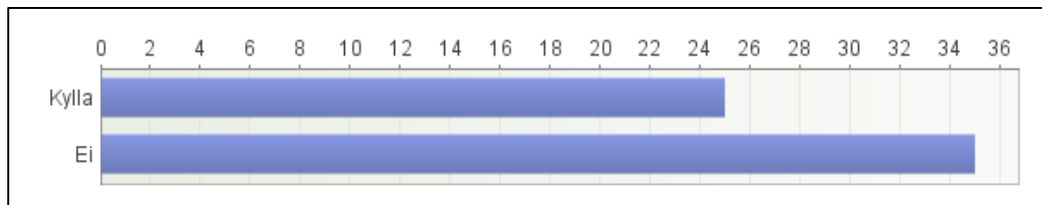
Vastaajista suurin osa oli suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon (yhteensä 32 vastaajaa), opistotason tutkinto oli 12 vastaajalla. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tai yliopistotutkinnon suorittaneita oli yhteensä 9 (taulukko 7).

Taulukko 7. Vastaajien koulutustausta.



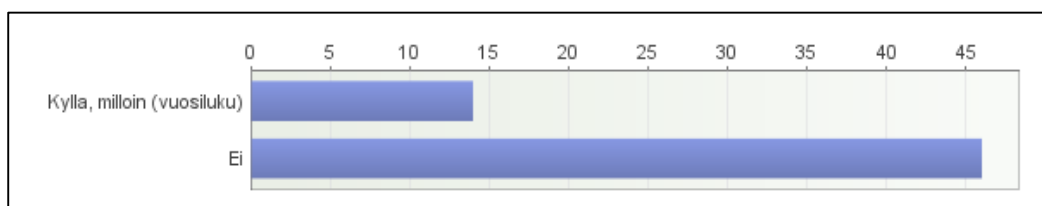
Kohdeorganisaatio on järjestänyt esimiestyötä tekeville esimiesvalmennusta vuosien 2010 – 2015 aikana. Vastaajista 25 oli osallistunut esimiesvalmennukseen (taulukko 9).

Taulukko 8. Osallistuminen kohdeorganisaation järjestämään esimiesvalmennukseen.



14 vastaajaa oli osallistunut lisäksi vähintään 40 opintopisteen laajuiseen johtamiskoulutukseen / valmennukseen (taulukko 10).

Taulukko 9. Osallistuminen muuhun johtamis- ja esimiesvalmennukseen.



44 vastaaja ilmoitti osallistuneensa kohdeorganisaation strategiatyöskentelyyn. Osallistumisen muotoja olivat mm.

- organisaation johdon järjestämien esimiespäivien strategiatyöskentely
- oman vastualueen strategiatyöskentely (palvelupäällikkökokoukset, kehittämispäivät, oman alueen johtoryhmätyöskentely)
- strategian jalkautus omaan yksikköön
- esimieskokoukset
- työpaikkakokoukset
- itsenäinen tutustuminen strategiaan.

Vastaavien ohjaajien vastauksissa korostui epätietoisuus strategiatyöskentelystä: *”En käytännössä saa vastaavana ohjaajana näitä tietoja, ainoastaan ne osat, joita oma esimieheni pitää hyödyllisenä minulle kertoa. Olisi mahtavaa, jos vastaavat ohjaajatkin saisivat enemmänkin näitä tietoja käsiinsä.”* Harva vastaavista ohjaajista ilmoitti osallistuneensa varsinaiseen strategiatyöskentelyyn, mutta usea toivoi saavansa tietoa strategista ja sen toimeenpanosta.

Kaikkien monivalintakysymysten vastausten keskiarvo oli 4,1 ja keskiarvon luottamusväli 3.89 – 4.31. Vastaavasti monivalintakysymysten vastausten keskihajonta oli 0.82.

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen tuloksia teemoittain

- rekrytointi ja työkierto
- koulutus, urakierto ja mahdollisuus kehittyä työssä
- esimiestyö ja johtajuus
- palkitseminen, palkkiot ja kannusjärjestelmät sekä
- strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutusta suorituskykyyn

Vastauksia ei raportoida esimiesaseman, iän tai sukupuolen mukaan ettei vastaajien henkilöllisyyttä voida tunnistaa.

4.1 Rekrytointi ja työkierto

Suurin osa (ka 3,77 asteikon ollessa 1 – 5, jossa 1 = ei tärkeä – 5 = erittäin tärkeä) vastaajista koki rekrytointia ja työkiertoa kuvaavien tunnuslukujen olevan tärkeitä, ja tukevan johtamis- ja esimiestyötä (taulukko 11). Vain neljä vastaajaa koki, ettei rekrytoinnin ja työkierron tunnusluvuista ole heille hyötyä. Vastaajan esimiesasema, koulutustausta, esimiestyön kokemus tai johdettavien määrä ei vaikuttanut vastaajien mielipiteeseen. Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä väittämien tärkeydestä.

Taulukko 10. Vastaukset väittämiin Rekrytointi ja työkierto

	1	2	3	4	5	Yht.	KA
toimitettujen työhakemuksien määrä yhtä avointa työpaikkaa kohti	1	5	15	26	13	60	3,75
hakukriteerit täyttävien osuus hakemusten lähettäneistä	0	1	12	22	25	60	4,18
hakijoilta saatu palaute rekrytointiprosessista	0	1	21	24	14	60	3,85
rekrytoinnin kokonaiskustannukset yhtä rekrytointia kohden	1	8	19	23	9	60	3,52
rekrytointikanavien käytön kustannukset (hakuilmoitusten kustannukset)	1	11	20	24	4	60	3,32
henkilöstön vaihtuvuuden määrä vuositasona	0	0	6	32	22	60	4,27
henkilöstön ikärakenne ikäryhmittäin	1	8	25	21	5	60	3,35
eläköitymisennuste seuraavan viiden vuoden aikana	0	4	17	25	14	60	3,82
työkiertoon osallistuneiden määrä	0	3	11	37	9	60	3,87
Yhteensä							3,77

Tunnusluvut henkilöstön vaihtuvuuden määrä vuositasona (ka 4,27) ja hakukriteerit täyttävien osuus hakemuksen lähettäneistä rekrytoinnin hakijoista (ka 4,18) vastaajat kokivat erittäin tärkeiksi. Hakijoilta saatua palautetta rekrytointiprosessista (ka 3,85) ja henkilöstön eläköitymisennustetta (3,82) vastaajat pitivät myös tärkeinä. Työkiertoon osallistuneiden määrä myös kiinnosti vastaajia (ka 3,87).

Vastaajat ilmoittivat saavansa rekrytoinnin ja työkierron tunnusluvut HRM-järjestelmästä ja esimieheltään. Osa vastaajista ilmoitti itse keräävänsä tietoa eri lähteistä ja tallentavansa sen manuaalisesti esim. excel-tiedostoksi. Osa vastaajista ei tiennyt, mistä tietoa voisi hakea. Vastaajat toivat esille tiedon pirstaleisuuden; tiedot ovat monessa paikassa, joten niiden etsiminen ja yhdistäminen koettiin työlääksi ja aikaa vieväksi. 12 vastaajaa ilmoitti, ettei saa rekrytoinnista ja työnkierrosta tuotettuja tunnuslukuja käyttöönsä.

4.1.1 Miten hyödynnät rekrytoinnista ja työkierrosta tuotettuja tunnuslukuja strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Vastaajien mielestä rekrytoinnista ja työkierrosta tuotetut tunnusluvut kertovat organisaation maineesta, tunnettavuudesta ja kiinnostuksesta organisaatiota kohtaan. Vastauksista nousi esille myös osaavan henkilöstön saatavuuden ennakointi, tieto ja ymmärrys rekrytoinnin kustannuksista sekä tieto henkilöstön vaihtuvuudesta. Vastaajat kokivat, että tietoja voi hyödyntää monella eri tavoin: *”Henkilöstön vaihtuvuudesta voin päätellä alan veto-voimaa”*, ja toisaalta toinen vastaaja totesi, että *”Hakemusten määrä ei sinällään kerro halukkuudesta alalle, mutta hakukriteereiden täytyminen kertoo enemmän hakijan todellisesta halusta alalle.”*

Usea vastaaja myös totesi, että rekrytointiin liittyvät tunnusluvut auttavat esimies- ja johtamistyötä tekevää henkilöstötarpeen ennakoinnissa ja rekrytointien suunnittelussa: *”Osaavan henkilöstön saatavuus tulevaisuudessa mahdollistaa sen, ettei yksikkö ole niin haavoittuvainen, mikäli henkilöstön liikehdintää tapahtuu pois päin”*.

Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen mukaan tiedot eläköitymisestä auttavat organisaatiosta ennakoimaan henkilöstön tarvetta ja osaamistarvetta. Eläkepoistumaennuste on myös yksi henkilöstöjohtamisen haaste. (KT, 2013)

Työkierron tunnuslukujen osalta korostui erityisesti henkilöstön osaamisen kehittyminen ja osaamisen jakaminen: ”*Osaamisen ja tietojen monipuolinen käyttö ja soveltaminen*”. Työkierron todentaminen numeraalisesti ja tiedon hyödyntäminen vaikutti vastaajien mielestä sijaishenkilöstön käyttöön. ”*Työkierrolla saadaan sijaisuuksia vähemmäksi ja osaamisen kehittymistä. Uuden työntekijän perehdytyksessä työkierto on tärkeä.*”. Työkierron koettiin vaikuttavan laajasti organisaatiossa: ”*Työn kehittämisessä yksikkö ja yhteisötasolla, osaamisen kehittämisessä ja tukemisessa sekä osaamisen laajalaisessa käytössä työn ja työyhteisön kehittämistyössä*”.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastaajat pitivät tärkeinä rekrytoinnista ja työkierrosta tuotettuja tunnuslukuja, ja he hyödyntävät niitä monipuolisesti. Ongelmaksi koettiin se, että tiedot löytyivät useasta eri paikasta ja niiden yhdistäminen on hankalaa. Jotta saatavilla olevia tietoja voitaisiin hyödyntää entistä paremmin, toivottiin tietojen analysointiin ja hyödynnettävyyteen ohjausta ja koulutusta; ”*On kyllä tunnuslukuja ja tietoja, mutta aina en kyllä tiedä, mitä näillä tehdään*”.

4.2 Koulutus, urakierto, mahdollisuus kehittyä työssä

Koulutuksesta, urakierrosta ja mahdollisuudesta kehittyä työssä tuotettuja tunnuslukuja vastaajat pitivät erittäin tärkeinä; vastausten keskiarvo oli 4,14 (asteikon ollessa 1 – 5, jossa 1 = ei tärkeä – 5 = erittäin tärkeä).

Tunnuslukujen tärkeys (taulukko 12) kehityskeskustelujen toteumaprosentista (4,37), henkilöstön kokemasta työtyytyväisyydestä (4,65), henkilöstön kokemusta kehityskeskustelujen sisällöstä ja tuloksista (4,45), ja työntekijöiden koulutuspäivien määrästä korostuivat selvästi (4,1).

Taulukko 11. Vastaukset väittämiin Koulutus, urakierto ja mahdollisuus kehittyä työssä.

	1	2	3	4	5	Yht.	KA
työntekijöiden koulutuspäivien määrä vuosittain	1	1	8	31	19	60	4,1
koulutuspäivien määrä yhden henkilötyövuoden osalta vuositasolla	0	6	21	25	8	60	3,58
koulutuksen kokonaiskustannuksien osuus palkkakustannuksista	0	4	15	28	13	60	3,83
kehityskeskustelujen toteutumisprosentti	0	1	6	23	30	60	4,37
sisäisen liikkuvuuden toteutuminen kustannuspai-koittain, %-osuus yksikön henkilöstömäärästä	0	4	11	34	11	60	3,87
kehityskeskusteluissa todetut osaamiskartoitusten tulokset = osaamistaso	0	1	2	29	28	60	4,4
henkilöstön kokema tyytyväisyys	0	0	1	19	40	60	4,65
henkilöstön kokema tyytyväisyys kehityskeskustelun sisältöön ja tuloksiin	0	0	4	25	31	60	4,45
urakierron toteutuminen Etevassa	0	4	12	26	18	60	3,97
Yhteensä							4,14

Yhdeksän vastaajaa ilmoitti, ettei saa edellä mainituista aiheista tarpeeksi tietoa: ”*Tietoa saatavissa jonkin verran, mutta enemmän olisi tarvetta*”. Suurin osa vastaajista kuitenkin koki, että tietoa saa tarpeeksi. Myös näiden tunnuslukujen osalta vastauksista nousi esille tietojen hakemisen ja yhdistämisen vaikeus, mutta myös vastaajien kokemus siitä, etteivät tiedot ole välttämättä ajantasaisia: ”*Toistaiseksi tietoa on tarjolla todella vaihtelevasti. Ongelma on lähinnä se, että tieto ei ole ajan tasalla*”. Usea vastaaja toi kuitenkin esille, että HRM-järjestelmän raportointityökalut koettiin erittäin hyväksi: ”*HRM-järjestelmästä mielestäni löytyy hyvin tietoja ja tilastoja henkilöstöjohtamisen tueksi*.” Vastaajien vastauksista ilmeni, että urakierron toteutumiseen liittyvää tietoa ei ole saatavissa, ja sitä kuitenkin kaivataan.

4.2.1 Miten hyödynnät koulutuksesta, urakierrosta ja mahdollisuudesta kehittyä työssäsi tuotettuja tunnuslukuja strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Koulutuksesta, urakierrosta ja mahdollisuudesta kehittyä työssä tuotettuja tunnuslukuja vastaajat hyödynsivät monipuolisesti. Vastauksista nousi esille organisaation strategisen osaamisen tunnistamisen tärkeys, tieto työntekijöiden osaamisen kehittymisestä, ja työtyytyväisyyden kokemuksen tunnistamisen tärkeydestä. Vastaajat pitivät koulutuksesta ja urakierrosta toteutettuja tunnuslukuja välttämättöminä, jotta strateginen johtamistyö onnistuu.

Tunnuslukuja voidaan vastaajien mielestä hyödyntää suoraan asiakastyössä: *”Koulutuspäivien määrä kertoo henkilöstön halukkuudesta kehittää itseään ja päivittää tietojaan. Työssä pitäisi aina olla mahdollisuus kehittää itseään, se motivoi. Mutta kehittämistoimet pitää todentaa, jotta niitä voidaan hyödyntää asiakastyössä”*. Kaiken kaikkiaan osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimenpiteiden toteutumisella nähtiin olevan suora yhteys asiakastyön laatuun: *”Asiakastyön laadun kehittämisessä on hyvin tärkeää tietää koulutuksen toteutumisesta sekä siitä kuinka paljon erilaisia koulutuksia on toteutunut. Myös koulutettujen työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen Etevalle helpottuu kun pystyy osoittamaan tunnuslukuja liittyen urakehitykseen.”*

Kehityskeskusteluja pidettiin lähes välttämättömänä, jotta strategisessa henkilöstöjohtamisessa voi ylipäättään onnistua: *”Jos muulta esimiehen perustyöltä aikaa jäisi, niin kehityskeskusteluita tms. pitäisin useammin, kuin kerran vuodessa. Ainakin arviointikeskustelun tavoitteiden mukaisesta toiminnasta pitäisin. Tahtoo vain olla niin, että kun esimies vastaa alueellaan asiakkaiden, henkilöstön, talouden ja toiminnan tilasta niin kaikkeen jää aikaa vain tehdä tärkein ja välttämättömin”*. Tietoa kehityskeskustelujen toteutumaprosentista, ja kehityskeskusteluissa todetuista osaamiskartoitusten

tuloksista (osaamistasot) vastaajat ilmoittivat hyödyntävänsä jokapäiväisessä johtamis- ja esimiestyössä: *”Työn jakamisessa, vastuiden kohdentamisessa ja edistämisessä, ja työssä kehittymisen kautta saatuja tietoja ja taitoja laaja-alaisesti, hyötyy koko yksikkö, asiakkaat erityisesti”*.

Kaikista eniten tämän osion vastauksissa kuitenkin painotettiin erityisesti tietoa henkilöstön kokemasta työtyytyväisyydestä: *”Palvelupäällikön tulee olla herkillä ja puuttua yhteisön prosesseihin rohkeasti, silläkin uhalla että se hetkeksi sekoittaa työyhteisöä. Pitkässä juoksussa se raamittaa työn tekoa ja antaa normit miten työtä tehdään, miten asiakkaita kohdellaan ja mihin asioihin tulee puuttua”*.

Vastaajien mielestä henkilöstön työtyytyväisyydestä kertovat tunnusluvut kertovat kokonaisuudessaan paljon henkilöstön tilasta. Kokemus työtyytyväisyydestä vaikuttaa vastaajien mielestä suoraan tunnuslukuihin, jotka mitaavat henkilöstön motivaatiota, työn tekemisen laatua, ja työssä jaksamista. Työtyytyväisyydellä on vastaajien mielestä suora vaikutus myös terveysperustaisten poissaolojen määrään. Myös Kauhanen (2012), toteaa, että työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa sairauspoissaoloihin, tapaturmiin ja enenaikaiseen eläköitymiseen. Työhyvinvoinnin tunnuslukuja tulee seurata aktiivisesti ja niiden pohjalta tehdä korjaavia toimenpiteitä (Kauhanen, 2012). Vastaajat kytkivät työtyytyväisyyden kokemukseen myös henkilöstön osaamisen, koulutusmahdollisuudet, ja halukkuuden urakiertoon. Vastaajien mielestä työtyytyväisyyden tunnuslukuja tulee seurata aktiivisesti, ja osata analysoida työtyytyväisyyden kokemuksen vaikutusta muihin henkilöstöä koskeviin tunnuslukuihin. Usea vastaaja toi esille toiveen saada koulutusta ja opastusta näiden tunnuslukujen analysoinnista ja hyödyntämisestä: *”Pitäis enemmän osata ja ymmärtää, että mikä vaikuttaa mihinkin, et voisi nopeasti reagoida oikeisiin asioihin”*.

4.3 Esimiestyö, johtajuus

Vastaajien mielestä kaikki esimiestyötä ja johtajuutta kuvaavat tunnusluvut olivat tärkeitä, vastausten keskiarvo oli 4,63 (taulukko 13). ”Tieto omasta työskentelystäni henkilöstön taholta on kaikkein arvokkainta tietoa, minkä johdosta osaan suunnata työtäni mahdollisimman tasapuoliseksi, oikeudenmukaiseksi ja luotettavaksi. Kykenen arvioimaan työskentelyä kokonaisvaltaisesti niin, että se palvelee parhaalla mahdollisella tavalla koko työyhteisöä ja asukkaita. Saadulla tiedolla kykenen arvioimaan ja tarpeen mukaan muuttamaan käytäntöjä.

Taulukko 12. Vastaukset väittämiin esimiestyö ja johtajuus.

	1	2	3	4	5	Yht.	KA
työntekijöitteesi kokemus esimiestyösi laadusta	0	0	5	17	38	60	4,55
työntekijöitteesi luottamuksen kokemus	0	0	1	19	40	60	4,65
työntekijöitteesi kokemus esimiehensä päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta	0	0	2	15	43	60	4,68
oman esimieheni kokemus esimiestyösi laadusta	0	0	3	19	38	60	4,58
oman esimieheni luottamuksen kokemus työstäsi	0	0	3	14	43	60	4,67
Yhteensä							4,63

17 vastaajaa ilmoitti, ettei saa tarpeeksi tietoa ja palautetta esimiestyön ja johtajuuden osatekijöistä (työntekijöiden kokemus esimiestyön laadusta, työntekijöiden luottamuksen kokemus, työntekijöiden kokemus esimiehensä päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta, oman esimiehen kokemus esimiestyön laadusta ja oman esimiehen luottamuksen kokemus).

Suurin osa vastaajista ilmoitti, että tietoa on saatavissa, mutta toivoivat saavansa tietoa enemmän ja säännöllisesti ”Työntekijöiden suhtautumisesta tulee tutkimustietoa, mutta oman esimiehen suhteen tieto on kokemusperäistä, ei tutkittua”. Vastaajat toivat esille esimiestyön ja johtajuuden laadun

säännöllisen mittaamisen esimerkiksi 360-arvioinnin tai erilaisten kyselyjen avulla.

Kehityskeskustelu koettiin tärkeäksi esimiestyön ja johtajuuden laadun mittaamisen kannalta. Toisaalta osa vastaajista totesi, että kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa, eivätkä välttämättä työntekijät ole halukkaita antamaan suoraa palautetta henkilökohtaisesti. Kehityskeskustelujen osalta myös tuotiin esille raportointi ja tietojen hyödynnettävyys; kehityskeskustelu on kahdenvälinen ja luottamuksellinen asiakirja. Raportointipalautteen koostaminen omalle esimiehelle pidetyistä kehityskeskusteluista ja työntekijöiden antamasta palautteesta esimiehen työn laadusta jää jokaisen esimiehen omalle vastuulle.

4.3.1 Miten hyödynnät esimiestyöstä ja johtajuudesta tuotettuja tunnuslukuja strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Vastaajien mielestä esimiestyön ja johtajuuden tunnusluvut kertovat organisaation tilasta, sen kyvystä selviytyä ja päästä tuloksiin. Vastaajien mielestä esimiestyötä ja johtajuutta mittaavat tunnusluvut auttavat kehittämään omaa työtä, työn laatua ja omia toimintatapoja: *"Pyrin kyllä hyödyntämään ja puuttumaan epäkohtiin, jos niihin mahdollista puuttua. Oman toiminnan peilihän tämä on tietyllä tapaa".* Tietoa työntekijöiden luottamuksen kokemuksesta ja oman esimiehen luottamuksen kokemuksesta vastaajat pitivät tärkeinä: *"Luottamus on ehdottoman tärkeää, sitä joko on tai ei ole. Sitä ei vaan meillä selkeästi mitata. Ei siis sanota, että nyt mitataan luottamusta, luottamus –sanaa ei ole näkyvissä".*

Vastauksista nousi esille työntekijöiden kokemus esimiestyön ja johtajuuden vaikutuksesta työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, halukkuuteen osallistua työkiertoon, henkilöstön vaihtuvuuteen ja asiakastyön laatuun. Vastaajien mielestä esimiestyön ja johtamisen laatu ja, työntekijöiden

luottamuksen kokemus korreloivat suoraan esimiestyötä ja johtajuutta mitaaviin tunnuslukuihin. Myös Dirks & Ferrin korostavat luottamuksen merkitystä tietojen, taitojen ja osaamisen hyödyntämistä käsittelevässä tutkimuksessaan; luottamuksen kokemus vaikuttaa työntekijän tuloksellisuuteen, positiiviseen asenteeseen ja suorituskyykyyn. (Dirks & Ferrin, 2001)

Vastaajien mielestä esimiestyö ja johtajuus vaikuttavat suoraan työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen: *”Henkilöstön kokemukset suhteessa johtamiseen vaikuttavat työhyvinvointiin ja siihen kuinka luotettavina (ja oikeina ratkaisuin) he pitävät esimiehen päätöksiä. Hyvinvointi kertoo työyhteisön tilasta ja siitä millaisia ratkaisuja esimiehenä on tarpeen tehdä”*. Kuten Caudron (2002) tutkimuksessaan toteaa, luottamuksella on selvä vaikutus henkilöstön motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työyhteisön vuorovaikutukseen (Caudron, 2002). Luottamus on organisaation keskeinen tekijä, josta pitäisi pitää huolta. Luottamus mahdollistaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisen ja erilaisten osaamisten hyödyntämisen (Jones et al., 1998; Tyler, 2003; Blomqvist, 1997).

4.4 Palkitseminen, palkkiot, kannustusjärjestelmät

Vastaajien mielestä tiedot Etevan palkkojen kilpailukykyisyydestä ja oikeudenmukaisuuden kokemuksesta työntekijöiden palkkauksesta ja palkitsemisesta ovat tärkeitä, vastauksien keskiarvo oli 4,18. Vastaajien koulutustasulla, iällä, esimiesasemalla tai johdettavien lukumäärällä ei ollut vaikutusta, vastaajat olivat varsin yksimielisiä palkitsemista, palkkioita ja kannustusjärjestelmiä koskevien tunnuslukujen ja tietojen tärkeydestä (taulukko 14).

Taulukko 13. Palkitseminen, palkkiot ja kannustusjärjestelmät.

	1	2	3	4	5	Yht.	KA
tietoa Etevan palkkojen kilpailukykyisyydestä	0	4	11	31	14	60	3,92
kuinka tärkeää on, että Etevassa myönnetään työn tuloksen ja ammatinhallinnan perusteella henkilökohtaisia lisiä	0	2	1	24	33	60	4,47
oikeudenmukaisuuden kokemus työntekijöiden palkkauksesta ja palkitsemisesta	0	2	1	18	39	60	4,57
kulttuuri- ja liikuntaseteleiden käytön määrä	1	5	16	24	14	60	3,75
Yhteensä							4,18

20 vastaajaa ilmoitti, ettei saa tietoa palkitsemisesta, palkkioista tai kannustusjärjestelmästä. Loput vastaajista kokivat saavansa tarpeeksi tietoa: ”*Palkitsemisesta, palkkioista ja kannustusjärjestelmästä tulee tietoa riittävästi intran kautta*”. Vastaajat toivoivat tarkempaa tietoa palkitsemisen toteamasta yksikkötasolla. Myös palkitsemiseen, palkkioihin ja kannustusjärjestelmiin liittyvä ohjeistus ja tiedottaminen nousivat vastauksissa esille: ”*Nämä on aina hyvä kerrata henkilökunnan kanssa koska huomaan, etteivät he palkkiota ja niiden myöntämisperusteita oikein tunne*”. Myös näiden tunnuslukujen ja tietojen osalta vastaajien toive kohdistui ohjeukseen ja koulutukseen, joka tukisi vastaajia tiedon analysoinnissa ja hyödynnettävyydessä.

4.4.1 Miten hyödynnät palkitsemisesta, palkkioista ja kannustusjärjestelmistä tuotettuja tunnuslukuja ja tietoja strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Vastaajat ilmoittivat hyödyntävänsä palkitsemisesta, palkkioista ja kannustusjärjestelmistä tuotettuja tunnuslukuja ja tietoja etenkin rekrytoinnissa: ”*Palkkojen kilpailukykyisyys on usein esillä rekrytointiprosesseissa*”, uuden työntekijän perehdytyksessä, ja henkilökunnan motivoimisessa: ”*Yleisen motiivoinnin apukeinona on helppo käyttää apuna palkitsemisjärjestelmää ja*

siitä saatavaa faktaa. Myös palkitsemisen suunnittelussa on hyvä käyttää tunnustietoja hyväksi”.

Vastaajien mielestä esimies- ja johtamistyötä tekevät voivat hyödyntää tunnuslukuja strategisessa henkilöstöjohtamisessa: *”Tieto palkkojen kilpailukykyisyydestä auttaa olemaan avoin ja puhumaan organisaation puolesta. Palkkiot ja henkilökohtaiset lisät kertovat henkilöstön motivoituneisuudesta ja halusta tehdä työnantajalle töitä. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen kertoo organisaation arvoista ja arvostuksesta henkilöstöä kohtaan. Kulttuuri- ja liikuntaseteleiden käyttö kertoo osaltaan henkilöstön aktiivisuudesta ja kiinnostuksesta myös vapaa-aikana”.*

Suurin osa vastaajista otti kantaa palkitsemisen, palkkioiden ja kannustusjärjestelmien tärkeyteen, ne koettiin erittäin tärkeiksi henkilöstön motivoinnissa. Vastaajien mielestä palkitsemisella, palkkioilla ja kannustusjärjestelmillä on suora yhteys henkilöstön tasapuolisen kohtelun kokemukseen ja työtyytyväisyyteen, sekä työhyvinvointiin.

Vastaajien mielestä on tärkeää, että organisaation palkitsemiseen, palkkoihin ja kannustusjärjestelmiin liittyvä päätöksenteko on avointa, tasapuolista, oikea-aikaista ja perusteet hyväksyttäviä. Myös Werbel ja DeMarie (2005) tuovat tutkimuksessaan esille palkkioiden, palkkioiden ja kannustusjärjestelmien oikeudenmukaisuuden tärkeyden.

4.5 Strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutus suorituskyykyyn

Vastaajien mielestä tiedot ja tunnusluvut jotka kertovat henkilöstöjohtamisen vaikutuksesta organisaation suorituskyykyyn (taulukko 15) ovat tärkeitä (vastausten ka oli 4,3). Nämä tunnusluvut kertoivat vastaajien mielestä työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta, josta syystä niiden seuraaminen on vastaajien mielestä välttämätöntä.

Taulukko 14. Strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutus suorituskykyyn.

	1	2	3	4	5	Yht.	KA
työpanos yhtä palvelutuotetta kohti (työpanos = todellinen työaika, joka käytetty palvelun tuottamiseen. Huomioitu kaikki poissaolot ja vapaana annetut työaikakorvaukset)	1	0	7	25	27	60	4,28
terveysperusteiset poissaolot kalenteripäivinä	0	0	8	30	22	60	4,23
terveysperusteiset poissaolot jaksoina (jaksojen lukumäärä)	0	3	15	29	13	60	3,87
terveysperusteisten poissaolojen määrä prosentteina työajasta	0	1	13	27	19	60	4,07
terveysperusteisten poissaolojen kustannuksien osuus palkkakustannuksista	0	0	12	25	23	60	4,18
tunnusluku, jossa kuvataan palvelutuotannon nykyhetken tilannetta ja tulevaisuuden ennustetta	0	0	13	23	24	60	4,18
henkilöstökyselyn tulokset	0	0	7	21	32	60	4,42
koettu työkuormitus	0	0	5	23	32	60	4,45
uhka- ja väkivaltatilanteiden raportit	0	1	4	22	33	60	4,45
asiakastytyväisyys	0	0	2	19	39	60	4,62
toiminnan vaikuttavuus (tuotettujen tuotteiden vaikuttavuus ja tulokset suhteessa tavoitteisiin)	0	0	3	22	35	60	4,53
Yhteensä							4,3

Usea vastaaja myös totesi, että suorituskyvystä kertovaa tietoa voisi olla myös enemmän käytettävissä. Raportit terveysperustaisista poissaoloista ja uhka- ja väkivaltatilanteista vastaajat ilmoittivat saavansa HRM-järjestelmästä.

Tietoa toiminnan vaikuttavuudesta, työpanoksesta ja tunnuslukua, jossa kuvataan palvelutuotannon nykyhetken tilannetta ja tulevaisuuden ennustetta ei vastaajien mukaan ollut tarpeeksi saatavissa. Toisaalta osa vastaajista ei

tunnistanut, mitä em. tunnusluvut ovat: ”*Mikä on tunnusluku palvelutuotannon nykyhetken ja tulevaisuuden ennustamiseen, onko sitä?*”

Henkilöstökyselyn tulokset olivat vastaajien mielestä hyvin saatavissa. Vastaajien mielestä henkilöstökyselyn tulosten analysointiin ja jalkauttamiseen on käytetty organisaatiossa aikaa, ja kyselyn tulosten pohjalta on sovittu yhteisesti jatkotoimet. Organisaation strategiatyössä ja strategisissa painopistealueissa on myös huomioitu henkilöstökyselyn tulokset. Tätä vastaajat pitivät merkittävänä: ”*Työntekijät näkee, että asiat otetaan tosissaan. Vielä kun saadaan näkymään ajan kanssa käytännössä, niin varmasti on positiivista vaikutusta*”.

4.5.1 Tuotettujen tietojen ja tunnuslukujen hyödynnettävyys strategisessa henkilöstöjohtamisessa

”*Kertovat todella paljon yksikön tilanteesta. Koen nämä perustyöni kannalta kaikista keskeisimmiksi koska niillä on suora vaikutus myös taloudelliseen tilanteeseen. Hyödynnän näitä päivittäisessä toiminnassa että toiminnan suunnittelussa*” totesi eräs vastaajista. Hänen kanssaan samaa mieleltä oli usea vastaaja. Ajantasaiset raportit terveysperustaisista poissaoloista, asiakastytyvyydestä, toiminnan vaikuttavuudesta ja työpanoksesta sekä analyysia, jossa kuvataan palvelutuotannon nykyhetken tilannetta ja tulevaisuuden ennustetta vastaajat pitivät strategisen johtamistyön onnistumisen edellytyksenä.

Vastauksissa nostettiin esille erityisesti terveysperustaiset poissaolot, varhaisen tuen toimintamallin käyttö ja tiedot asiakastytyvyydestä. Vastaajat hyödynsivät tietoja työn organisoinnissa, syys-seuraus –suhteiden analysoinnissa ja työryhmän / yksilön kehittämisessä.

Ajantasaista tietoa käytetystä työpanoksesta, ja tietoa palvelutuotannon nykyhetken tilanteesta ja tulevaisuuden ennusteesta vastaajat pitivät tärkeinä,

ja toivoivat niistä tietoa. Organisaatiossa ei näistä asioista vastaajien muukaan tarpeeksi tuoteta tietoa.

Koettu työkuormitus, henkilöstökyselyn tulokset ja terveysperustaiset poissaolot kytkeytyivät vastaajien mielestä suoraan tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen: *”Kyllä ne tärkeitä ovat. Sairauspoissaolot saattavat olla yksi yhteen työn kuormittavuuden kanssa. Etenkin jos niitä on useammalla. On siihen silloin puututtava ja kuunneltava työntekijöiden omaa näkemystä asiasta ja yritettävä helpottaa taakkaa”*.

Vastaajat kokivat strategisen henkilöstöjohtamisen vaikuttavan myös suoraan asiakkailta saatavaan palautteeseen. Vastaajien mielestä hyödyntämällä aktiivisesti tunnuslukuja voidaan kehittää toimintaa, ja tulokset näkyvät henkilöstön työtyytyväisyydessä ja organisaation prosessien tehokkuudessa: *”Asiakastyytyväisyys ja toiminnan vaikuttavuus ovat edellytys että saadaan mainetta ja uusia asiakkaita jatkossakin. Jos on paljon poissaoloja se vaikuttaa oleellisesti prosessien hallintaan ja etenemiseen. Lisäksi laatu kärsii. Sitä kautta tulen aina käymään keskustelut jos poissaoloja alkaa syntymään säännöllisesti. Ja se vaikuttaa niin suuresti tavoiteltuun taloudelliseen tulokseen. Luen raportteja ja seuraan jokainen kuukausi mitä tunnusluvut kertovat ja mihin suuntaan ne ovat kulkemassa”*, toisen vastaajan mielestä *”Alueellamme teemme myös asiakastyytyväisyyskyselyitä palvelun käyttäjille, mutta minusta olisi hyvä saada enemmän palautetta yksikkötasolla kunnilta, jotta tietäisin paremmin vastaammeko me niihin tavoitteisiin joita he toivovat”*.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastaajat kokivat tiedot ja tunnusluvut tärkeiksi strategisen henkilöstöjohtamisen mahdollistajana. Vastaajat toivoivat saavansa ajantasaista tietoa säännöllisesti. Myös näiden tunnuslukujen osalta vastaajat toivat esille osaamisvajeen; vastaajat toivoivat saavansa ohjasta ja opetusta tunnuslukujen käyttöön. Vastaajat myös toivoivat, että tuotettuihin tunnuslukuihin liitetään ennakoiva näkökulma aina, kun se on mahdollista. Ennustettavuutta vastaajat pitivät tärkeinä. Terveysperustaiset

poissaolot, henkilöstökyselyn tulokset ja tiedot uhka- ja väkivaltatilanteista korreloivat vastaajien mielestä suoraan asiakastyytyvyyteen, tuottavuuteen ja organisaation uudistumiseen, mutta ennen kaikkea työhyvinvoinnin kokemukseen. Vastaajat toivat esille myös mittaamisen vaikeuden, miten ja millä tunnusluvuilla saadaan oikea tietoa?

4.6 Kuinka tärkeää on saada tietoa taloudesta, tuottavuudesta, kyvykkydestä ja palvelun laadusta?

Taulukko 15. Vastaukset väittämiin Kuinka tärkeää on saada tietoa kustannuspaikkatasolla seuraavista asioista.

	1	2	3	4	5	Yht.	KA
talouden toteumasta ja ennusteesta	0	0	2	18	40	60	4,63
tuottavuudesta	0	0	5	28	27	60	4,37
tietoa organisaation kyvystä tehdä asioita oikein ja sovitusti	0	0	5	24	31	60	4,43
saavutetuista tavoitteista	0	0	4	24	32	60	4,47
käytettävissä olevista aineettomista ja aineellisista resursseista	0	1	7	27	25	60	4,27
henkilöstön kyvykkyydestä (kyvykkyys: organisaation kilpailuetu, jolla toteutetaan valittua strategiaa)	0	1	4	32	23	60	4,28
henkilöstön osaamisesta	0	0	2	19	39	60	4,62
palvelun laadusta	0	0	0	20	40	60	4,67
Yhteensä							4,47

Vastaajien mielestä oli erittäin tärkeää saada tietoa

- talouden toteumasta ja ennusteesta (ka 4,63)
- tuottavuudesta (ka 4,37)
- organisaation kyvystä tehdä asioita oikein ja sovitusti (ka 4,43)
- saavutetuista tavoitteista (ka 4,47)

- käytettävissä olevista aineettomista ja aineellisista resursseista (ka 4,27)
- henkilöstön kyvykkyydestä (ka 4,28)
- henkilöstön osaamisesta (ka 4,62) ja
- palvelun laadusta (ka 4,67).

Kaikkien vastauksien keskiarvo oli 4,47 (taulukko 15). Vastaajien koulutustaustalla, iällä, esimiesasemalla tai johdettavien määrällä ei ollut vaikutusta, vaan vastaajat olivat varsin yksimielisiä.

13 vastaaja ilmoitti, että ei saa tarpeeksi tietoa edellä mainituista asioista. Usea vastaaja totesi, että talouden toteumasta saa tiedon, mutta käytettävissä olevasta budjetista ja ennusteesta kaivattiin tietoa: *”Talouden toteuman osalta tietoa saatavissa. Ennusteen osalta tänä vuonna haastavampaa, sillä kuluvan vuoden budjetti ei ole tiedossani”*. Vastaajat myös toivoivat, että tiedot talouden toteumasta ja ennusteesta olisivat tiedossa niin kuntayhtymä, vastuualue kuin kustannuspaikkatasolla reaaliaikaisesti: *”Talouden toteumasta saa tietoa vasta kovin pitkällä viiveellä. Hidastaa mahdollisuutta reagoida asioihin”*.

Vastaajien mielestä tieto käytettävissä olevasta aineettomasta resurssista eli henkilöstöstä, ja henkilöstön osaamisesta oli hyvin saatavissa HRM-järjestelmästä: *”HRM-järjestelmä antaa tietoja ja tilastoja todella hyvin johtamisen välineeksi”*.

Vastaajat toivat näidenkin tietojen osalta esille oman osaamisvajeen; vastaajat kokivat tarvitsevansa tukea tiedon tulkintaan ja analysointiin. Vastaajat toivoivat, että taloudesta, tuottavuudesta ja koetusta palvelulaadusta sekä henkilöstön kyvykkyydestä tuotettuja tietoja yhdistettäisiin ja mukaan liitettäisiin niihin kuuluvat ennusteet. Vastaajat myös toivoivat, että tunnusluvut ja tiedot tuotettaisiin ”yhteen paikkaan”, josta ne olisi helppo löytää.

4.6.1 Miten hyödynnät tietoa taloudesta, tuottavuudesta, kyvykkyydestä ja palvelun laadusta strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Yksi vastaajista kiteytti vastauksessaan usean vastaajan ajatukset ja mielipiteet: ”*Tavoite työssä pitää aina olla ja sitä seurataan ja tuetaan, jotta siihen päästään ja väliaikakatsauksia pidetään, että missä mennään. Palvelun laatu ja henkilöstön osaaminen on kuitenkin se, millä teemme asiakkaat tyytyväisiksi ja kilpailemme tällä saralla asiakkaista. Talous on myös tärkeä asia, koska ei voi tuhata rahaa, mitä ei ole, vaan rahankäytössä pitää olla järki.*” Vastaajat hyödynsivät tuotettuja tietoja työn suunnittelussa ja organisoinnissa, osaamisen kohdentamisessa ja toiminnan kehittämisessä: ”*Talouden suunnittelu on tärkeää ja sitä varten tarvitaan tiettyjä tunnuslukuja jotta tulevaakin voidaan suunnitella. Henkilöstön osaaminen on tärkeää tietoa, jotta sitä voidaan myös tarvittaessa kehittää ja saadaan jo olemassa oleva osaaminen käyttöön.*”

Vastaajien mielestä henkilöstön kyvykkyydestä ja osaamisesta tuotetut tiedot yhdistettynä palvelun laadusta tuotettuun tietoon mahdollistavat tavoitteiden määrittämisen, toiminnan suunnittelun ja kehittämiskohteiden valinnan. Myös Juuti & Luoma (2009) toteavat, että tietoa organisaation ja työntekijöiden kyvykkyydestä ja osaamisesta tarvitaan strategisessa henkilöstöjohtamisessa.

Asiakaspalautetta vastaajien mielestä voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja prosessien kehittämisessä. Vastaajat toivat myös esille, että käyttäjä- ja tilaaja-asiakkaiden palautetta ei saada riittävästi.

Vastaajien mielestä tiedot ja tunnusluvut talouden toteumasta ja ennusteesta, tuottavuudesta, organisaation aikaansaannoskyvystä ja saavutetuista tavoitteista yhdistettynä tietoon henkilöstön kyvykkyydestä ja osaamisesta sekä palvelun laadusta ovat strategisen henkilöstöjohtamisen pe-

rusta. Vastaajien mielestä organisaation pitäisi panostaa näiden tunnuslukujen tuottamiseen. Myös tunnuslukujen ja tiedon ajantasaisuus, oikeellisuus ja hyödynnettävyyden ymmärtäminen tuotiin esille vastauksissa. Tietoa ei voi hyödyntää, jos ei ymmärrä tuotetun tiedon merkitystä: *”Miten nämä tunnusluvut on tuotettu, mitä ne pitävät sisällään? Tiedetäänkö me ollaanko me kyvykkäitä tai saadaanko aikaan mitä on sovittu? Pitäisi kyllä tietää”*.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä henkilöstöön liittyvää tietoa ja tunnuslukuja kohdeorganisaation johto- ja esimiestehtävissä työskentelevät tarvitsevat strategisen henkilöstötyön tueksi. Työn tavoitetta käsiteltiin etsimällä vastausta pääkysymykseen:

Mitä henkilöstöön liittyvää tietoa ja tunnuslukuja organisaation johto- ja esimiestehtävissä työskentelevät tarvitsevat strategisen henkilöstötyön tueksi?

ja alakysymyksiin:

Miten henkilöstöä ja sen tilaa kuvaavia tunnuslukuja hyödynnetään strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Saavatko johtamis- ja esimiestyötä tekevät tarpeeksi tietoa strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi?

Seuraavaksi tutkimuksen vastausten tuloksia verrataan teoriaosuuden viitekehukseen ja tarkastellaan, löytyykö näistä eroja tai yhtäläisyyksiä. Tässä luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia aiheita jatkotutkimuksiin.

5.1 Strategista henkilöstöjohtamista tukevat tiedot ja tunnusluvut

”Miten johdan ja mitä kehitän, jos en tiedä” kysyi eräs vastaajista. Jotta strateginen henkilöstöjohtaminen onnistuu, tarvitsevat esimies- ja johtamistyötä tekevät ajantasaista tietoa työnsä tueksi. Strategisen henkilöstöjohtamisen seuranta varten on kehitetty useita mittareita. Fitz-enz (2001) toteaa tutkimuksessaan HR-mittareiden tärkeyden esimies- ja johtamistyössä. Ne kertovat organisaation tavoitteiden toteumasta, ja mahdollistavat oikeasuuntaisen kehittämisen, ja tarvittavat korjausliikkeet (Fitz-enz, 2001).

Tämänkin tutkimuksen vastaajien mielestä henkilöstö on organisaation tärkein resurssi, joten aineettoman pääoman tilaa kuvaavat tunnusluvut ovat strategisen henkilöstöjohtamisen kannalta tärkeitä. Ajantasainen tieto henkilöstön tilasta ja tuottavuudesta mahdollistaa vastaajien mielestä tavoitteiden asetannan ja päivittämisen tukemaan organisaation tavoitteiden toteuttamista. Myös Barney'n (1991) mukaan organisaation aineeton pääoma, joka on arvokasta, korvaamatonta ja vaikeasti kopioitavissa, tuo organisaatiolle pysyvää kilpailuetua.

Kaikissa kyselyn väittämökokonaisuuksissa vastaajat nostivat esille työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden, motivaation ja osaamisen sekä henkilöstön pysyvyyden, ja näiden tekijöiden yhteyden organisaation tuottavuuteen, henkilöstön aikaansaannoskykyyn ja asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia kuvaavat tunnusluvut ja seuranta-menetykset koettiin vastaajien mielestä erittäin tärkeiksi. Myös Kaplan ja Norton (1996, 2001) ovat tuoneet tasapainotetun mittariston mallissaan esille alueita, joiden mittaamiseen ja seurantaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota; motivaatio ja työtyytyväisyys, osaaminen ja organisaation panostukset henkiseen kasvuun, aloitteellisuus, oppimisen ja kasvun rakenteelliset mahdollistajat, ilmapiiri ja sitoutuminen. Myös tämän tutkimuksen vastaajien mielestä em. osa-alueista tulisi tuottaa tietoa.

Työntekijöiden ja oman esimiehen kokemus esimiestyön laadusta mahdollisti vastaajien mielestä oman osaamisen ja työn kehittämisen. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksella oli vastaajien mielestä yhteys työntekijöiden suorituskykyyn, vaihtuvuuteen, motivaatioon ja asiakastyön laatuun ja työntekijöiden luottamuksen kokemukseen. Vastaajien mielestä luottamuksen säännöllinen mittaaminen tuo arvokasta tietoa organisaation tilasta, tätä mieltä ovat myös useat tutkijat kuten Dirks & Ferrin (2001), Caudron (2002), Blomqvist (2007).

Vastaajien mielipiteet strategista henkilöstöjohtamista tukevista tunnusluvuista vastasivat pitkälti teoreettisessa viitekehyksessä esille nousseisiin tuloksiin. Kohdeorganisaatiossa tuotetaan strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi säännöllisesti tietoa henkilöstön tilasta. Organisaatiossa kannattaisi miettiä ainakin seuraavia asioita:

- Tukevatko organisaatiossa tuotetut tunnusluvut strategista henkilöstöjohtamista?
- Mittaavatko tuotetut tunnusluvut työhyvinvoinnin kokemusta, työtyytyväisyyttä, organisaatiossa vallitsevaa luottamusta, innovatiivisuutta ja aikaansaannoskykyä?
- Miten henkilöstön ja talouden tilaa kuvaavat tunnusluvut korreloivat aikaansaannoskykyyn, innovatiivisuuteen ja työhyvinvointiin?
- Miten vaikuttavuutta mitataan ja seurataan?
- Miten usein tunnuslukuja tuotetaan?
- Voidaanko tunnuslukuun liittää ennuste tai raja-arvo?
- Miten tunnusluvun tuottamaan tietoon reagoidaan, miten toimenpiteistä sovitaan, onko toimenpiteillä ollut vaikutusta?

Käsitellyn teorian ja vastausten perusteella on koostettu taulukko, johon on listattu ehdotus strategista henkilöstöjohtamista tukevista tunnusluvuista. Taulukko on liitteenä 3.

5.2 Miten henkilöstöä ja sen tilaa kuvaavia tunnuslukuja hyödynnetään strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

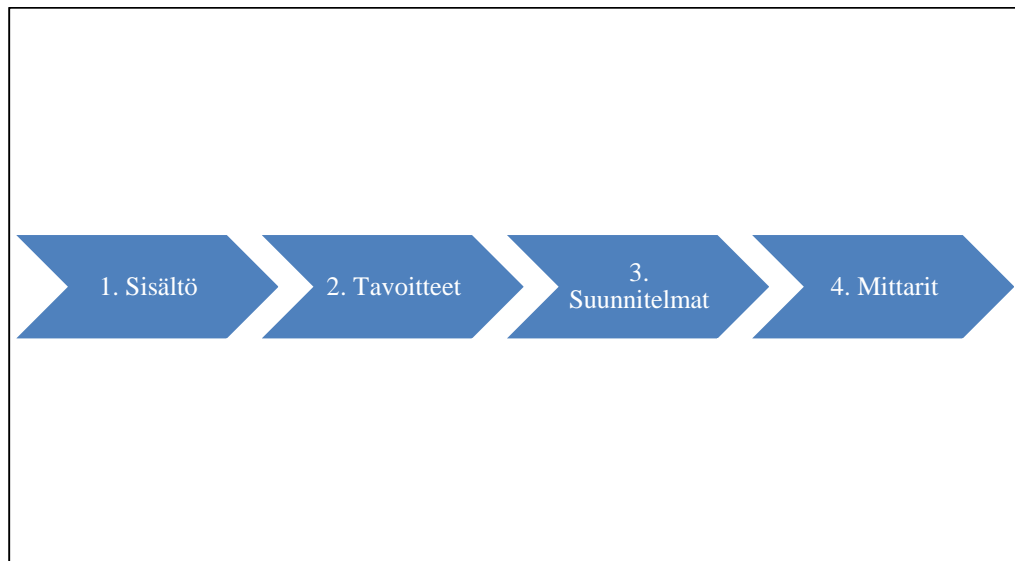
Organisaation henkilöstöjohtamisen käytänteillä on todettu useissa tutkimuksissa olevan yhteys organisaation tuloksellisuuteen ja menestymiseen. Johtamisen ja henkilöstökäytänteiden toteuttamisessa on esimiestyö keskeisessä osassa (Larjovuori et al (2015). Organisaatioiden tulee tunnistaa strategisen henkilöstöjohtamisen hyvät käytänteet, sopia niistä ja jalkauttaa ne koko organisaatioon siten, että kaikki tietävät ja tunnistavat ne. Birasnav et al (2011) on tutkimuksessaan nimennyt strategisen henkilöstöjohtamisen

hyviksi käytänteiksi esimerkiksi rekrytoinnin suunnittelun ja toteuttamisen, henkilöstön osaamisen kehittämisen ja palkitsemisen, motivoimisen ja suorituksen arvioimisen käytänteet. Kun strategiset johtamiskäytänteet on tunnistettu ja otettu käyttöön, voidaan niille asettaa mittarit, ja sopia seuranta-menetelmistä.

Kohdeorganisaatiossa on tehty systemaattista työtä henkilöstöjohtamisen käytänteiden määrittelyssä. Henkilöstötyön käytänteet perustuvat organisaation strategiaan. Käytänteet on kirjoitettu henkilöstöohjelmiin ja ohjeisiin, jotka on hyväksytty organisaation johtoryhmässä ja yhteistyötoimikunnassa. Käytössä olevat ohjelmat ja ohjeet ovat kaikkien saatavilla organisaation intranetista.

Kuten aiemmin on jo todettu, tutkimuksen vastaajat nostivat esille työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden merkityksen organisaation strategisten tavoitteiden toteutumisen edellytyksenä. Vastauksista ilmeni myös epätietoisuus työhyvinvoinnin edistämisen käytänteistä. Onko mahdollista, etteivät henkilöstö ja esimiehet tunnista organisaation tekemiä panostuksia henkilöstöjohtamisen käytänteisiin? Onko sovitusta käytänteistä ja niiden tavoitteista viestitty oikein? Löydetäänkö hyvät käytänteet olemassa olevista henkilöstöohjelmista ja -ohjeista?

Tuottava ja tehokas työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää työhyvinvoinnin tarkastelemista strategisesta näkökulmasta. Jotta näin tapahtuu, on organisaatiossa johdettava myös työhyvinvointia strategisesti (Aura & Saarikoski, 2011). Strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa työhyvinvointi-investoinnit ja toimenpiteet sidotaan organisaation tehokkuuteen ja perustehtävään. Työhyvinvointia tulee kehittää yhteistyössä henkilöstön kanssa huomioiden sisällön, tavoitteet, suunnitelmat ja mittarit (kuva 11).



Kuva 11. Strategisen hyvinvoinnin kehittäminen käytännössä. (Aura et al, 2011).

Kun organisaatio on määritellyt työhyvinvoinnin strategian eli työhyvinvoinnin hyvät käytänteet, voidaan asettaa mittarit joilla toteumista seurataan. Tämä pätee myös muiden henkilöstöjohtamisen hyvien käytänteiden osalta. Kun henkilöstöjohtamisen hyvät käytänteet on kuvattu, kuten esimerkkiorganisaatiossa on, tulisi niille määritellä myös seurantamenetelmät ja mittaritot. Missä sovitaan organisaation hyvät käytänteet, kuka pääsee vaikuttamaan? Tulevatko hyvät käytänteet annettuina, vai sovitaanko niistä yhdessä henkilöstön kanssa? Niin työhyvinvoinnin kuin muidenkin henkilöstötyön osa-alueiden kehittämisessä henkilöstön osallisuus on tärkeää. Vastaajien mielestä kyse ei ole pelkästään johtamis- ja esimiestyön tukemisesta, vaan yhdessä sopimisesta. Henkilöstötyön hyvät käytänteet koskevat koko organisaation henkilöstöä. Kun henkilöstötyön käytänteistä sovitaan yhdessä, on niihin myös helpompi sitoutua. Myös useissa tutkimuksissa on todettu, että henkilöstön mukaan ottaminen henkilöstötyön kehittämiseen mahdollistaa kehittämistoimenpiteiden onnistumisen (mm. Aura et al, 2011, Manka et al, 2011, Lovio et al 2006).

Vastaajat hyödynsivät tuotettuja tunnuslukuja johtamis- ja esimiestyössä, mutta toivat esille ongelmat tunnuslukujen tunnistamisessa ymmärtämisessä. Miten tunnuslukuja tulkitaan, mitä tunnusluku kuvaa, antaako tunnusluku oikeaa tietoa strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi? Henkilöstön ja talouden tilaa kuvaavien tunnuslukujen tulisi olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Grafiikat ja kuvat auttavat tulkinnassa, ja vertailutiedot auttavat tulkitsijaa asettamaan esitetyt mittarit ja tunnusluvut oikeaan viitekehykseen ja arvioimaan tunnuslukujen merkitystä (Lovio et al, 2006, Ahonen, 2000). Liitteenä olevassa taulukossa (liite 3, taulukko 16), on strategista henkilöstöjohtamista tukevat tunnusluvut liitetty kohdeorganisaation sovittuihin henkilöstökäytänteisiin.

Tuotetuista tunnusluvuista ei kuitenkaan ole hyötyä, jos niitä ei osata tulkita tai niitä ei ymmärretä. Kohdeorganisaation johtamis- ja esimiestyötä tekevien osaamista sovittuihin henkilöstökäytänteisiin ja niihin liitettyihin tunnuslukujen tulkintaan kanttaa vahvistaa, jotta käytänteitä ja tuotettuja tietoja voidaan tehokkaasti hyödyntää. Tunnuslukuihin, grafiikkoihin ja taulukoihin liitetyt selitteet auttavat myös niiden analysoinnissa ja hyödyntämisessä.

5.3 Saavatko johtamis- ja esimiestyötä tekevät tarpeeksi tietoa strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi?

Kohdeorganisaatiossa tuotetaan henkilöstöön, talouden toteumaan ja palvelutuotantoon liittyviä tunnuslukuja säännöllisesti. Suurin osa vastaajista sai mielestään tarpeeksi tietoa strategisen henkilöstötyön tueksi, mutta suorituskyvystä, käytetystä työpanoksesta, palvelutuotannon nykyhetken tilanteesta ja henkilöstön aikaansaannoskyvystä sekä luottamuksen kokemuksesta tulisi vastaajien mielestä tietoa saada enemmän. Tunnuslukuihin liitettäviä ennusteita myös kaivattiin. Myös Ahonen (2000) korostaa, että henkilöstöstä tuotettuja tunnuslukuja tulisi hyödyntää tulevaisuus -näkökulma huomioiden.

Vastauksissa esille nousi tuotetun tiedon hajanaisuus. Nykytilassa kohdeorganisaatiossa tietoa tuotetaan monin tavoin; sähköpostilla, HRM-järjestelmän raporteilla, excel-taulukoilla, power point –esityksillä sekä ohjausryhmien ja johtotiimien kokouksissa. Vastajat toivoivat, että tieto löytyisi yhdestä paikasta ilman että sitä pitää etsiä. Tiedon löytämisen ja eri lähteistä tuotetun tiedon yhdistämisen vaikeus, ja organisaation tietojärjestelmien ns. alihyödyntäminen on nostettu esille useissa tutkimuksissa. Organisaation menestystekijä on kyky hyödyntää ja yhdistää tuotettuja tietoja (mm. Davenport et al, 2007, Hovi et al, 2009, Fiz-enz, 2001).

Organisaatioita johdetaan tiedolla. Tietojohtamisen osaamisen ja hyvien käytänteiden merkitys korostuvat entisestään, kun organisaation tärkein resurssi on aineeton pääoma. Myös Mohrman et al (2002) toteavat tutkimuksessaan tiedon olevan organisaation ainoa pysyvä menestystekijä, koska tieto ei ole kopioitavissa kuten tuote tai prosessi. Näin ollen organisaation tietojohtaminen tulee sisällyttää organisaation strategiaan. Tiedon kerääminen ja jakaminen läpi organisaation on tietojohtamisen ydin.

Kohdeorganisaatiossa on ymmärretty tietojohtamisen merkitys, tiedolla johtamisesta käydään organisaatiossa aktiivista keskustelua. Organisaatiossa on myös tiedostettu tiedon jakamisen menetelmien keskeneräisyys ja heikkous. Organisaatiolla on käytössä erilaisia tietojärjestelmiä, ohjelmistoja ja raportointimenetelmiä, mutta näitä ei ole yhdistetty. Nykyinen intranet mahdollistaisi keskitetyn tiedon jakamisen ja välittämisen. Organisaatio voisi hyödyntää intranettiä myös keskitetyn raportointitiedon tuottamiseen periaatteella ”kaikki strategista henkilöstötyötä tukeva tieto yhdestä paikasta”. Tämä toive nousi esille myös vastaajien vastauksista. Nykyiseen intranettiin voitaisiin perustaa tietovarasto, johon keskitetysti kootaan strategista henkilöstötyötä tukevat tunnusluvut ja tiedot. Tällä ratkaisulla organisaatio tukisi tietojohtamisen toteutumista ja sitä kautta organisaation tavoitteiden saavuttamista.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet, luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, mitä tietoa ja tunnuslukuja johtamis- ja esimiestyötä tekevät tarvitsevat strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi. Tutkimus rajattiin koskemaan yhden organisaation johtamis- ja esimiestyötä tekeviä henkilöitä. Tutkimuksessa empiirinen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella kvantitatiivisin menetelmin. Analysoinnissa käytettiin lisäksi apuna laadullista sisällön analyysia.

Koska tutkimus kohdennettiin yhteen organisaation, ei tuloksia voida yleistää koskemaan muita organisaatioita. Tutkimuksen tuloksista on kuitenkin apua myös muille organisaatioille, koska strateginen henkilöstöjohtaminen, johtamista tukevan tiedon tuottaminen, jakaminen ja hyödyntäminen on nykyään organisaatioissa tunnistettu keskeiseksi onnistumisen edellytykseksi.

Yllättäen tässä tutkimuksessa henkilöstön työhyvinvointi ja työtyytyväisyys nousivat vahvasti esille. Työhyvinvoinnista ja sen osatekijöistä käydään yhteiskunnassa jatkuvaa keskustelua. Työhyvinvoinnin tärkeys on tunnistettu, ja työhyvinvoinnin kehittämiseen panostetaan enenevästi.

Tutkimuksen tuloksissa korostuivat myös tiedolla johtamisen osaaminen ja menetelmät. Tietojohtaminen tutkimusalueena on globaalisti kasvavan kiinnostuksen kohteena. Kuten useasti on todettu, tutkimuksen keskeinen asia on tutkimuksen rajaaminen. Tutkimuksen tuloksien analysoinnissa esille nousi useita mielenkiintoisia teemoja, jotka sopivat jatkotutkimusaiheiksi. Mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita ovat

- Mitä ovat työhyvinvoinnin hyvät käytänteet?
- Miten strategisen henkilöstöjohtamisen hyvistä käytänteistä sovitaan ja miten niistä viestitään?
- Miten strategista henkilöstöjohtamista tukevia tunnuslukuja hyödynnetään organisaatioissa?
- Miten tiedolla johtamista kehitetään organisaatioissa?

Kohdeorganisaatiossa on tunnistettu strategisen henkilöstöjohtamisen tärkeys. Organisaatiossa on määritelty henkilöstötyön käytänteitä, mittareita ja seurantamentelmiä, ja tunnistettu tiedolla johtamisen merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja organisaatiossa tuotetaan paljon tietoa strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että henkilöstötyön käytänteitä ei tunnisteta, strategista henkilöstötyötä tukevia tietoja tunnuslukuja on vaikea tulkita eikä niitä aina löydetä, eikä keskistettyä raportointijärjestelmää ole. Nämä ongelmat voidaan ratkaista viestinnän keinoin, ottamalla käyttöön raportointialusta / tietovarasto, kehittämällä raportoinnin analysointia ja tulkintaa sekä johtamis- ja esimiestyötä tekevien osaamisen kehittämisellä.

LÄHDELUETTELO

Ahonen, G. (2000). Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki. Kauppakaari Oyj.

Ahteela, R., Blomqvist, K., Puumalainen, K. & Jantunen, A. (2010). HRM practices, innovativeness and performance: the mediating role of organisational trust. *International Journal of Strategic Change Management*, 2 (3), 241 - 261.

Armstrong, M., Brown, D. (2006). *Strategic reward: Making it Happen*. Kogan Page Limited, United Kingdom.

Aura, O., Saarikoski, (2011). *Työhyvinvointia johtamaan! Kuntatyönantajat*. Suomen kuntaliitto. Vammalan Kirjapaino Oy.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99 - 121.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898 - 925.

Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106-126.

Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13 (3), 271 - 286.

Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67 - 94.

Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going. *International Journal of Management Review*, 2 (2), 183 - 203.

Caudron, S. (2002). Rebuilding employee trust. *Workforce*, 81 (10), 28 - 34.

Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29 (3), 342-358.

Davenport, T., Harris, J., Paasalo, M. (2007). *Analyysoi ja voita: kilpailun uusi tie*. Helsinki. Talentum.

Delery, J. D. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.

Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2001) The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12, 450 – 467.

Edvinsson, L. & Mallone, M. (1997). *Intellectual Capital, realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York, HarperBusiness.

Elo, A-L, Ervasti, J., Kuokkanen, A. (2010). Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja, nro 51. Työterveyslaitos. Helsinki. Tammerprint Oy.

Eteva kuntayhtymä (2014). Henkilöstökertomus 2014.

Eteva kuntayhtymä (2014). Henkilöstöohjelma 2014 – 2016.

Eteva kuntayhtymä (2014). Toimintakertomus ja tilinpäätös.

Fitz-enz, J. (2001) How to measure human resources management (3 rd Edition). McGraw-Hill Inc. 7, 16.

Frazier, P.A., Tix, A.P, Barron, K. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology* 51 (1), 115 – 134.

Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 28-54.

Gould-Williams, J. (2004). The effects of high commitment HRM practices on employee attitude: the views of public sector workers. *Human resource management*, 82 (1), 63-81.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503 – 521

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-275.

Heikkilä, T. (2004) Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (2009). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki. Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). Tutki ja kirjoita. Keuruu, Otava.

Hovi, A, Hervonen, H, Koistinen, H. (2009). Tietovarastot ja Business Intelligence. WSOY. Porvoo

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635 - 670.

Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 531 - 546.

IC-partners. (2004). Aineettoman pääoman johtaminen. Työkirja. Saatavana: <http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>. Viitattu 20.4.2015.

Juuti, P. (2006). Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Helsinki: Otava.

Kaistila, M. (2005). Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus, Kuntien eläkevakuutus. Saatavana http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiesty_opas.pdf. Viitattu 13.6.2015.

Kaplan R, & Norton, D. (1996). *Translating Strategy into Action: Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (2001). The Strategy-Focused Organization- How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Business Environment. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro.

Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I. (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. Engineering Economics. No 5 (60). Work Humanism.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere

Kunnallinen työmarkkinalaitos, (2004). Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus. Yleiskirje 20.2.2014 nro 10/2004.

KT kuntatyönantajat (2013). Henkilöstövoimavarojen arviointi. Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Larjovuori, R-L., Manka, M-L, Nuutinen, S. (2015). Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Saatavana <http://www.julkari.fi/handle/10024/125755>. Viitattu 17.6.2015.

Latvala, E., Vanhanen-Nuutinen, L. (2001). Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällön analyysi. Teoksessa Janhonen, S., Nikkonen, M. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki. WSOY

Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R. & Sims, H. P. Jr. (2003). Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13, 127-152.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.

Lovio, M., Kuisma, M. (2006). Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia – yritysten käytäntöjen kehittäminen. Helsingin Kauppakorkeakoulu. HSE Print.

Lumijärvi, I. (2002). Teoksessa Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola J. (2005). Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere. JTO-palvelut Oy.

Manka, M-L. (2006). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki. Talentum.

Manka, M-L., Hakala, L. (2011). Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Tammerprint Oy.

Marr, B. (2008). Impacting future value: How to manage your intellectual capital. The Society of Management Accountants of Canada, the American

Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants.

Marr, B. (2005) Perspectives on Intellectual Capital. Multidisciplinary insights into management, measurement, and reporting. Elsevier Butterworth-Heinemann

Martell, K. & Carroll, S. J. (1995). How strategic is HRM? Human Resource Management, 34 (2), 253-267.

Metsämuuronen, J. 2008. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. 4. painos. Helsinki: International Methelp. Saatavissa http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/lukemistot/kvanti_lukemisto.html.

Viitattu 20.4.2015

Mohrman, S., Finegold, D., Klein, J. (2002). Designing the knowledge enterprise: Beyond Programs and Tools. Organizational Dynamics, Vol. 31, No. 3, pp. 134-150.

Offstein, E. H., Gnyawali, D. R. & Cobb, A. T. (2005). A strategic human resource perspective of firm competitive behaviour. Human Resource Management Review, 15, 305-318.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. Journal of Management Studies, 46 (1), 129-142.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68, 79-91.

Pyörälä, E. (1995). Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.

Roos, G., Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30 (3), 325,413-426

Routio, P. 2007. Mallit tieteissä. Saatavissa <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/05b.htm>. Viitattu 20.4.2015.

Ruuska, A. (2013). Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 66.

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2012. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. [Verkköjulkaisu] [Viitattu 25.10.2014] Saatavana [http://helsinki.academia.edu/PiritaSeitamaaHakkarainen/Papers/592612/Kvalitatiivinen sisallon analyysi](http://helsinki.academia.edu/PiritaSeitamaaHakkarainen/Papers/592612/Kvalitatiivinen_sisallon_analyysi)

Snape, E. & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour and performance: a multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47 (7), 1219-1247.

Sveiby, K. (2007). *The New Organizational Welth: Managering & Measuring Knowledge-Based Aassets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 10-12.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä. Tammi.

Tyler, T. R. (2003). Trust within organizations. *Personnel Review*, 32 (5), 556-568.

Työturvallisuuskeskus. (2002). *Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen*. Asiantuntijat kertovat. Gummmerus Kirjapaino Oy.

Werbel, J. D. & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15, 247-262.

Widener, S. K. (2004). An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. *Organizations and Society*, 29, 377-399.7

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki. Edita.

Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.

Österberg, M. (2007). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki. Edita Publishing

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saate

Kysely henkilöstöraportoinnista strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi

Hyvä vastaanottaja!

Tämän pro gradu -tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää, mitä henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja johto- ja esimiestehtävissä sekä vastaavana ohjaajana Etevässä työskentelevät kokevat tarvitsevänsä strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten johto- ja esimiestehtävissä sekä vastaavana ohjaajana työskentelevät hyödyntävät henkilöstöä ja sen tilaa kuvaavia tunnuslukuja strategisessa henkilöstöjohtamisessa, ja miten Etevässä tuotetaan henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut. Tutkimuksen aineisto kerätään Webropol -kyselyynä. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Etevan strategista henkilöstöjohtamista tukevan henkilöstöraportoinnin kehittämisessä.

Tutkimuksessa käytetään sekä määrällistä että laadullista lähestymistapaa. Vastaajaa pyydetään vastaamaan alla kuvattuihin pääteemoihin tunnusluvulla. Lisäksi jokaiseen teemaan sisältyy laadullista vastausta edellyttävä osio. Laadullisten vastausten analysoinnissa käytetään sisällönanalyysia.

Eteva kuntayhtymän tutkimustoimikunta on myöntänyt 12.11.2015 luvan tutkimuksen suorittamiseen. Pro gradu -tutkielman ohjaajat ovat Lappeenrannan teknillisen yliopiston professori Markku Ikävalko ja tutkijatohtori Mika Vanhala. Etevässä työni ohjaajaksi on nimetty henkilöstöjohtaja Irma Oinonen.

Tutkimuksen pääteemat ovat

1. Rekrytointi ja työkierto
2. Koulutus, urakierto, mahdollisuus kehittyä työssä
3. Esimiestyö ja johtajuus
4. Palkitseminen, palkkiot, kannustusjärjestelmät
5. Strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutus suorituskyykyyn

Vastaustasi käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimuksen tulokset julkaistaan yhteenvetomuodossa. Yksittäistä vastaajaa tai hänen vastauksiaan ei voi tunnistaa tutkimuksen raportista.

Vastaamiseen kuluu aikaa n. 10 minuuttia. Pyydän Sinua vastaamaan viimeistään 18.1.2014.

Kiitos vaivannäöstäsi ja vastauksistasi!

ystävällisesti

Iiris Hyppänen

Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta/tietojohdaminen Puh. 040 716 7325, sähköposti airi.hyppanen@lut.fi

Liite 2 Kyselylomake

Vastaajan perustiedot

1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Korkein tutkinto
 - ylempi yliopistotutkinto
 - alempi yliopistotutkinto
 - ylempi ammattikorkeakoulututkinto
 - alempi ammattikorkeakoulututkinto
 - opistotasoinen tutkinto
 - muu, mikä _____
4. Tutkinnon suorittamisvuosi
5. Palvelussuhteen luonne
 - toistaiseksi voimassa oleva
 - määräaikainen
6. Esimiesasema
 - johtajataso
 - päällikkötaso
 - vastaava ohjaaja
7. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt esimiestehtävissä yhteensä
8. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt esimiestehtävissä Etevassa
9. Kuinka monen henkilön esimiehenä toimit nyt?
10. Oletko osallistunut Etevan esimiesvalmennukseen?
11. Oletko osallistunut muuhun vähintään 40 op:n laajuiseen johtamiskoulutukseen/-valmennukseen, kyllä / ei, jos osallistunut, niin jatkokysymys; milloin > vuosiluku
12. Avoin kysymys: Miten olet osallistunut Etevassa meneillään olevaan strategiatyöskentelyyn

13. Rekrytointi ja työkierto

Kuinka tärkeää on strategisen henkilöstöjohtamisen kannalta saada tietoa alla olevista aiheista, valitse vaihtoehdoista se, jota pidät tärkeimpänä (asteikko 1-5, jossa 1=ei tärkeä - 5=erittäin tärkeä).

- toimitettujen työhakemusten määrä yhtä avointa työpaikka kohti
- hakukriteerit täyttävien osuus hakemuksen lähettäneistä
- hakijoilta saatu palaute rekrytointiprosessista
- rekrytoinnin kokonaiskustannukset yhtä rekrytointia kohti
- rekrytointikanavien käytön kustannukset (hakuilmoitusten kustannukset)
- henkilöstön vaihtuvuuden määrä vuositasolla
- henkilöstön ikärakenne ikäryhmittäin
- eläköitymisennuste seuraavan viiden vuoden aikana
- työkiertoon osallistuneiden määrä

Avoin kysymys, miten hyödynnät Rekrytoinnista ja työkierrosta tuotettuja tunnuslukuja strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Avoin kysymys: Saatko edellä mainituista alueista tarpeeksi tietoa strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi

- kyllä
- ei

14. Koulutus, urakierto, mahdollisuus kehittyä työssä

Kuinka tärkeää on strategisen henkilöstöjohtamisen kannalta saada tietoa alla olevista aiheista, valitse vaihtoehdoista se, jota pidät tärkeimpänä (asteikko 1-5, jossa 1=ei tärkeä - 5=erittäin tärkeä).

- työntekijöiden koulutuspäivien määrä vuosittain

- koulutuspäivien määrä yhden henkilötövuoden osalta vuositasolla
- koulutuksen kokonaiskustannuksien osuus palkkakustannuksista
- kehityskeskustelujen toteutumisprosentti
- sisäisen liikkuvuuden toteutuminen kustannuspaikoittain, %-osuus yksikön henkilöstömäärästä
- kehityskeskusteluissa todetut osaamiskartoitusten tulokset = osaamistaso
- henkilöstön kokema tyytyväisyys
- henkilöstön kokema tyytyväisyys kehityskeskustelun sisältöön ja tuloksiin
- urakierron toteutuminen Etevassa

Avoin kysymys, miten hyödynnät Rekrytoinnista ja työkierrosta tuotettuja tunnuslukuja strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Avoin kysymys: Saatko edellä mainituista alueista tarpeeksi tietoa strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi

- kyllä
- ei

15. Esimiestyö, johtajuus

Kuinka tärkeää on strategisen henkilöstöjohtamisen kannalta saada tietoa alla olevista aiheista, valitse vaihtoehdoista se, jota pidät tärkeimpänä (asteikko 1-5, jossa 1=ei tärkeä - 5=erittäin tärkeä).

- työntekijöiden kokemus esimiestyösi laadusta
- työntekijöitteesi luottamuksen kokemus
- työntekijöitteesi kokemus esimiehensä päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta
- oman esimiehesi kokemus esimiestyösi laadusta
- oman esimiehesi luottamuksen kokemus työstäsi

Avoin kysymys, miten hyödynnät Rekrytoinnista ja työkierrosta tuotettuja tunnuslukuja strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Avoin kysymys: Saatko edellä mainituista alueista tarpeeksi tietoa strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi

- kyllä
- ei

16. Palkitseminen, palkkiot, kannustusjärjestelmät

Kuinka tärkeää on strategisen henkilöstöjohtamisen kannalta saada tietoa alla olevista aiheista, valitse vaihtoehdoista se, jota pidät tärkeimpänä (asteikko 1-5, jossa 1=ei tärkeä - 5=erittäin tärkeä).

- tietoa Etevan palkkojen kilpailukykyisyydestä
- kuinka tärkeää on, että Etevassa myönnetään työn tuloksen ja ammatinhallinnan perusteella henkilökohtaisia lisiä
- oikeudenmukaisuuden kokemus työntekijöiden palkkauksesta ja palkitsemisesta
- kulttuuri- ja liikuntaseteleiden käytön määrä

Avoin kysymys, miten hyödynnät Rekrytoinnista ja työkierrosta tuotettuja tunnuslukuja strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Avoin kysymys: Saatko edellä mainituista alueista tarpeeksi tietoa strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi

- kyllä
- ei

17. Strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutus suorituskykyyn

(suorituskyky: kykyä aikaansaada tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin)

Kuinka tärkeää on strategisen henkilöstöjohtamisen kannalta saada tietoa alla olevista aiheista, valitse vaihtoehdoista se, jota

pidät tärkeimpänä (asteikko 1-5, jossa 1=ei tärkeä - 5=erittäin tärkeä).

- työpanos yhtä palvelutuotetta kohti (työpanos = todellinen työaika, joka käytetty palvelun tuottamiseen. Huomioitu kaikki poissaolot ja vapaana annetut työaikakorvaukset)
- terveysperustaiset poissaolot kalenteripäivinä
- terveysperustaiset poissaolot jaksoina (jaksojen lukumäärät)
- terveysperustaisten poissaolojen määrä prosentteina työajasta
- terveysperustaisten poissaolojen kustannuksien osuus palkkakustannuksista
- tunnusluku, jossa kuvataan palvelutuotannon nykyhetken tilannetta ja tulevaisuuden ennustetta
- henkilöstökyselyn tulokset
- koettu työkuormitus
- uhka- ja väkivaltatilanteiden raportit
- asiakastyytyväisyys
- toiminnan vaikuttavuus (tuotettujen tuotteiden vaikuttavuus ja tulokset suhteessa tavoitteisiin)

Avoin kysymys, miten hyödynnät Rekrytoinnista ja työkierrosta tuotettuja tunnuslukuja strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Avoin kysymys: Saatko edellä mainituista alueista tarpeeksi tietoa strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi

- kyllä
- ei

18. Kuinka tärkeää on saada tietoa kustannuspaikkatasolla

- talouden toteumasta ja ennusteesta
- tuottavuudesta

- tietoa organisaation kyvystä tehdä asioita oikein ja sovittusti
- saavutetuista tavoitteista
- käytettävissä olevista aineettomista ja aineellisista resursseista
- henkilöstön kyvykkyydestä (kyvykkyys: organisaation kilpailuetu, jolla toteutetaan valittua strategiaa)
- henkilöstön osaamisesta
- palvelun laadusta

Avoin kysymys, miten hyödynnät Rekrytoinnista ja työkierrosta tuotettuja tunnuslukuja strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Avoin kysymys: Saatko edellä mainituista alueista tarpeeksi tietoa strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi

- kyllä
- ei

Liite 3. Strategista henkilöstöjohtamista tukevat tunnusluvut

Taulukko 16. Strategista henkilöstöjohtamista tukevat tunnusluvut.

Osa-alue	Keinot	Jaksotus	Henkilöstöjohtamisen sovittu käytäntö
1. Rekrytointi ja työkierto <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön vaihtuvuuden määrä - Eläköitymisennuste - Hakukriteerit täyttävien osuus hakemusten lähettäneistä - Työkiertoon osallistuminen - Rekrytoinnin kustannukset 	HRM- ja taloushallinnon raportit intran raportointiosioon.	½-vuosittain	Etevan strategia vuosille 2015 - 2017 Henkilöstöohjelma 2014 - 2016 Rekrytointiohjelma
2. Työhyvinvoinnin osatekijät <ul style="list-style-type: none"> - Työkyky ja jaksaminen - Esimiestyö ja johtaminen - Oma kehittyminen ja osaaminen - Työn organisointi - Tasapuolinen kohtelu - Innovatiivisuus - Motivaatio - Työroolien selkeys - Mahdollisuus vaikuttaa - Luottamus - Terveysperustaiset poissaolot 	<p>Säännöllinen työhyvinvointikysely; henkilöstö mukaan suunniteltuun</p> <p>Seuranta, analysointi ja jatkotoimenpiteet yhteistyössä henkilöstön kanssa</p> <p>360-arviointi</p> <p>Säännölliset kehityskeskustelut</p> <p>HRM- ja taloushallinnon raportit intran raportointiosioon.</p>	<p>Työhyvinvointikysely vuosittain</p> <p>360-arviointi vuosittain</p> <p>Kehityskeskustelu ja seurantakeskustelut vuosittain</p> <p>T</p> <p>HRM:n ja taloushallinnon raportit ajantasaiset.</p>	<p>Etevan strategia vuosille 2015 - 2017</p> <p>Henkilöstöohjelma 2014 - 2016</p> <p>Työsuojelun toimintaohjelma</p> <p>Työterveyden toimintasuunnitelma</p> <p>Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma</p> <p>Harkinnanvaraiset henkilöstöetuudet</p> <p>Kehityskeskustelu –ohje</p> <p>Etätyö –ohje</p> <p>Työnohjaus -ohje</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Sairauspoissaolojen kustannukset - Palkitseminen ja palkkiot > toteuma - uhka- ja väkivaltatilanteet - työ- ja työmatkaturmat 			Hyvä käytös -ohje
<p>3. Osaamisen kehittämisen toimenpiteiden seuranta</p> <ul style="list-style-type: none"> - koulutuspäivien määrä yhteensä - koulutuspäivien määrä / htv - koulutuspäivien määrä henkilöittäin - koulutuksen kokonaiskustannukset - osaamistason kehittyminen 	<p>HRM-järjestelmän raportit</p> <p>intran raportointiosioon</p> <p>Kehityskeskustelut</p>	<p>HRM:n raportointi ajantasainen.</p>	<p>Osaamisen kehittämisen ohjelma</p>
<p>4. Suorituskyky, tuottavuus, aikaansaannoskyky</p> <ul style="list-style-type: none"> - HTV (henkilötyövuodet) - työpanos / HTV-suhde - palvelutuotannon tunnusluvut - henkilöstökustannusten kehitys 	<p>Vertailu aiempiin vuosiin ja ennuste</p>	<p>HRM:n ja taloushallinnon raportit ajantasaiset.</p>	

