



Turun yliopisto
University of Turku

AINEETTOMAN PÄÄOMAN MITTAAMINEN OSANA STRATEGISTA HENKILÖSTÖ- JOHTAMISTA

Case: Henkilöstömittaaminen Tampereen ammattikorkeakoulussa

Liiketaloustiede, laskentatoimen ja
rahoituksen pro gradu -tutkielma

Laatija:
Virve Pihlajamäki

Ohjaajat:
KTT Kirsi-Mari Kallio
KTT Salla Siivonen

25.04.2014
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkielman taustaa	7
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset.....	10
1.3	Tutkielman rajaaminen ja tutkimusote	11
1.4	Empiirisen tutkimuksen toteutus	12
2	STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN KOKONAISUUTENA	14
2.1	Henkilöstöjohtamisen perusteet	14
2.1.1	Henkilöstöjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet	16
2.1.2	Henkilöstöjohtamisen työkalut	18
2.2	Strategia osana organisaation toimintaa.....	20
2.2.1	Strategian jalkauttaminen.....	21
2.2.2	Henkilöstöstrategia	22
2.3	Strateginen henkilöstöjohtaminen	24
3	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN MITTAAMINEN	26
3.1	HR-mittaamisen määritelmä aineettoman pääoman näkökulmasta	26
3.2	Henkilöstömittarit.....	27
3.3	Suorituskyvyn mittaaminen.....	30
3.4	Henkilöstömittaamisen haasteet	33
3.4.1	Tuloksellisuuden määrittely	33
3.4.2	Aineettoman pääoman mittaaminen	35
3.4.3	Pitkän tähtäimen toiminta	36
3.4.4	Mittaristojen laatiminen	36
3.4.5	Tulosvertailu ja seuranta	38
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	40
4.1	Kohdeorganisaatio.....	40
4.1.1	Henkilöstöhallinto TAMKissa	41
4.1.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen TAMKissa	42
4.1.3	Henkilöstömittaamisen mahdollisuudet ja ongelmakohdat TAMKissa.....	42
4.2	Haastattelujen toteutus	44
4.2.1	Aineiston kerääminen	46
4.2.2	Aineiston käsittely ja analysointi	47
4.2.3	Empiirisen tutkimuksen luotettavuus.....	47
4.3	Empiiriset tutkimustulokset.....	49

4.3.1	Strategiset lähtökohdat.....	49
4.3.2	Henkilöstöjohtaminen.....	55
4.3.3	Henkilöstömittarit.....	63
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	70
5.1	Yhteenveto.....	70
5.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	78
	LÄHTEET.....	81
	LIITE 1. SAATEKIRJE JA TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	85

Kuviot

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen kenttä.....	15
Kuvio 2. Henkilöstöstrategian tehtävät.....	23
Kuvio 3. TAMK organisaatiokuvio.....	45

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Henkilöstöressurssien ja henkilöstöjohtamisen roolia kilpailuedun tuottajana on viime vuosina korostettu etenkin osaamisvaltaisilla aloilla. Asiantuntijayrityksissä henkilöstö nähdään yleisesti erittäin tärkeänä pääomaeränä. Tällöin organisaation työntekijöiden kyvykkyys määrittää suurimman osan yrityksen arvosta. Näin ollen osaavaa, kokenutta ja verkostoitunutta asiantuntijaa on vaikea korvata. (Helsilä & Salojärvi 2009, 409.) Nykykäsityksen perusteella henkilöstöressurit nähdään usein organisaation voimavarana ja jopa strategisena menestystekijänä. Tätä menestystekijää kannattaa johtaa suunnitelmallisesti: asettaa tavoitteet, miettii toimenpiteet niiden saavuttamiseksi ja luoda tunnusluvut, joiden perusteella toimenpiteitä voidaan arvioida. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 7.)

Henkilöstöressurit sisältyvät organisaation aineettomaan pääomaan. Yritysten toiminnassa tulisi varmistaa, että tätäkin pääoman muotoa hyödynnetään tehokkaasti. Aineettoman pääoman hyödyntäminen ja kehittäminen edellyttävät organisaation sisältä harkittuja toimintatapoja. Lisäksi tarvitaan johtamistyökaluja, joiden avulla kehitystyötä voidaan ohjata ja tarkkailla. Aineettoman pääoman johtamisen avulla on mahdollista parantaa organisaation suoristuskäytä. (Lönqvist, Kujansivu & Antola 2005, 13.)

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstön kokemusta ja taitoa sekä yrityksen toimintatapoja ja asiakastuntemusta, joiden avulla mahdollistetaan palveluiden jalostaminen asiakkaille (Kesti 2010, 19). Aineeton pääoman jaetaan perinteisesti kolmeen osaan. Perinteinen jako pitää sisällään suhdepääoman, rakennepääoman sekä inhimillisen pääoman. (Helsilä & Salojärvi 2009, 410; Lönqvist ym. 2005, 31.) Inhimillinen pääoma pitää sisällään organisaation työntekijöihin ja johtoon liittyviä asioita. Inhimilliseen pääomaa kuuluvat esimerkiksi henkilöominaisuudet, tieto, innovatiivisuus, asenteet, koulutus ja osaaminen. Suhdepääoma muodostuu organisaation sisäisten sekä ulkoisten sidosryhmien suhteista. Suhdepääomaan liittyy näin ollen esimerkiksi organisaation maine ja brändit, asiakassuhteet, yhteistyösopimukset ja muut suhteet. Rakennepääomaan sisältyy organisaation sisäiset asiat, kuten työilmapiiri, arvot, organisaatiokulttuuri, oikeudet, ammattisalaisuudet ja prosessit. Tässä tutkielmassa aineetonta pääomaa tarkastellaan pääasiassa inhimillisen pääoman näkökulmasta, sillä tutkielman pääpaino on henkilöstöressurssien tarkastelussa. Toisaalta aineeton pääoma sisältää myös työilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin liittyviä seikkoja, jotka välillisesti vaikuttavat inhimilliseen pääomaan ja näin ollen tämänkin tutkielman lopullisiin tuloksiin. Tämän takia tarkastelun kohteena on aineeton pääoma kokonaisuudessaan, vaikka

henkilöstöresurssit suoranaisesti sisältyvät vain inhimillisen pääoman osa-alueeseen. Aineettoman pääoman osa-alueiden nähdäänkin olevan yhteydessä ja vaikutussuhteessa toisiinsa. (Lönqvist ym. 2005, 32; Helsilä & Salojärvi 2009, 410.)

Henkilöstöresurssit voivat sisältää esimerkiksi henkilöstömäärän kasvua, työn tehostettua suorittamista tai innovatiivista henkilöstöä. Jokaisella yrityksellä on omat henkilöstötarpeensa, joilla asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Lisäksi jokaisella henkilöllä on omat kykynsä tuottaa resursseja. Nämä seikat tulee huomioida henkilöstöresurssien johtamisessa ja tavoitteiden asettamisessa. (Boxall & Purcell 2008, 1–16.) Henkilöstöresurssien johtaminen (HRM) perustuu henkilöstön kykyyn tuottaa tulosta. Henkilöstöön pyritään vaikuttamaan niin, että henkilöstöresurssit laajenevat. Laajemmilla resursseilla mahdollistetaan tehokkaampi toiminta ja näin ollen tuloksen kasvattaminen. Työn tulokseen vaikuttaa työntekijän lähtötason lisäksi motivaatio, työssä kehittyminen ja työilmapiiri, joihin voidaan vaikuttaa työyhteisön johtamisella. (Vanhala ym. 2002, 310.)

Mikäli aineettoman pääoman merkitystä ei olla ymmärretty, nähdään henkilöstö vain työn suorittamiseen tarvittavana kulueränä. Useissa palveluyrityksissä henkilöstökulut ovat yli puolet liikevaihdosta. Tästä johtuen henkilöstön tuottavuus nähdään oleellisena osana yrityksen menestystä. Taantumana aikana useissa yrityksissä valitaan kulujen säästämisen strategia, ja taantuma koetaan uhkana. Näin ollen toiminnan kehittämiseen ja koulutuksiin ei juurikaan panosteta, vaikka markkinoiden hiipumisen kautta vapaata henkilöstökapasiteettia olisi käytettävissä. Taantumana aikana henkilöstömäärää usein supistetaan, jotta yrityksen kokonaiskustannukset saadaan laskemaan. Tätä kautta taloudellinen epävarmuus heijastuu myös henkilöstöön, jolloin vaihtuvuus ja sairaspöissaolot voivat lisääntyä suurestikin. Tämän lisäksi henkilöstön vähentäminen ja epävarmuus työpaikan säilymisestä voivat vaikuttaa yrityksessä vallitsevaan ilmapiiriin heikentävästi. Tämän seurauksena myös työsuoritukset voivat heikentyä. Pahimmassa tapauksessa parhaat työntekijät saattavat jättää yrityksen kokonaan ja lähteä etsimään parempaa tulevaisuutta toisista yrityksistä. (Kesti 2010, 19; 29.)

Henkilöstötuottavuuden kehittämiseen strategisesti panostavassa organisaatiossa taantuma voidaan kuitenkin nähdä myös mahdollisuutena. Kehittäminen nähdään investointina, jonka toteuttamiseen löytyy nyt vapaata kapasiteettia. Menestykseen panostetaan entistä paremmin, kun markkinatilanne muuttuu haastavammaksi. Henkilöstökapasiteettia ei supisteta, vaan vapautuva kapasiteetti kohdistetaan toiminnan edelleen kehittämiseen. Toisaalta, taantuma mahdollistaa myös pätevien työntekijöiden hankkimisen, joita nousukauden aikana ei välttämättä edes tavoitettaisi. Tämän lisäksi taantumana seurauksena työtehtävät usein vähenevät, joten perehdyttämiseen pystytään panostamaan resursseja entistä paremmin. Tulevaisuutta ajatellen nähdään tehokas perehdyttäminen yhtenä yrityksen tärkeimmistä sisäisistä prosesseista. Henkilöstöresursseihin strategisesti panostavassa organisaatiossa ymmärretään

aineettoman pääoman merkitys strategisena menestystekijänä. Näin ollen organisaatio näyttäytyy taantumien jälkeen kilpailijoihin verrattuna entistä kilpailukykyisempänä. Edellä esitettyjen kahden erilaisen toimintatavan vertailun kautta avattiin aineettoman pääoman merkitystä. Lisäksi jälkimmäisessä esimerkissä haluttiin havainnollistaa tilannetta, jossa henkilöstö nähdään investointina eikä kustannuseränä. (Kesti 2010, 30–33.) Kyseinen näkemys heijastuu tässä tutkielmassa oleellisesti alusta loppuun asti.

Taloustieteissä tuloksellisuudella tarkoitetaan usein pelkistetysti tulosta ja tuottavuutta, mutta tässä tutkimuksessa tuloksellisuutta tarkastellaan myös psykologisesta näkökulmasta. Psykologisessa näkökulmassa organisaation, työyksikön sekä yksilön suorituskyky luo perustan saavutettavissa olevalle tuloksellisuudelle. (Elo ym. 2010, 10.) Henkilöstö nähdään yrityksessä voimavarana, jonka avulla tavoitellaan parasta mahdollista tulosta. Näin ollen henkilöstöön panostamalla on mahdollista saavuttaa korkeampia tuloksia. (Barney & Wright 1998, 33; Vanhala ym. 2002, 314.) Lisäksi tuloksellisuutta määriteltäessä on tärkeää huomioida myös strateginen ja pitkäjänteinen näkökulma. Ei ole kannattavaa tyytyä lyhyen tähtäimen tuloksellisuuteen, sillä todellisuudessa se voi jopa hidastaa kehitystä pitkällä tähtäimellä. (Gates & Langevin 2010, 112–114.)

Henkilöstöresurssien johtamiseen sisältyy kaksi toimintoaluetta: perinteinen henkilöstöhallinto sekä henkilöstöresurssien strateginen johtaminen. Nämä kaksi toimintoa ovat yhteydessä toisiinsa, ja eroja syntyy lähinnä tehtäväkokonaisuuksista, joita suoritetaan eri aikajänteellä sekä eri johtamistasolla. Strateginen henkilöstöresurssien johtaminen perustuu yrityksen liiketoimintastrategiaan, jonka perusteella on laadittu myös henkilöstöstrategia. Strategiset suunnitelmat ovat johdon pitkän tähtäimen suunnitelmia, joilla yrityksen kannattava toiminta pyritään takaamaan. Henkilöstöstrategialla arvioidaan henkilöstön määrälliset ja laadulliset tarpeet sekä luodaan suunnitelmat niiden toteuttamiseksi. (Vanhala ym. 2002, 310.)

Henkilöstömittareita hyödynnetään henkilöstöjohtamisen apuna. Suorituksen arviointi on yleistyvä henkilöstöjohtamista tukeva mittari, jonka taustalla on ajatus siitä, että ihminen voi muuttaa käyttäytymistään saatuaan siitä palautetta. Suorituksen arviointi on perusteltua, mikäli käytössä on selkeät tavoitteet ja mittarit tavoitteiden saavuttamisen todentamiseksi. Mittareita seuraamalla esimiehet saavat tietoa toiminnan nykytilasta sekä havaitsevat mahdolliset kehityskohteet. Näin mahdollistetaan jatkuva toiminnan kehittyminen, kun kehittämiskohteet tiedostetaan ja korjaustoimenpiteisiin ryhdytään hyvissä ajoin. (Helsilä & Salojärvi 2009, 198.) Henkilöstöresurssien arviointi ja mittaaminen koetaan kuitenkin haasteelliseksi (kts. esim. Liukkonen 2009, 256.) Ennen kuin henkilöstömittaamisesta on mahdollista saada optimaalisia hyötyjä, on organisaatioon, mittaristoihin, tavoitteen asetteluun ja tulosten analysointiin perehdyttävä ennalta. Mittarit, joiden toteuttamiseen henkilöstö ei ole päässyt vaikuttamaan, palvelevat harvoin työyhteisön todellisia tarpeita. Näin ollen mittareilla ei

välttämättä mitata käytännön kannalta olennaisia asioita. Tämä vähentää henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota kyseisiin mittaustavoitteisiin. Mittauskohteiden järkevällä määrittelyllä saadaan kokonaisnäkemykset selville ja mittaristot tehokkaasti käyttöön. (Suurnäkki 2002, 62.)

Viime vuosina huomio on kiinnittynyt yhä enemmän johtamisen arviointiin. Tästä johtuen on esiin noussut ilmiö, jonka mukaan henkilöstöjohtamisen arviointi ole pysynyt kyseisessä kehityksessä mukana. On nimittäin tavallista, että henkilöstöjohtamista mitataan edelleen lähinnä poissaolojen, vaihtuvuuden ja palkkakustannusten perusteella riippumatta siitä, koetaanko nämä asiat organisaation sisällä strategisesti merkittävänä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 18.) Lisäksi numeeristen mittareiden informaatioarvo koetaan pienenä mitattaessa aineetonta pääomaa. Tutkielman avulla pyritäänkin herättämään ajatuksia henkilöstömittaamisen nykytilasta ja kartoittamaan mahdollisia tulevaisuuden suuntauksia henkilöstöjohtamisen avuksi. Tutkimuksessa syvennytään henkilöstömittaamisen ongelmakohtiin ja mittaamisen haasteisiin yleisesti teoriatasolla sekä käytännönläheisesti kohdeorganisaation tarpeiden pohjalta.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tarkoituksena on syventyä tarkastelemaan aineettoman pääoman johtamista etenkin mittaamisen ja strategisten tavoitteiden näkökulmasta. Aineettoman pääoman tarkastelussa keskitytään pääasiassa inhimilliseen pääomaan, jota tarkastellaan strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tutkielman avulla pyritään lisäksi ymmärtämään henkilöstömittaamisen haasteellisuutta. Tutkielmalla haetaan vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten inhimillistä pääomaa voidaan johtaa strategisesti?
- Millaisia henkilöstökäytäntöjä päälliköt kaipaavat strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi?
- Mitkä ovat henkilöstömittaamisen haasteet ja miten niihin voidaan vastata kohdeorganisaatiossa?

Aineettoman pääoman johtaminen, mittaaminen ja arvioiminen koetaan usein haasteelliseksi (kts. esim. Lönnqvist ym. 2005, 187). Tutkielman avulla nostetaan esiin aineettoman pääoman käsittelyyn liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Esiin nousseiden ongelmien pohjalta selvitetään mahdollisia kehitysehdotuksia. Aineettoman pääoman johtamiseen ja mittaamiseen liittyviä haasteita tarkastellaan aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella. Tämän jälkeen kyseisiä haasteita vertaillaan kohdeorganisaati-

tiossa esiin nousseisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Tutkielmassa halutaan nostaa esille henkilöstöajattelun vaikutuksia osana kannattavaa liiketoimintaa.

Tutkielman avulla perehdytään henkilöstömittaamiseen ja -johtamiseen Tampereen ammattikorkeakoulussa (TAMK). Tutkielman tavoitteena on laadullisen tutkimuksen menetelmin selvittää, miten henkilöstömittaaminen tukisi entistä paremmin esimiesten strategista henkilöstöjohtamista kohdeorganisaatiossa. Ensin tarkastellaan kohdeorganisaation nykyistä henkilöstömittaamisen ja -johtamisen tilaa, sekä perehdytään mittaamisen ja tulosseurannan nykyisiin käytäntöihin. Esimieshaastatteluiden avulla kartoitetaan esimiestyötä paremmin palvelevia henkilöstökäytäntöjä. Empiriaosuuden tavoitteena on selvittää millaisia henkilöstömittaamisen ja -johtamisen menetelmiä organisaatiossa edelleen kaivataan esimiestyön tueksi.

Tutkielma on onnistunut, mikäli se herättää ajatuksia ja uusia näkökulmia henkilöstömittaamisen ja -johtamisen piirissä. Tutkielman tarkoituksena on vastata kohdeorganisaation tarpeisiin, ja parhaimmassa tapauksessa myös kehittää kohdeorganisaation henkilöstötoimintoja tulevaisuudessa. Lisäksi tutkielman kautta lisätään tietoa aineettoman pääoman hyödyntämisestä, strategisesta ajattelusta sekä henkilöstöjohtamisen periaatteista.

1.3 Tutkielman rajaaminen ja tutkimusote

Jokainen tutkimus vaatii omanlaistaan pohdintaa tutkimusmenetelmää valittaessa. Tässä tutkielmassa tavoitteena on syvälinen vuorovaikutus haastateltavien kanssa. On siis perusteltua lähestyä tutkimusta laadullisesti. Tutkimuksen lähestymistapana käytetään kvalitatiivista tutkimusta, ja tutkimusotteeksi on valittu tapaustutkimus. Valittu lähestymistapa tukee tutkielman tavoitteita ja soveltuu hyvin kyseisten ongelmien selvittämisen työkaluksi. Laadullinen tutkimus sopii erityisen hyvin tutkimuksiin, joiden tavoitteena on kuvata, ymmärtää, selittää tai tulkita sosiaalisen todellisuutemme ilmiöitä sekä niihin liittyviä käytäntöjä. Näin ollen laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tulkita ihmisiä, ryhmiä tai organisaatioita sosiaalisten ilmiöiden tuottajina, tulkitsijoina ja kulluttajina. (Henttonen 2008, 1–2.)

Tapaustutkimus (engl. case study) on tutkimusstrategia, jonka tyypillisimpänä tavoitteena on tutkimuksen ilmiöiden kuvailu. Tapaustutkimuksella saadaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Laadullinen tapaustutkimus ei pyri tilastolliseen yleistettävyyteen vaan enemmänkin teoreettiseen yleistettävyyteen laajentamalla ja kritisoimalla aiempia teorioita. Tutkimusotteelle on tyypillistä monipuolisuus ja joustavuus. Aineistoa voidaan kerätä käyttämällä monia metodeja, kuten havaintoja, haastatteluja ja asiakirjoja. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159–163.) Onnistuessaan tapaustutkimus tarjoaa uusia

näkökulmia, havaintoja ja ratkaisumalleja tutkimuskohteesta. Näin tutkimuksella lisätään tieteellistä ymmärrystä tutkimuskohteesta. Onnistunut tutkimus antaa vakuuttavan kuvan tuloksista sekä niiden teoreettisesta ja käytännöllisestä relevanssista. (Lukka 1999.) Tapaustutkimuksen vahvuutena nähdään teorian ja käytännön yhdistäminen organisaation toiminnassa, jolloin vaativienkin prosessien ymmärtäminen mahdollistetaan konkreettisemmin (Berry & Otley 2004, 251.)

Tässä tutkielmassa peilataan teoreettisia näkökulmia kohdeorganisaation toimintatapoihin, ja selvitetään mahdollisia henkilöstöhallinnon kehittämiskohteita Tampereen ammattikorkeakoulussa (TAMK). Kyseessä ei ole suoranaisesti vertaileva tapaustutkimus, sillä empiirisenä tutkimuskohteena tarkastellaan pelkästään TAMKia. Vertailua samankaltaisiin organisaatioihin suoritetaan kuitenkin teorian sekä muun julkaistun materiaalin avulla. Tapaustutkimus keskittyy TAMKin henkilöstöjohtamiseen, henkilöstömittaamiseen, tulosten seurantaan sekä näiden seikkojen parantamiseen. Mittaamisen kohteiden arviointia sekä mittaristojen kehittämistä tarkastellaan strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tutkielma on rajattu keskittymään nimenomaan asiantuntijaorganisaatioissa esiintyviin tarpeisiin. Lisäksi kohdeorganisaation sisäiset tarpeet rajavat tutkielmassa käsiteltävät oleelliset asiat. Etenkin henkilöstön osaamisen kehittäminen, vuorovaikutuksen lisääminen, kannustava johtaminen sekä toimiva työilmapiiri ovat oleellisia menestystekijöitä oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa.

Tutkimuskohteen valintaan vaikuttivat aiheen puhuttavuus, ajankohtaisuus ja haasteellisuus. Yrityksissä on yhtä enemmän kiinnitetty huomiota henkilöstöjohtamiseen sekä aineettoman pääoman hyödyntämiseen ja mittaamiseen. Lisäksi tutkimusta suunniteltaessa tärkeässä roolissa olivat myös kohdeorganisaation sisältä nousseet tutkimustarpeet. Henkilöstöjohtamisen lisäksi tutkielmassa pureudutaan organisaation strategiaan seikkoihin, henkilöstöresurssien mittaamiseen sekä tulosten raportointiin ja hyödyntämiseen.

1.4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tämän tutkielman empiirinen aineisto on laadullista. Kyseinen aineiston hankinnan muoto koettiin tarkoituksenmukaisimmaksi, sillä tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämään liittyvien tapahtumien ja ilmiöiden kuvaaminen. Lisäksi tutkimuskohteena on vain yksi organisaatio ja sen sisällä rajallinen määrä haastateltavia esimiehiä. Tutkimuksen kautta korostetaan tutkittavan ilmiön laadullisia piirteitä ja prosesseja, joita ei voida mitata määrällisin menetelmin. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa valittuun asiaan liittyen. Tutkimusaineisto kootaan usein luonnollisissa tilanteissa ja tutkimustiedon keräämisen instrumenttina käytetään ihmistä. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena onkin usein tuoda esille ni-

menomaan tutkittavan tapauksen näkökulmia, ja ymmärtää ihmisten kokemuksia ja tuntemuksia. (Henttonen 2008, 2.)

Näin ollen tutkielman tutkimusmetodiksi valittiin teemahaastattelu, jonka avulla on mahdollista syventyä kohdeorganisaation toimintaan sekä tarpeisiin yksityiskohtaisesti. Teemahaastattelu on keskustelu, jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksen seurauksena saamaan selville tutkimuksen aihepiiriin liittyviä seikkoja. Haastattelut etenevät keskeisten teemojen varassa, eikä yksityiskohtaisia kysymyksiä laadita. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Menetelmässä haastattelujen aihepiirit ovat kaikille yhtäläiset ja tarkoin suunnitellut, mutta esimerkiksi kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä ei laadita ennalta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Haastattelujen pohjana käytetty haastattelurunko löytyy tutkimuksen liitteestä 1.

Empiirinen tutkimusaineisto on kerätty yhteistyössä TAMKin henkilöstöpalveluiden kanssa. Henkilöstöpalveluiden kanssa kartoitettiin soveltuvimmat tutkimuksen teemat ja haastateltavat päälliköt. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla henkilöstömittareita hyödyntäviä esimiehiä, jotka vastaavat oman yksikkönsä henkilöstöstä. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää uusia henkilöstökäytäntöjä, jotka tukisivat entistä paremmin esimiesten tarpeita osana käytännön esimiestyötä. Haastattelujen avulla selvitettiin koettu henkilöstömittaamisen ja -johtamisen nykytila, sekä haastettiin päälliköitä nostamaan esiin mahdollisia kehitysehdotuksia kyseisiin henkilöstötoimintoihin. Ennen haastatteluja tietoa kerättiin myös TAMKin henkilöstöpäälliköltä sekä kahdelta henkilöstösuunnittelijalta, jotka vastaavat organisaation henkilöstöhallinnosta, -mittareista ja -raportoinnista. Ennalta kohdeorganisaation toimintaan perehtyminen helpotti haastatteluiden toteuttamista, tulosten analysointia sekä tutkimuksen rajaamista. Empiirisen aineiston käsittelyyn ja analysointiin paneudutaan tarkemmin luvussa neljä. Kyseisessä luvussa perehdytään tarkemmin myös kohdeorganisaatioon.

Laadullista tutkimusta toteuttaessa on hyvä sisäistää, että kvalitatiivinen tutkimus on valmis vasta kun tutkimusongelmaan on saatu vastaus ja aineistosta esille nousseet seikat on huolellisesti analysoitu ja avattu. Pelkkä aineiston erittely sekä empiiristen tulosten esittely eivät riitä, vaan hyvä tutkimus sisältää lisäksi syvällistä analyysiä. (Vilka 2011, 91.) Tässä tutkielmassa empiiriset tulokset esitetään luvussa neljä. Syvälinen analyysi selviää viidennestä luvusta, jossa tarkastellaan teorian ja empirian välistä vuoropuhelua sekä lopullisia johtopäätöksiä. Johtopäätöksissä arvioidaan mahdollisia kehitysehdotuksia kirjallisuuden sekä kohdeorganisaation näkökulmasta.

Seuraavaksi esitellään aihealueeseen liittyvä kirjallisuuskatsaus. Ensin perehdytään henkilöstöjohtamiseen ja strategiaan näkökulmiin luvussa kaksi. Tämän jälkeen kolmannessa luvussa tarkastellaan henkilöstömittaamisen haasteita kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten pohjalta.

2 STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN KOKONAI-SUUTENA

2.1 Henkilöstöjohtamisen perusteet

Henkilöstöjohtamiseen sisältyy samoja toimintoja kuin muuhunkin johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen päämäärähakuista toimintaa, jonka avulla pyritään tiettyyn saavutukseen ihmisten kanssa. Johtamisen avulla nivotaan yhteen asiat ja ihmiset. Henkilöstöjohtaminen sisältää tavoitteiden asettamista, toiminnan ohjausta ja päätösten tekemistä sekä ajankohtaisista asioista että tulevaisuuden tarpeista. Kun kysymyksessä on ihmisten johtaminen, käsittää johtamisen kenttä myös ihmisten mielikuvien, toiveiden ja pelkojen käsittelemistä. Menestyksellinen henkilöstöjohtaminen edellyttää näin ollen myös psykologista ymmärrystä toimintatapojen sisäistämisen, strategisen ajattelun sekä liiketoiminnan ymmärryksen lisäksi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 77; 106; Woodward 2014, 49.)

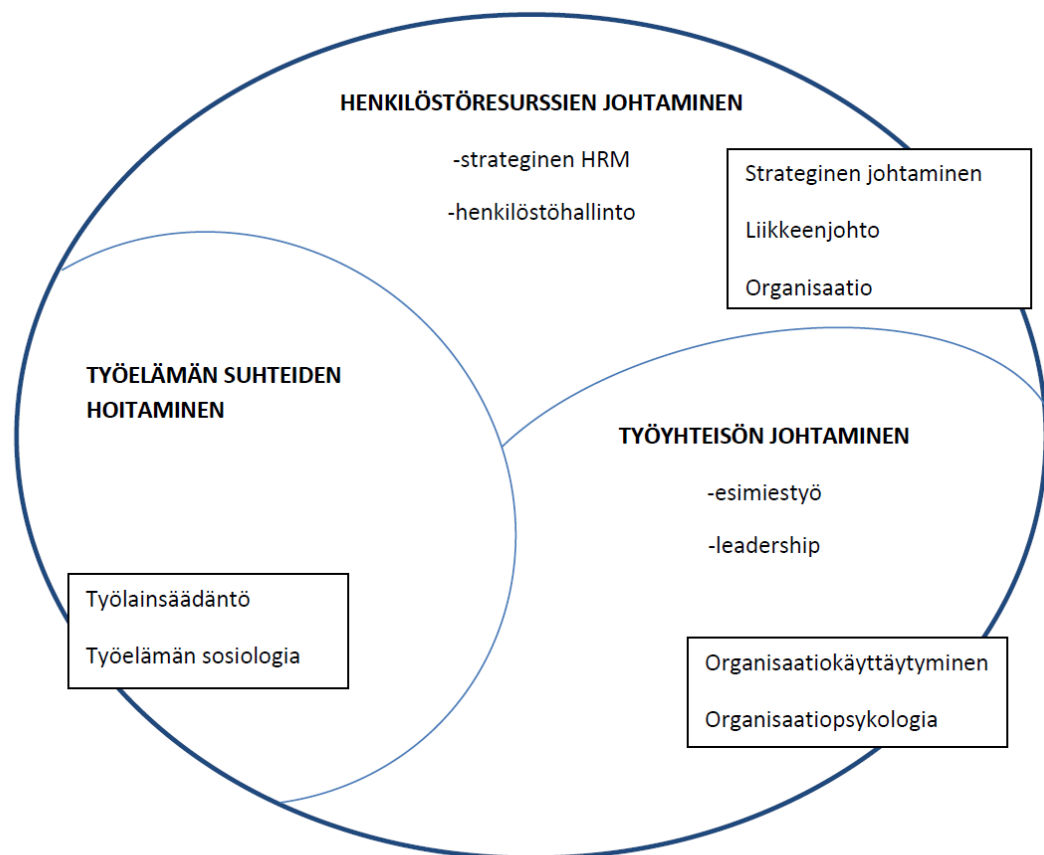
Johtamista voidaan pitää tavoitteellisena yhteistoimintana ihmisten kesken. Osittain johtaminen on ihmisiin vaikuttamista, ja vaikuttamisen perustana nähdään ihmisten välinen luottamus. Näin ollen toimivassa esimiestyössä edellytetään alaisten luottamusta. Lisäksi esimiehen tulee saada alaistensa parhaat puolet esille. Näin ollen henkilöstölle asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan ongelmitta tai jopa ylittämään. Yhtenä tärkeimmistä esimiestyön tehtävistä on saada ihmiset innostumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Hyvän esimiehen tehtävänä on varmistaa, että henkilö on sitoutunut omaan työhönsä liittyviin päämääriin ja pyrkii tehokkaasti toimimaan niiden suuntaisesti. (Helsilä & Salojärvi 2009, 106; Woodward 2014, 49.)

Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten rooli sijoittuu henkilöstön sekä ylimmän johdon väliin, joten henkilöstöjohtajat joutuvat huomioimaan työssään eri osapuolten tarpeita. Haasteellista henkilöstöjohtamisessa on myös laaja tehtävien kenttä. Henkilöstöjohtaja tarvitsee monipuolista strategista sekä operatiivista osaamista. Laajasta tehtäväkentästä johtuen henkilöstöammattilaisilta odotetaan resurssien allokoinnin, tavoitteen asettamisen, raportoinnin ja tulosten analysoinnin sekä kehittämisen lisäksi myös valtavasti ihmissuhdetaitoja. Henkilöesimiehen rooli nähdään yrityksissä usein merkittävänä, sillä toimivan johtamisen myötä on mahdollista rakentaa toimiva työyhteisö. (Vanhala ym. 2002, 345.)

Henkilöstöjohtajat tukevat yrityksen muuta johtoa tavoitteiden saavuttamisessa sekä kilpailukyvyyn lisäämisessä. Heidän avullaan kehitetään ja ylläpidetään toimintamalleja ja järjestelmiä, joiden kautta henkilöstötoiminnot syntyvät, toimivat ja kehittyvät. Kyseisiä toimintoja ovat esimerkiksi henkilöstöpalveluiden organisointi, rekrytointiprosessit, kehitysprojektit, urasuunnittelu ja palkitsemisjärjestelmän päivittäminen. Henkilös-

tön tukeminen ja ohjaaminen kuuluu osaksi päivittäistä työskentelyä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä on käytettävissä toiminnan ja tavoitteiden edellyttämät henkilöstöresurssit. Henkilöstöresurssit pitävät tällöin sisällään osaamiseltaan ja määrältään riittävän henkilöstön. Lisäksi henkilöstön tulee olla hyvinvoivaa ja työhön sitoutunutta. Henkilöstöjohtaminen nähdään siis organisaation aineettomasta pääomasta huolehtimisena. (Viitala 2009, 19–20.)

Suppeammillaan henkilöstöjohtamisen nähdään pitävän sisällään vain lakien edellyttämiä velvoitteita, kuten palkanmaksua ja muita työsopimuksen edellyttämiä toimenpiteitä. Laajemmassa näkemyksessä henkilöstöjohtamisen nähdään sisältävän pakollisten velvoitteiden lisäksi myös muun muassa henkilöstön osaamisen kehittämiseen, palkitsemiseen ja työhyvinvointiin liittyvät toimet. Kyseisten toimien avulla pyritään saavuttamaan motivoitunut, ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö. Tällöin henkilöstöjohtaminen nähdään hyvin suunniteltuna ja hallittuna kokonaisuutena, jonka avulla henkilöstöresursseihin pyritään vaikuttamaan. (kts. esim. Viitala 2009, 11.) Kuviossa 1. tutustutaan henkilöstöjohtamisen kenttään tarkastelemalla henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen kenttä (Vanhala ym. 2002, 311)

Henkilöstöjohtaminen jaetaan kolmeen lohkoon: 1. henkilöstöresurssien johtamiseen (Human Resource Management), 2. ihmisten johtamiseen (Leadership) ja 3. työelämän suhteiden hoitamiseen (Industrial Relations). (Vanhala ym. 2002, 310; Viitanen 2009, 20.) Henkilöstöresurssien johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joilla säädel­lään henkilöstöresurssien määrää, osaamista, motivaatiota sekä hyvinvointia. Henki­löstöresurssien johtaminen perustuu henkilöstön kykyyn tuottaa tulosta. Henkilöstöön pyritään vaikuttamaan henkilöstöjohtamisella niin, että henkilöstöresurssit saadaan op­timaalisesti käyttöön. Laajemmilla resursseilla toiminnan tuloksellisuuden kasvattami­nen on mahdollista. Henkilöstöresurssit voivat sisältää esimerkiksi henkilöstömäärän kasvua, työn tehostettua suorittamista tai innovatiivista henkilöstöä. Jokaisella yrityksel­lä on omat henkilöstötarpeensa, joilla tavoitteisiin pyritään. Lisäksi jokaisella henkilöllä on omat kykynsä tuottaa resursseja. Nämä seikat tulee huomioida henkilöstöresurssien johtamisessa ja tavoitteen asettamisessa. (Boxall & Purcell 2008, 1–16.) Työn tulokseen vaikuttaa työntekijän lähtötason lisäksi motivaatio, työssä kehittyminen ja työilmapiiri, joihin on mahdollista vaikuttaa työyhteisön henkilöstöjohtamisella. Työyhteisön johta­misen kenttään kuuluukin ihmisten johtaminen eli perinteinen esimiestyö. Perinteiseen esimiestyöhön sisältyy työntekijöiden valitseminen, kannustaminen, ohjaaminen, arvi­ointi, motivointi ja irtisanominen. Esimiestyö liittyy organisaatiokäyttäytymiseen. Tämä näkyy siinä, että johtajat johtavat luomalla ja ylläpitämällä tiettyä yrityskulttuuria. Työ­elämän suhteet puolestaan painottuvat työlainsäädäntöön sekä työelämän sosiologian keskusteluihin. Tämä henkilöstöjohtamisen osio käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon. Oleellisimpina alueina tässä osiossa nähdään työehtosopi­musten, yhteistoiminnan ja paikallisen sopimisen hallinta ja noudattaminen. (Vanhala ym. 2002, 310–314; Viitala 2009, 20.) Tässä tutkielmassa keskitytään henkilöstöresurs­sin johtamisen kenttään ja syvennytään strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Strategista henkilöstöjohtamista selvitetään lisää alaluvussa 2.3. On oleellista tiedostaa, että henki­löstöjohtaminen on kokonaisuus, jolloin myös esimerkiksi esimiestyö sisältyy välillises­ti tärkeänä osana strategisen henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen.

2.1.1 Henkilöstöjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet

Organisaation toiminta pyörii pääosin ihmisten varassa. Kaikki toiminnot kilpailustrate­gian luomisesta aina asiakaspalvelun laatuun pohjautuvat ihmisten valinnoista. Näin ollen henkilöstön osaamisella on vaikutusta organisaation menestymiseen. Organisaati­ossa ei synny uusia tuotteita, palveluita tai toimintatapoja, ellei henkilöstö pysty niitä innovoimaan ja kehittämään. Useinkaan pelkällä perustuotteella ei erotuta kilpailijoista, vaan aito menestyminen edellyttää henkilöstöltä luovaa panosta sekä uudistumiskykyä. Henkilöstön laadukkaat työsuoritukset eivät itsessään ole riittäviä, vaan niiden lisäksi

tulisi henkilöstön kyetä luovuuteen ja kehittämiseen. Henkilöstöjohtamisen avulla henkilöstö voidaan sitouttaa toiminnan kehittämiseen sekä yrityksen yhteisiin päämääriin. (Viitala 2009, 8.)

Henkilöstöjohtamiseen panostaminen voidaan nähdä myös organisaation vakaan talouden tukipilarina. Esimiestyöllä on keskeinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin luomiseen. Hyvä ilmapiiri pitää sisällään avoimuuden, luottamuksen, avuliaisuuden ja arvostuksen työyhteisön kesken. Hyvän henkilöstöjohtamisen avulla yritys voi kehittää luovan ja tiiviin työilmapiirin. Esimies voi omalla toiminnallaan kannustaa ihmisiä vuorovaikutukseen keskenään. Näin ollen esimies voi edesauttaa sitä, että henkilöt työskentelevät yhdessä ja jakavat tietoa ja osaamista toisilleen. Kehityskeskustelut, palaverit ja päivittäinen vuorovaikutus edesauttavat hyvän työilmapiirin rakentamisessa. Hyvä työilmapiiri tehostaa yrityksen toimintaa ja sitouttaa henkilöstöä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 107.)

Yrityksen voimavarojen johtaminen on haasteellista etenkin kun tarkastellaan asiaa inhimillisen pääoman näkökulmasta. Henkilöstöä johdettaessa nousee johtamisen haasteeksi usein ihmisten omat tunteet ja tahto. Henkilöstö nähdään kuitenkin yrityksen olemassaolon sekä kannattavuuden kannalta välttämättömänä voimavarana. Henkilöstön avulla mahdollistetaan näin ollen uusien tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen kehittäminen. Ihmisissä piilee innovatiivisuus ja luovuus, joka mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyn ja jatkuvan kehityksen. Yrityksissä tulee panostaa henkilöstön osaamiseen yhä enemmän. Näin pystytään varmistamaan luotettavan toimijan maine asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä. Ulkoisten markkinoiden kansainvälistyminen ja kiristytvä kilpailu luovat haasteita ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden suhteen. Tätä kautta henkilöstön riittämättömät resurssit voivat heijastua palvelun laadun kautta jopa suoraan yrityksestä ulospäin. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla ja johtamisella pyritään edellä mainitut haasteet minimoimaan ja mahdollisuudet maksimoimaan. (Strömmer 1999, 10.)

Henkilöstöjohtamisen onnistuneella toteuttamisella mahdollistetaan henkilöstön tavoitteisiin sitoutuminen, laadukas toiminta sekä henkilöstövoimavarojen joustavuus. Henkilöstössä näkyviä tuloksia ovat esimerkiksi työyhteisön yhteistyökyky, motivaatio, osallistuminen, ponnistelu sekä organisaation jäsenyys. Sitoutuneet ja hyvinvoivat työntekijät vähentävät yrityksen poissaoloista sekä vaihtuvuudesta syntyneitä kustannuksia ja suoriutuvat tehtävistään tehokkaammin. Tämän näkemyksen pohjalta strateginen henkilöstösuunnittelu mahdollistaa myös paremmat toiminnalliset tulokset organisaatiossa. Perehdyttäminen, selkeä työnjako ja kannustaminen motivoivat yksilöitä parempiin työsuorituksiin. Tehokkailla johtamisstrategiasta pohjautuvilla toimintatavoilla saavutetaan kilpailuetua ja mahdollistetaan myös asiakkaiden sitoutuminen yritykseen. Näin ollen nähdään mahdolliseksi myös taloudellisen tuloksen tehostaminen strategisen henkilöstöajattelun kautta. (Viitala 2009, 27.)

Osaamisen kehittäminen edellyttää hyviä vuorovaikutussuhteita. Esimerkiksi kokemuksen kautta syntyneen, hiljaisen tiedon välittyminen eteenpäin edellyttää rentoa työilmapiiriä. Jännittynyt ilmapiiri, kiire ja henkinen kuormittuneisuus eivät edistä oppimista. Lisäksi henkilöstöjohtajan olisi oleellista varmistaa, että työn ohessa on resursseja myös toiminnan edelleen kehittämiseksi. (Manka ym. 2012, 40.) Kiire sekä kireä ilmapiiri työpaikalla tappavat luovuuden työpaikalta. Näin ollen yrityksessä on mahdollonta synnyttää uusia innovaatioita ja kehittää edelleen yrityksen toimintaa. (Vanhala ym. 2002, 347.) Yrityksessä hajautettu päätöksenteko kannustaa henkilöstöä, sillä henkilöstö kokee olevansa vastuussa omasta toiminnastaan. Osallistuva, motivoitunut ja rationaalinen henkilöstö suorittaa työnsä paremmin ja mahdollistaa pitkän tähtäimen tuloksellisen toiminnan. (Andersson ym. 2001, 70.)

Henkilöstöjohtamisessa tärkeänä nähdään järkiperäinen tavoitteenasettaminen sekä johtajan kyky vaikuttaa henkilöstöön. Henkilöstön tulee sisäistää tavoitteet sekä pyrkiä tehokkaasti niiden saavuttamiseen omalla työpanoksellaan, kehityksellään sekä uusilla innovaatioilla. Henkilöstöjohtamisessa on oleellista luoda sellainen työyhteisö ja johtamismalli, jossa henkilöstöstä pystytään saamaan irti täysi työteho, niin strategisesti kuin operatiivisestikin. Mikäli tavoite saavutetaan, voidaan tätä työtehoa pitää jäljittelemättömänä kilpailuetuna yrityksen toiminnassa. (Barney & Wright 1998; Boxall & Purcell 2008, 307–308.)

2.1.2 Henkilöstöjohtamisen työkalut

Henkilöstöjohtamisen tueksi tarvitaan selviä pelisääntöjä sekä toimivia järjestelmiä. Näiden käytäntöjen ja järjestelmien tulee turvata henkilöstön asema niin, että toimintatavat yrityksen sisällä ovat kaikille oikeudenmukaisia, inhimillisiä, hyvinvointia edesauttavia sekä työsuoritukseen kannustavia. Tämän lisäksi järjestelmiin sijoitettujen resurssien tulisi olla kohtuulliset suhteessa järjestelmästä saatuun hyötyyn. Kaikki ne puitteet, jotka tehostavat henkilöstöjohtamista organisaatiossa voidaan nähdä kuuluvaksi henkilöstöjohtamisen infrastruktuuriin. Usein yrityksissä laaditaan henkilöstöjohtamisen suoriutumista sekä henkilöstön suoriutumiskyvyn arviointia varten erilaisia HR-mittaristoja. Esimerkiksi tasopainotetun mittariston avulla pystytään toimintaa seuraamaan monitahoisesti ja strategisesti. Henkilöstöressurssien mittaamisessa tarvitaan yleensä sekä määrällisiä että laadullisia mittaamisen menetelmiä. (Viitala 2009, 22; 318; Cardinaels & van Veen-Dirks 2010, 76.) Näihin henkilöstöjohtamista tukeviin mittaristoihin perehdytään tarkemmin seuraavassa pääluvussa.

Yrityksen sisällä kannattaa myös panostaa osaamisen siirtämiseen. Lisääntynyt taloudellisten ja tuotannollisten syiden perusteella irtisanottujen työntekijöiden määrä sekä eläköityvien ihmisten määrän lisääntyminen edellyttävät entistä parempaa osaami-

sen siirtämistä. Työohjeiden avulla pystytään siirtämään perusasiat, mutta hiljaista tietoa on vaikeata sisällyttää ohjeisiin. Kokemuksen kautta syntyvää hiljaista tietoa tarvitaan usein työprosessin kokonaisvaltaiseen hallintaan. (Liukkonen 2009, 225.) Osaamisen siirtäminen lisää toimintavarmuutta, ja yrityksissä olisikin tärkeätä jakaa tietoa päivittäisessä työssä. Osaamisen siirtoon käytettäviä apuvälineitä ovat esimerkiksi työnkierto, perehdytys, työparit, kehitysryhmät, opintopiirit ja vertaistuki. (Ojala & Ahonen 2005, 63.)

Henkilöstöjohtamisen periaatteisiin kuuluu, että henkilöstö sitoutetaan työhönsä. Jotta yrityksen toiminta tukee henkilöstöajattelun periaatteita, on toiminnan tavoitteiden oltava kaikille selvillä. Lisäksi henkilöstön tulee olla motivoituneita saavuttamaan kyseiset tavoitteet. Henkilökunnan sekä esimiesten tavoitteiden saavuttamista voidaan yllyttää erilaisten palkkiojärjestelmien avulla. Henkilöstömittareihin voidaan liittää tiettyjä strategisia tavoitteita, joiden saavuttaminen oikeuttaa palkitsemiseen. Palkitsemisen avulla henkilöstön intressit tavoitteen saavuttamisesta kasvavat. Palkitsemispolitiikkansa avulla yritys pystyy myös houkuttelemaan sekä pitämään korkeatasoista työvoimaa. Sopivan palkitsemisjärjestelmän luominen ja kehittäminen nähdään näin ollen yrityksen tehokkuuden kannalta merkittävänä. (Vanhala ym. 2002, 332–334.)

Hyvästä työsuorituksesta palkitseminen toimii myös henkilöstön motivointikeinona. Perinteisesti rahapalkka nähdään työntekijän palkkiona suoritetusta työstä. Kiinteän rahapalkan lisäksi henkilöstöä voidaan palkita hyvin suoritetusta työstä ylimääräisillä palkkioilla. Yrityksen jakamat palkkiot voidaan jaotella sisäisiin- ja ulkoisiin palkkioihin. Sisäisillä palkkioilla tarkoitetaan työhön sekä työn luonteeseen viittaavia palkkioita, kuten työntekijän tuntemuksia työn haastavuudesta ja tärkeydestä. Esimerkiksi työtehtävien laajeneminen ja vastuun kasvaminen ovat hyviä esimerkkejä sisäisestä palkkiosta. Ulkoiset palkkiot ovat perinteisiä työstä saatavia korvauksia, kuten rahapalkka, muut etuudet ja palvelut. Nykyään myös rahasta riippumattomien kannusteiden, kuten kunniamainintojen tai mitalien merkitys on kasvanut yritysten palkitsemispolitiikassa. Palkitseminen voidaan nähdä yrityksissä kompleksisena asiana, sillä palkitsemisessa tulee huomioida esimerkiksi oikeanlainen motivointi, tasapuolisuus, yrityksen imago-asiat, erilaiset sopimusasiat sekä ihmisten erilainen asennoituminen palkitsemismenetelmien prioriteetteihin. (Vanhala ym. 2002, 332–334.)

Sisäistä motivaatiota työn suorittamiseen esiintyy, kun henkilö saa tyydytystä itse työstä sekä omista aikaansaannoksistaan. Tämä liittyy ihmisten sisäisiin tarpeisiin kehittämää ja toteuttaa itseään. Saavutuksiinsa tyytyväinen henkilö ei välttämättä kaipaa ulkoista tunnustusta työstään. Sisäinen motivaatio mahdollistetaan, kun henkilöstölle luodaan mahdollisuuksia näyttää kykynsä. Ulkoisissa palkkioissa palkinto syntyy ihmisen ulkopuolelta taloudellisen hyödyn, turvallisuuden tai arvostuksen muodossa. Mitä houkuttelevimpina palkkiot nähdään, sitä motivoituneemmin niiden eteen halutaan tehdä työtä. (Viitala 2009, 17.)

Työsuorituksen perusteella palkitseminen voidaan jakaa kolmeen perusteltuun osaan. Nämä osat kuvastavat seuraavia asioita: 1. mitä työtä tehdään, 2. miten työ tehdään ja 3. mitä saadaan aikaan. Ensimmäisessä osassa arviointi kohdistuu työhön, ei sen tekijään. Näin ollen työn vaativuus määrittelee palkitsemisen suuruuden. Työn vaativuus voidaan selvittää arvioimalla sitä yleisesti vaativuustekijöiden pohjalta. Tavallisesti vaativuustekijöitä ovat työn edellyttävä osaaminen, kuormittavuus, vastuu ja työolot. Toisessa osassa palkitseminen pohjautuu siihen, miten työ tehdään. Tarkastelussa on työn tekemisen prosessi. Prosessissa kiinnitetään huomioita yksilön tai ryhmän ominaisuuksiin ja suoriutumiseen. Palkkauksessa puhutaan tällöin yleensä henkilökohtaisesta palkan osuudesta. Arvioinnin pohjana voi tällöin olla esimerkiksi yksilön osaaminen, aloitteellisuus tai yhteistyökyky. Ryhmäarvioinnissa voidaan mitata esimerkiksi ryhmän osaamista tai palvelun tavoitettavuutta, nopeutta ja ystävällisyyttä. Kolmantena palkitsemisen näkökulmana voidaan pitää yksilön, ryhmän tai organisaation aikaansaannosta, eli tuotosta. Tuotokseen perustuvia mittareita käytetään yleensä tulospalkkauksen perusteena. Toisaalta kyseinen palkkio voi perustua myös työsuorituksen mittareihin. (Suurnäkki 2002, 76.)

2.2 Strategia osana organisaation toimintaa

Yleisesti strategialla tarkoitetaan toimintatapoja, tietoa ja taitoa, joiden avulla organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteet. Strategisessa toiminnassa tiedolla vaikutetaan lopulliseen päätöksentekoon. Liiketoiminnan kannalta oleellista tietoa ovat esimerkiksi tiedot asiakkaista, markkinoista ja resursseista. Tietoja analysoimalla on mahdollista tukea strategisesti kannattavampaa päätöksentekoa. (Liukkonen 2009, 24–25.) Strategian muodostamisella myös varmistetaan organisaation tulevaisuuden toiminta, tunnistamalla menestyksen kannalta keskeiset kilpailuedut. Myös henkilöstön merkitys nähdään merkittävänä osana strategista toimintaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 78.) Näin ollen myös henkilöstöjohtamiselle on tullut entistä strategisempi rooli. Tämä ajatus pohjautuu resurssiperustaiseen strategia-ajatteluun. Resurssiperustaisen strategia-ajattelun lähtökotana pidetään ajatusta, jonka mukaan henkilöstöresurssit ovat yrityksen strategisen kilpailukyvyn perusta. Muita kilpailukyvyn kannalta oleellisia tekijöitä ovat yrityksen voimavarat kuten johtamisen laatu, suhteet, brändit ja rahoitusasema. Nykykäsityksen mukaan kilpailukykyisen yrityksen taustalla nähdään osaamisen jalostaminen. Yrityksissä tavoitellaan yhä harvinaisempaa ja vaikeammin kopioitavaa kyvykkyyttä osaksi menestyksestä toimintaa. Rationaalinen lähestymistapa hallitsee usein myös henkilöstösuunnittelua. Näin ollen henkilöstösuunnitelma johdetaan liiketoimintastrategiasta ja suunnittelun kautta tähdätään kohti henkilöstöä koskevia yksityiskohtaisempia suunnitelmia. Henkilöstösuunnittelun avulla pyritään tulevaisuutta ennakoimaan ja siihen va-

raudutaan ennalta. Henkilöstösuunnittelun perimmäisenä ajatuksena on varmistaa, että yrityksen liiketoiminnalla on myös tulevaisuudessa riittävä määrä toteuttajia, jotka omaavat tarvittavan osaamisen ja motivaation. Suunnittelun tavoitteena on myös varmistaa, että henkilöstö voi hyvin ja pystyy antamaan yritykselle tarvittavan työ- ja kehittämispanoksen myös tulevaisuudessa. (Viitala 2009, 23; 51.)

Jatkuvan menestyksen aikaansaamiseksi on erityisen tärkeää, että tuottavuuden näkökulmassa on ymmärretty myös henkilöstön aineettoman pääoman merkitys. Henkilöstön jatkuvaa kehittämistä voidaan pitää strategisena valintana, jolla ohjataan myös johdon päätöksentekoa. Jatkovaa kehitystä voidaan näin ollen pitää arvopohjaisena toiminta-ajatuksena. Kyseisen toiminta-ajatuksen pohjalta toimivassa organisaatiossa tulee jokaisen johtajan sisäistää kehityshenkisyys osaksi jokapäiväistä toimintaansa. (Kesti 2010, 20.)

Perinteisesti strategiaopit perustuvat Porterin arvoketjua kuvaavaan strategiamalliin. Teorian perustana nähdään yrityksen kilpailukykyiset hinnat, erikoistuminen ja keskittäminen. Kyseinen malli edellyttää rationaalista analyysiä, jonka pohjalta strategia pannaan käytäntöön. Strategia valutetaan organisaatiossa ylhäältä alaspäin johdolta strategian toteuttajille. Tässä tutkimuksessa korostetaan tuoreempaa strategista ajattelumallia, joka sopii erityisesti tutkimuskohteena olevan oppivan asiantuntijaorganisaation toimintaperiaatteisiin. Tämä Hatchin esittämä postmoderni näkökulma strategian luomiseen painottaa vuorovaikutuksen tärkeyttä. Näin ollen alkuperäinen strategia muovautuu vuorovaikutuksen seurauksena ja korjaavalle työlle luodaan mahdollisuuksia. Kyseisellä vuorovaikutteisella strategianmuodostamisajattelulla pystytään luomaan uudistuksia ja arvonnousua. Niin sanotulla esiin tulevalla strategialla tarkoitetaan näin ollen yrittämisen ja erehtymisen kautta saavutettua muokattua strategiaa. Kyseinen strategiamalli joko tukee toimintoja ja vuorovaikutusta tai sen avulla kyseenalaistetaan tai hylätään toimintaperiaatteita. Tällä tavalla saadaan strategian vahvuudet ja heikkoudet johdon tietoon, ja strategisia päämääriä on mahdollista kehittää edelleen esiin nousseiden tarpeiden pohjalta. (Liukkonen 2009, 25.)

2.2.1 Strategian jalkauttaminen

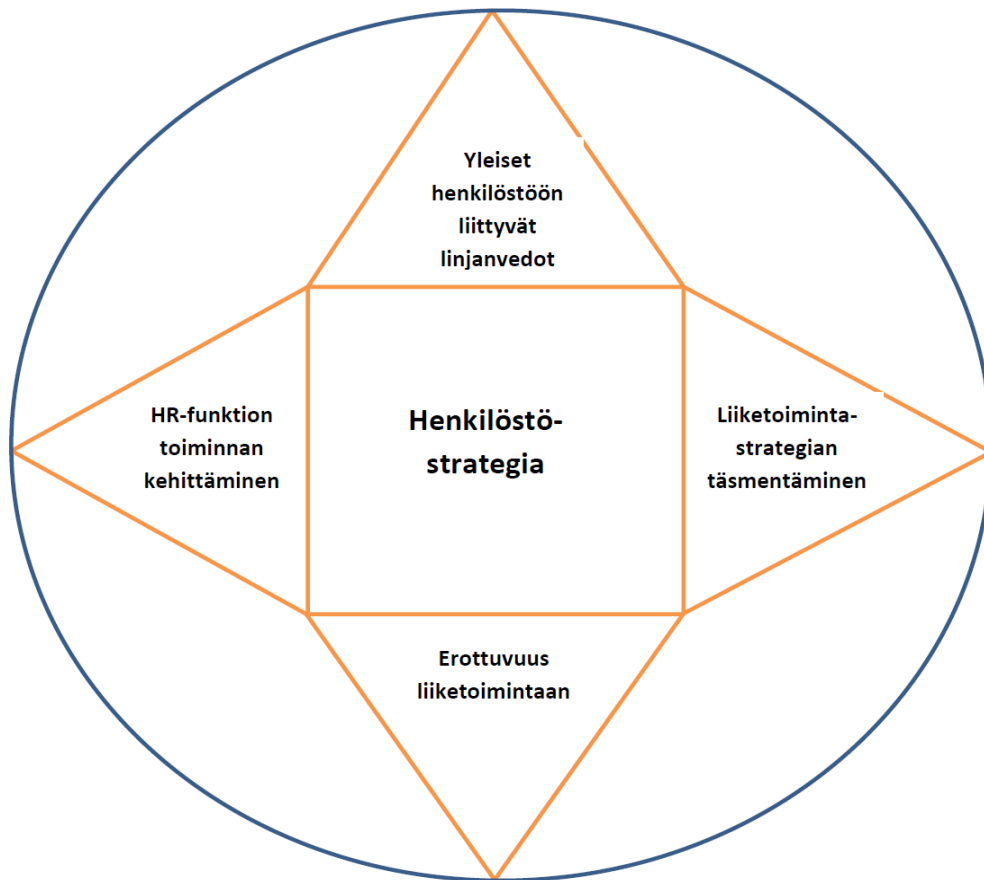
Kesti (2010, 20) on teoksessaan sitä mieltä, että henkilöstön jatkuvalla kehittämisellä pystytään parhaiten varmistamaan strategian onnistuminen. Näin ollen strategiaan pohjautuvat mahdolliset puutteet saadaan nopeammin esille, kun henkilöstöä kuunnellaan ja toimintaa kehitetään suoraan henkilöstön näkemysten pohjalta. Jatkuvan kehittämisen toimintafilosofian lisäksi on myös tulevaisuuden menestyminen mahdollistettava liiketoimintaa linjaavan, strategisen päätöksenteon avulla. Johdon valitsemien tavoitteiden ja toiminnan tulee tukea myös henkilöstön mielipiteitä. Ristiriitaisessa tilanteessa tulee

tavoitteita muuttaa yhtäläisiksi tai toimintaa muuten kehittää. Tavoitteiden asettamista on mahdollista myös porrastaa, näin henkilöstö pystyy sitoutumaan ja vaikuttamaan tavoitteisiin paremmin, sekä mahdolliset kehittämistarpeet on helpommin tunnistettavissa. Strategian toteuttaminen saattaa vaatia organisaation rakenteen muutoksia, jotta kaikki päätöksentekoon tarvittavat tahot saadaan riittäväksi osaksi vuorovaikutusta ja työskentelemään keskenään yhdenmukaisesti. Esimerkiksi väärin perustein rakennettu palkitsemisjärjestelmä saattaa hidastaa strategisen toiminnan toteutumista, mikäli vanhentunut järjestelmä ohjaa toimintaa strategian vastaiseen suuntaan. Myös organisaatorakenne tai muut pysyvät käytännöt saattavat estää tai hidastaa strategian toteutumista. Organisaation sisältä on siis löydettävä strategiaa parhaiten tukevia menettely- ja toimintatapoja (Grafton, Lillis & Widener 2010, 689; Mucha 2009, 52).

Henkilöstöjohtamisen tulee pohjautua yrityksen arvoista ja organisaation kulttuurista. Toisaalta henkilöstöjohtamisella on mahdollista myös vaikuttaa yrityksen sisäiseen organisaatiokulttuuriin ja arvomaailmaan. Käytännössä henkilöesimiehen tulee työssään ymmärtää, millaisia henkilöstöratkaisuja yrityksessä kannattaa toteuttaa. Henkilöstön odotukset ja tottumukset eivät saa olla ristiriidassa käytännön henkilöstöratkaisuiden kanssa. Henkilöstöratkaisujen pohjalta voidaan yrityksen kulttuuria kuitenkin tukea kohti haluttua suuntaa. Yrityskulttuurilla pystytään usein selittämään ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa. Organisaation sisältä nousseet oletukset ja arvot ohjaavat osaltaan henkilöstön toimintaa. Yrityskulttuuri voidaan nähdä organisaation persoonallisuutena, johon vaikuttaa yrityksen koko, toimiala, sijainti, asiakaskunta, omistussuhteet sekä henkilöstön rakenne ja koulutustausta. Näin ollen henkilöstökäytäntöjen tulee tukea ja kehittää näitä yrityksen ominaisuuksia kohti tavoitteellista toimintaa. (Viitala 2009, 33–34; Mucha 2009, 52.)

2.2.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on organisaation tarpeista rakennettu, toimintaa ohjaava tavoitetilä, jonka avulla muodostetaan käsitys tulevista henkilöstöön liittyvistä tekijöistä. Henkilöstöstrategiaa pidetään johtamisen apuvälineenä, jolla tavoitellaan erittäin hyvinvoivaa henkilöstöä ja kilpailukykyisempää organisaatiota. Henkilöstöstrategia sisältää neljä tarkasteltavaa tulokulmaa; yleiset linjanvedot henkilöstöasioissa, liiketoimintastrategian täsmentämisen, kilpailijoista erottumisen aspektin sekä henkilöstöasiantuntijoiden toiminnan kehittämisen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 59–65.) Kuvio 2. selventää henkilöstöstrategian tehtäväkenttää.



Kuvio 2. Henkilöstöstrategian tehtävät (Helsilä & Salojärvi 2009, 67)

Pelkistetyimmissäkin henkilöstöstrategioissa käsitellään yleensä ne tavoitteet, joita kohti yritys pyrkii. Nämä yleiset linjanvedot koskevat yleensä henkilöstön määrän ja laadun tarkastelua, osaamisen kehittämistä, suoritusmittausta, rekrytointia ja kannusteita. Tämän tulokulman osalta henkilöstöstrategia koskettaa koko henkilöstöä ja kyseisten painoalueiden tulisi näkyä suoraan toiminnassa ja keskusteluissa organisaation sisällä. Toisessa tulokulmassa peilataan liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian suuntaviivoja, jotka ovat sidoksissa toisiinsa. Tässä tulokulmassa edellytetään selkeää liiketoimintastrategian sisällyttämistä osaksi organisaation tavoitteellista toimintaa. Mikäli organisaation strategisena kilpailuetuna nähdään esimerkiksi osaava henkilöstö, on henkilöstöstrategiassa paneuduttava erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja sitä tukeviin seikkoihin. Tätä tulokulmaa tarkasteltaessa nousee esille se, kuinka suurella painoarvolla henkilöstöasiat nähdään liiketoimintastrategian osana. Mikäli henkilöstön strateginen painoarvo on olematon, liittymäkohtia on mahdotonta laatia, sillä henkilöstöstrategisten toimenpiteiden on tosiasiallisesti tuettava toimintaa ohjaavaa strategiaa. Liiketoimintastrategiaa tarkasteltaessa on nostettu usein esiin ajatus, että sen tulee erottua

kilpailevien yritysten strategioista. Tätä samaa ajatusta on sovellettu myös henkilöstöstrategian piirissä, jolloin tietyt henkilöstöjohtamisen osa-alueet pyrkivät tuottamaan erityistä lisäarvoa yrityksen kokonaistoiminnalle. Organisaation toiminnasta tulee poimia ne henkilöstöjohtamisen prosessit, jotka tuottavat eniten lisäarvoa. Näiden määritelmien avulla rakennetaan ajan saatossa organisaation kulttuurinen identiteetti. Viimeisenä tulokulmana nähdään henkilöstöstrategian vaikutukset HR-funktion kehittäjänä. Henkilöstöstrategian tulisi ilmentää sitä, miten organisaation HR-yksikkö kehittää osaamistaan ja toimintatapojaan olennaisilta osilta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 59–65.)

Henkilöstöstrategiaa tarkasteltaessa on hyvä nähdä strategian jalkauttamisen metodeista syntyvät erot. Henkilöstön suhtautumiseen vaikuttaa vuorovaikutustilanteet strategian omaksumisessa. Mikäli vaikuttamismahdollisuuksia ei anneta tai strategiaan sitoutumista ei koeta mielekkääksi, on henkilöstöstrategiassa ja käytännön toteutuksessa ristiriitaa. Työntekijät saattavat jopa yllättyä vuosikertomuksen tai kotisivujen henkilöstöinformaatiosta, jossa henkilöstön voimavaroja ylistetään, vaikka todellisuudessa henkilöstön mielipidettä ei kuunneltaisi lainkaan. (Liukkonen 2009, 25.)

2.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen nähdään liiketoimintastrategiasta jalkautuvana henkilöstön johtamismenetelmänä. Strateginen henkilöstöjohtaminen on ennen kaikkea näkökulma, jonka pohjalta voidaan tarkastella organisaation toimintaa. Henkilöstöjohtaminen on alisteista organisaation strategiselle johtamiselle, joka määrittelee koko organisaation toiminnan suuntaviivat. Henkilöstöjohtamisen toimenpiteinä on näin ollen liikuttaa henkilöstöä strategian viitoittamaan suuntaan. Strategisen henkilöstöjohtajan roolina on siis toimia linkkinä liiketoiminnan yleisen suunnan sekä ihmisten toimintaa ohjaavien seikkojen välillä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 25; 51.)

Kuten henkilöstöjohtamista tarkasteltaessa selvennettiin, jakautuu henkilöstöjohtaminen erilaisiin kokonaisuuksiin. Strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta tarkasteltaessa nousevat yleensä esille rekrytoinnit, osaamisen johtaminen sekä suorituksen johtaminen. Esimiestyön ja johtamisen voidaan sanoa kuuluvat strategisten henkilöstöprosessien ryhmään sellaisena toimintana, joka mahdollistaa henkilöstöprosessit käytännössä. Strategiset henkilöstöprosessit pitävät sisällään joko strategista lisäarvoa yritykselle tuottavia tai kilpailijoista erottautumista edistäviä prosesseja. Näin ollen riippuu strategisten henkilöstöjohtamisen prosessien luonteesta, ovatko ne tavoitetilan saavuttamista edistäviä vai jopa kilpailuetua luovia ainutlaatuisia prosesseja. Käytännössä strategiset prosessit saattavat olla osittain päällekkäisiä. Arjen työssä esimiehen voi olla vaikeata erottaa esimerkiksi osaamisen kehittämistä ja suorituksen johtamista toisistaan.

Molempien asioiden edistämiseksi hyödynnetään vuorovaikutusta, kehityskeskusteluja sekä jatkuvaa palautetta. Olennaista on kuitenkin huomioida se, että kaikkien prosien tulee tukea yhteisiä strategisia tavoitteita. Esimerkiksi osaamisen kehittämistä tavoiteltaessa, tulisi jatkuvan oppimisen heijastua suoritusarvioinnissa, kehittämistoimissa sekä palkitsemisessa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 92.)

Yrityksessä ylin johto vastaa yrityksen strategiasta ja henkilöstöstrategiasta. Strategian luomisella mahdollistetaan yrityksen menestyksellisyys tulevaisuudessa, kun oleelliset kilpailukeinot on pystytty tunnistamaan. Yleensä henkilöstön merkitys korostuu strategisessa ajattelussa. Henkilöstöresurssit realisoituvat pitkän tähtäimen toiminnassa oleellisemmin kuin lyhyessä toimintakatsauksessa. Henkilöstöjohtamisen nähdään liittyvän yrityksen strategiaan. Käytännössä kyseinen seikka realisoituu, kun henkilöstöjohtamisella vaikutetaan organisaatiossa osaamisen kehittämiseen tai henkilöstön toiminnanohjaukseen ja arviointiin. Henkilöstöjohtaminen toteutuu arjessa suoritettavassa esimiestyössä. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa arjessa suoritettavaan esimiestyöhön on lisäksi liitetty tulevaisuusaspekti, jolloin jokapäiväinen toiminta tukee myös tulevaisuuden kannattavuutta. Näin ollen strategisesti toimivan esimiehen rooliin sisältyy myös tulevaisuuden visiointi. Esimiehellä on siis oleellinen vastuu strategian käytännön toteuttamisesta. Esimiestyössä tulee esimerkiksi huomioida, kuinka osaamisen kehittämiseen panostetaan, miten toiminta saadaan poikkilinjaiseksi, miten muodostaa työkokonaisuuksia ja miten motivoida henkilöstö saavuttamaan asetetut tavoitteet. Esimiesten tulee myös arvioida, kuinka henkilöstö syytyy strategisista linjauksista ja tavoitteista. Tämä haastava rooli pitää sisällään viestien viemistä johdolta henkilöstölle sekä henkilöstöltä johdolle. (Helsilä & Salojärvi 2009, 78.)

Tulevaisuuden menestyksellisyys yritys ymmärtää henkilöstötuottavuuden strategisen merkityksen. Systemaattisessa kehittämisessä ja suunnittelussa vastuuta ei jätetä pelkästään esimiesten vastuulle, vaan myös ylinjohto ymmärtää kehitystyön merkityksen ja tukee osaltaan kehityshenkistä toimintaa. (Kesti 2010, 29.)

3 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN MITTAAMINEN

3.1 HR-mittaamisen määritelmä aineettoman pääoman näkökulmasta

Henkilöstöstä kerätään nykypäivänä entistä enemmän tietoa työpaikoilla. Nykyään myös tiedonkäsittely on helppoa erilaisten järjestelmien ja mittaristojen mahdollistamana. Suoritusmittaamista on tarkasteltu kirjallisuudessa perinteisesti tuotantolaitosten näkökulmasta. Tuotantolaitosten tehokkuutta on helppo seurata konkreettisina lukuina ja kappalemäärinä. Ongelmakohdat on helposti havaittavissa ja tehoton toiminto on mahdollista jäljittää ja ongelmien syyt selvittää. Henkilöstön tehokkuutta tai palvelun laatua onkin vaikeampi määritellä. Tällöin tarkastellaan aineetonta pääomaa, jonka tulokset avautuvat tehokkaammin laadullisen mittaamisen menetelmin. Henkilöstöressurssien mittaamisessa huomioita tulee kiinnittää tiedon käytön eettiseen näkökulmaan. Voidaanko henkilöstöä mitata ja hallita kuten tuotantolaitteita? Tai pystytäänkö henkilöstön käyttäytymistä ennustamaan tai muuttamaan kuten tuotantolaitosten toimintaa? Ja onko ylipäättänsä tarpeellista tai eettistä yrittää mitata henkilöstöä tuotannon työkaluin? (Marr 2015.)

Henkilöstöressurssien tarkastelun piirissä on kuitenkin noussut esiin tiedon hallinnoinnitarve. Henkilöstölukuja tahdotaan mitata, raportoida, arvioida ja seurata. Henkilöstötuottavuuden todellinen merkitys saadaan avautumaan paremmin, jos se on mahdollista esittää konkreettisina tunnuslukuina. (Kesti 2010, 29; Cardinaels & van Veen-Dirks 2010, 569.) Henkilöstö- ja hyvinvointimittareilla ja analyyseillä muodostetaan kuva organisaation toiminnan tilasta ja suoriutumisesta sekä henkilöstövoimavaroista ja niiden antamasta tulevasta vaikutuksesta tuloksiin ja yrityksen kilpailukykyyn. Henkilöstötunnuslukujen hyödyntäjä, joka ymmärtää kyseisen voimavaran ja osaa tulkita tuloksia oikein, omaa todellisen kilpailuvaltin. (Liukkonen 2009, 18.)

Mittaaminen sinällään ei ole vastaus toiminnan tehostamiseen. Pelkkä mittaaminen ei johda tuloksiin. Menestyvässä yrityksessä mittauksen tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin, tehdään tarvittavat päätökset ja ratkaistaan esiintyvät ongelmat. Mittaamista tarkasteltaessa on hyvä pitää mielessä: Mikä on henkilöstön ja sen arvon mittaamisen perimmäinen tarkoitus? Mitataanko vain hallitsemishalun ja muodon vuoksi, vai pyritäänkö mittaamisen avulla todellisuudessa kehittämään ja hallitsemaan työtä paremmin. Mitataanko merkityksellisiä asioita ja tapahtuuko mittaaminen sellaisella organisaatiotasolla, että tulokset myös vaikuttavat päätöksentekoon? (Liukkonen 2009, 15–16; Fryer, Anting & Ogda 2009, 481.)

Henkilöstön arvon mittaamisen perimmäinen tarkoitus on kehittää vuorovaikutustaitoja, auttaa henkilöstöä sisäistämään mittauskohteena olevat asiat ja antaa tilaa vaikut-

tamismahdollisuuksille. Organisaatiossa ei tapahdu muutoksia, jos henkilöstöä vain käsketään muuttumaan tai mittaamaan tiettyä ilmiötä. Muutokset edellyttävät oikeaa asennetta ja aitoa kehittymishalua. Kehitystarve tulee sisäistää ja muutokselle täytyy luoda mahdollisuuksia. Nämä mahdollisuudet voidaan luoda vuorovaikutuksella ja oleellisten arvojen mittaamisella ja raportoinnilla. Lisäksi on tärkeätä keskustella yrityksen arvoista sekä muista toimintaa ohjaavista oleellisista asioista yhdessä organisaation sisällä. (Liukkonen 2009, 16.)

Henkilöstötietojen relevantilla kokoamisella luodaan perusta toimiville henkilöstötunnusluvuille. Päätöksentekijöiden on sisäistettävä henkilöstön merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. Suoritusmittaamisen ja toiminnan arvioimisen kannalta on lisäksi tärkeää tietää, miten kulutettu työaika on käytetty todellisuudessa. Vain näin pystytään tarkastelemaan toiminnan tuloksellisuutta kokonaisvaltaisesti. Toiminnan vertailtavuutta muihin tuloksiin edesauttaa tunnuslukujen yhtenäinen luominen. Toki yleisenä haasteena nähdään aineettomien henkilöstöressurssien arvioiminen sekä näiden resurssien vertaaminen muihin yrityksiin. (Manka ym. 2012, 45.)

Kontrolloivien henkilöstömittaamisen seurantarutiinien aika voidaan nähdä olevan jo ohi, sillä tämän hetken henkilöstöhallinnossa tärkeänä pidetään arvolähtöistä mittaamista sekä kehityshenkisyyttä (Liukkonen 2009, 15). Uudistukset syntyvät kuitenkin usein vanhojen menettelytapojen hallitsemisen kautta, sillä vanha ja tuttu antaa turvaa uudistua. Henkilöstö- ja hyvinvointityölle on hyvä rakentaa rutiinit, joiden kautta osaaminen ja kehittyminen mahdollistuvat. Henkilöstön voimavarojen mittaaminen tulisi nähdä jatkuvana prosessina. Näin ollen seurantamenetelmiä tulisi tarpeen mukaan myös päivittää. Hyvässä mittaamisen suorittamisessa rutiineja tulisi kyseenalaistaa, huonot toimintatavat tulisi hylätä, hyviä työmenetelmiä tulee kehittää ja vanhoja päivittää ja uudistaa. (Liukkonen 2009, 17.) Henkilöstömittareiden käytössä on tärkeätä tiedostaa, että epäasiallinen käyttö voi johtaa kokonaisuuden kannalta epätarkoituksenmukaiseen toimintaan yrityksessä (Tootel, Blackler, Toulson & Dewe 2009, 376).

3.2 Henkilöstömittarit

Määrällisillä mittareilla tulosta kuvataan yleensä numeerisesti esimerkiksi kappalemäärien tai prosenttilukujen perusteella. Henkilöstötunnuslukuja ovat esimerkiksi työntekijöiden määrä eli voimassaolevien työsuhteiden määrä, palvelusvuodet, työn luonne, ikärakenne, henkilöstön vaihtuvuus, eläköityminen, esimiesten osuus henkilöstöstä, tasa-arvoisuus, poissaolot sekä henkilöstöinvestointien- ja työvoimakustannusten määrä. Henkilöstön määrää voidaan vertailla vuositasolla tai toiminnoittain. Palvelusvuosien määrä kertoo mielenkiintoista informaatiota työsuhteiden kestosta ja henkilöstön aiemasta työkokemuksesta. Työn luonteella kuvataan työsuhteen voimassaolon kestoa.

Työn luonne voi olla esimerkiksi sijainen, määräaikainen, vakituinen tai harjoittelija. Työpaikan ikärakenne kertoo työntekijöiden keski-ian sekä ikäjakauman. Työntekijöiden vaihtuvuudella mitataan henkilöstön sitoutumista yritykseen. Suuri henkilöstön vaihtuvuus voi olla merkki huonosta työilmapiiristä ja lisäksi se aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä kustannuksia ja perehdyttämistä. Eläköityminen liittyy yrityksen ikärakenteeseen. Eläköityvien määrää on hyvä käyttää pohjana tulevaisuuden henkilöstösuunnittelussa, kun eläkepoistuma antaa tietoa tulevaisuuden työvoimatarpeesta. Eläköitymisestä aiheutuu yritykselle työtä ja kustannuksia, kun kokenut työntekijä tulee korvata uudella. Henkilöstötunnusluvusta esimiesten määrällä mahdollistetaan asetetut tavoitteet sekä varmistetaan, että toiminta on tehokasta ja lainmukaista. Tasa-arvo-raportointi mittaa esimerkiksi sukupuolten välistä tasa-arvoa työtehtävissä, palkoissa ja työntekijämäärissä. (Manka ym. 2012, 27–32.)

Poissaoloja on sekä palkattomia, että palkallisia ja niitä tarkastellaan poissaoloprosentin avulla. Sairauspoissaolojen seuranta on erittäin tärkeää, jotta sairaslomiin voidaan vaikuttaa ennaltaehkäisevästi ja vähentää siten niiden määrää kehittämällä työnteon toimivuutta. Jotta poissaoloihin voidaan vaikuttaa, on tärkeää selvittää, mistä poissaolo johtuu. Tutkimusten mukaan melkein puolet sairauspoissaoloista voi johtua organisaatiosta, jossa esiintyy johtamisongelmia, työyhteisön huonoa henkeä tai suurta kiirettä. Sairauspoissaolon kustannukset syntyvät työntekijän sairasajan palkasta, josta on vähennetty Kelan mahdollinen korvaus. Lisäksi tekemätön työ tulee hoitaa lisäkustannuksilla. Henkilöstöinvestointeihin liittyviä tunnuslukuja ovat esimerkiksi henkilöstön palkkauksen kulut, osaamisen kehittämisen kustannukset, hyvinvointityö, virkistystoiminta sekä työterveyshuollon kustannukset. Kuten edellisistä nimikkeistä voi päätellä, nähdään henkilöstöinvestoinnit yleensä kulueränä. Henkilöstöinvestoinnit olisi asianmukaista kirjata kuten muut investoinnit, mutta aineettoman ominaisuutensa vuoksi se on lähes mahdotonta. Työvoima-kustannukset syntyvät työntekijöiden bruttopalkoista ja korvauksista sekä pakollisista työnantajamaksuista. (Manka ym. 2012, 27–41.)

Sairauspoissaolojen seuranta on pidetty yleisesti oleellisena henkilöstömittarina, sillä lisääntyneet poissaolot saattavat kertoa ongelmista työpaikalla. Poissaoloja tarkasteltaessa mittarin optimaalinen hyödyntäminen on yrityksissä heikolla tasolla, sillä organisaation sisäinen seuranta on usein vähäistä. Poissaoloista kerättävää informaatiota on hyvä seurata ja analysoida säännöllisesti ja aina kun tilastoinnista löytyy poikkeavuuksia. Seurantamallien käyttö on Pohjoismaissa vähäistä, mutta esimerkiksi Englannista ja Saksasta seurantamallit löytyvät yleisemmin käytöstä. Englantilais tutkimukseen perustuen sairauspoissaolojen vähentämiseen käytettäviä menetelmiä on listattu seuraavasti, vaikuttavimmasta alkaen: Poissaolojen henkilökohtainen seuranta (vaikutus 82 %), haastattelu poissaolojakson jälkeen (73 %), tiimityön lisääminen (70 %), kurinpidolliset toimenpiteet (69 %), poissaolotilastot työnjohdolle (69 %), valikoiva rekrytointi (60 %), panostus työterveyshuoltoon (58 %), panostus työntekijän terveyteen (42 %), karenssi-

päivät (35 %), työssäolobonus (34 %) ja paljon poissaolleiden työntekijöiden erottaminen toiminnan supistuessa (28 %). Tutkimuksen tuloksia on kuitenkin hyvä arvioida varovaisesti, sillä organisaatiokulttuurilla on olennainen vaikutus lopulliseen vaikuttavuuteen organisaation sisällä. Poissaolojen seuranta suunniteltaessa käytäntöön, on pääfokus seurantarutiinien olemassaololla ja niiden toimivuudella. Lisäksi seurannassa on tärkeää säilyttää kontrollin sekä auttamisen välinen tasapaino, sillä henkilöstö saattaa kokea työolojen seurannan pomottamisena tai kontrollointina, eikä henkilöstöstä välittämisenä ja varhaisena puuttumisena. Kolmas huomioitava seikka on työntekijän ajankäytön vapaus. Innovatiivinen ja luova organisaatio edellyttää ajankäytön vapautta. Mutta pystytäänkö aikaa ajattelulle toteuttamaan tarpeeksi, kun työaika seurataan ja työn tuloksellisuutta mitataan kustannusperäisesti? (Liukkonen 2009, 201–209.)

Organisaation toiminnan kannalta on tärkeätä kiinnittää huomiota myös laadulliseen henkilöstömittaamiseen, jossa toiminnan tilaa analysoidaan. Ei riitä, että reagoidaan takautuvasti sairauspoissaolojen tai työtapaturmien määrään tai kustannuksiin. (Cardinaels & van Veen-Dirks 2010, 576.) Laadullisilla tunnusluvuilla voidaan arvioida aineettoman pääoman tilaa: osaamista, organisaation toimivuutta, työpaikan yhteisöllisyyttä sekä johtamista. Mutta laadulliseen mittaamiseen työkaluja on rajoitetusti. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi laaja-alaisia työhyvinvointikyselyitä ja muita sosiaalisen pääoman mittareita. Hyvinvoinnin mittaamisen vaikuttavuutta koskevaa tietoa voidaan saada yksilötasolla kehityskeskusteluista, ryhmätasolla työhyvinvointikyselyistä ja organisaatiotasolla tasapainotetuista tulostittaristoista. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 17; Manka ym. 2012, 45–56.)

Tasapainotettu tulostittaristo (balanced scorecard, BSC) on luotu tasapainottamaan yritysten mittaristoja. Tasapainotettu tulostittaristo sisältää sekä taloudellisia eli määrällisiä että ei-taloudellisia eli laadullisia mittareita. Määrällisillä mittareilla tulosta kuvataan yleensä numeerisesti esimerkiksi kappalemäärien ja prosenttilukujen perusteella. Laadulliset mittarit puolestaan tuovat esiin kuvailevia tuloksia, kuten asiakastyytyväisyyteen tai työtyytyväisyyteen liittyviä tuloksia. Mittareiden valinta pohjautuu yrityksen strategian pohjalta esitettyihin tavoitteisiin. Mittaristoon kootaan yrityksen kilpailukyvyyn kannalta keskeisten osa-alueiden suoritustasoa kuvastavat mittarit. Tasapainotetun mittariston avulla yritysjohton visiot ja strategiat muutetaan mitattaviksi suureiksi sekä käytännön toimintatavoiksi. BSC sisältää rahamääräisiä mittareita, mutta tasapainottaa niitä kolmella muulla näkökulmalla; asiakkaan-, oppimisen ja kasvun- sekä sisäisten prosessien- näkökulmalla. Jokaiselle näkökulmalle asetetaan omat tavoitteet sekä mittarit. Taloudellisessa näkökulmassa painotetaan tuloksellisuuden rahamääräistä mittaamista, kuten omistajien lisäarvon tuottamista tai voittoa. Asiakasnäkökulmalla huomioidaan ulkoisten sidosryhmien näkemykset osana yrityksen toimintaa. Asiakasnäkökulmaa mittaavat esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyt. Sisäinen prosessinäkökulma tarkastelee yrityksen toimintoja sekä niiden nopeutta, tuottavuutta ja joustavuutta erilai-

silla mittareilla. Oppimisen ja kasvun näkökulma viittaa yrityksen kehitykseen. Oppimisen ja kasvun mittareita voivat olla esimerkiksi koulutus-, tuotekehitys- ja aloitteellisuus- mittarit. Tasapainotettu mittaamisjärjestelmä huomioi useita näkökulmia ja näin ollen tehostaa kannattavuutta monimuotoisesti. (Kaplan & Norton 2001, 9–17; Simons 2010, 186–190; Cardinaels & van Veen-Dirks 2010, 576.) Tasapainotetun mittariston avulla huomioidaan sekä yrityksen sisältä nousevat mittaustarpeet sekä yrityksen ulkopuolelta ilmaantuvat oleelliset mittaustarpeet. Mittariston avulla saadaan näin ollen tehostettua ulkoisten muutosten hallintaa, ulkoista raportointia, sisäistä päätöksentekoa sekä jatkuvaa kehitystä organisaatiossa. (Burrit & Schaltegger 2010, 832;842.)

Laajempaa mittaristoa voidaan hyödyntää myös henkilöstömittaamisen kentällä. Tasapainotetulla HR-mittaristolla voidaan huomio kohdentaa juuri olennaisiin henkilöstöjohtamisen kysymyksiin ja lisäksi varmistaa henkilöstöressurssien seurannan pitkäjänteisyys. Mittaustuloksia seurataan pitkäjänteisesti ja riittävän tiheästi, jotta saadaan selville menestymisen edellytysten kehityssuunnat. Mittaristo edesauttaa myös keskustelussa henkilöstöjohtamisen strategisista kytkennöistä. Näin ollen liiketoiminnasta vastaava johto saadaan entistä paremmin hyödyntämään myös henkilöstövoimavarojen johtamista osana strategisten kokonaistavoitteiden saavuttamista. Tasapainotetun mittariston kokoamisessa laaditaan eri organisaatiotasoinne omat mittarinsa. Kullekin yksikölle ja osastolle laaditaan yleensä omat parhaiten soveltuvat mittarit. Kaikkien mittareiden tulee kuitenkin olla linjassa toistensa kanssa ja tukea yhteisiä päämääriä. (Viitala 2009, 318; 133; Burrit & Schaltegger 2010, 832.)

3.3 Suorituskyvyn mittaaminen

Yrityksen menestyminen edellyttää tehokasta toimintaa. Organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan organisaatioyksikön kykyä menestyä ja tehdä tulosta. Tätä kyvykkyyttä tarkastellaan organisaation valitsemista näkökulmista asetettujen tavoitteiden pohjalta. Organisaation suorituskyky nähdään moniulotteisena asiana. Suorituskykyä tarkasteltaessa tulee organisaation huomioida myös tärkeimpien sidosryhmiensä tarpeet, sillä suorituskyky nähdään yleensä eri tavoin eri sidosryhmien ja organisaatiotasojen näkökulmista. Näin ollen suorituskykyä määriteltäessä tulisi organisaation toimintaa tarkastella monimuotoisesti. (Lönnqvist ym. 2005, 74.)

Suhteellista kilpailuetua syntyy, kun yrityksen toiminta on tehokasta verrattuna kilpailuviin yrityksiin. Yleisesti ottaen tehokkuutena voidaan pitää sitä, että tietyillä panoksilla saadaan aikaan optimaaliset tuotokset. Näin ollen tehokas yritys nähdään myös tuottavana. Tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta keskeisenä asiana nähdään myös yrityksessä työskentelevän henkilöstön tehokas työkyky sekä asioiden organisointikyky,

jonka avulla toimintaa on mahdollista kehittää entistä tehokkaammaksi. (Viitala 2009, 132.)

Yrityksen johto sekä henkilöstö tarvitsevat tietoa erilaisista liiketoimintaan liittyvistä tekijöistä, jotta suorituskykyä on mahdollista kehittää edelleen. Suorituskyvyn mittaamisen avulla pystytään tuottamaan kyseistä ohjausinformaatiota. Mittausinformaation lisäksi mittaamisen avulla voidaan korostaa tärkeäksi koettuja asioita, motivoida henkilöstöä, selventää tavoitteita, ohjata henkilöstöä tekemään oikeita asioita, luoda kilpailuasetelmaa sekä mahdollistaa tuloksiin pohjautuva palkitseminen. (Lönnqvist 2005, 106.)

Henkilöstöjohtamiseen liittyvässä henkilöstömittaamisessa on yleisesti tarkasteltu myös suorituskyvyn mittaamista. Suorituskyky nähdään yrityksen kykynä saavuttaa tai ylittää asetetut tavoitteet toteutuneiden tuotoksien avulla. Suorituskyky pitää sisällään kaiken sen, mistä hyvä työsuoritus koostuu. Suorituskykyä voidaan tarkastella kahdelta eri kannalta. Suorituskyky voi liittyä henkilön suoritukseen, saavutuksiin tai niissä onnistumiseen. Tätä tapaa hyödyntämällä pystytään seuraamaan yksilön suoritustasoa mittaamisen avulla. Näin ollen henkilöä on mahdollista palkita suorituksesta ja suorituskykyä edelleen kehittää. Toinen lähestymistapa suorituskyvyn mittaamisessa on ajatella koko organisaation suorituskykyä ja sen tavoitteita. Näin ollen tarkastelun kohteena ovat resurssit, niiden määrä ja laatu sekä koko kapasiteetin ja potentiaalnin arviointi. Suorituskykyä mitattaessa on organisaatiolle sekä henkilöstölle asetettava realistiset tavoitteet. Ilman tavoitteita suoriutumista on mahdotonta mitata, sillä yrityksessä ei ole asetettu tiettyjä mittareita halutuille saavutuksille. Realististen tavoitteiden on oltava helposti ymmärrettäviä, toteutettavissa olevia sekä motivoivia. Mikäli tavoitteet eivät kohtaa kyseisiä vaatimuksia, on mittaamisen tuloksena vain turhautuminen, eikä haluttuihin tuloksiin ole mahdollista päästä. (Ukko & 2007, 3; Viitala 2009, 133.)

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan yleisesti toimintoja, joiden avulla tunnustetaan, kerätään ja raportoidaan informaatiota organisaation eri sidosryhmille (Mucha 2009, 51). Suoritusmittaamisen avulla myös mahdollistetaan organisaation tulosten kehittyminen. Mittaamisen kautta saadaan johdon käyttöön päätöksenteon kannalta oleellista tietoa, jota hyödyntämällä yrityksen toimintaa on mahdollista kehittää edelleen. (Grafton ym. 2010, 689.) Suorituskyky tulee määritellä kunkin yrityksen liikeidean ja tilanteen mukaiseksi. Näin ollen yleispätevää määritelmää organisaation suorituskyvystä on vaikeata laatia. (Viitala 2009, 133.)

Suorituskykyyn liittyvät menestystekijät voivat olla joko taloudellisia tai muita tekijöitä. Taloudelliset tekijät liittyvät esimerkiksi kustannustehokkuuteen, kasvuun ja kannattavuuteen. Muina kuin taloudellisina tekijöinä pidetään esimerkiksi palvelun laatua ja sujuvuutta sekä asiakastyytyväisyyttä. Suorituskykyä mitattaessa ei tuloksellisuus siis ole ainoa mittari, vaan lisäksi on mahdollista mitata esimerkiksi työssä jaksamista, innovatiivisuutta ja motivaatiota. Taloudellisilla mittareilla tulkitaan historiaa, kun mitaustuloksista tarkastellaan miten yrityksessä on mennyt. Historiapainotteisten taloudel-

listen mittareiden rinnalle tarvitaan myös tulevaisuutta ennustavia mittareita, jotta toimintaa voidaan viedä eteenpäin myös tulevaisuuden tarpeita ajatellen. (Ukko ym. 2007, 5; Viitala 2009, 133.)

Yritysten johtamisessa on viime vuosikymmenen aikana kiinnitetty entistä enemmän huomiota yksilön sekä yrityksen suorituksiin ja suoriutumiseen. Johtajien työnkuvaan sisältyy nykyään myös yrityksen sisäisen suorituskyvyn johtaminen. Suorituskyvyn mittaaminen ja suorituskyvyn johtaminen ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Näin ol- len mittaustuloksista saadaan hyötyä myös osaksi käytännön toimintaa. Suorituskyvyn johtamisen avulla mittaustulokset analysoidaan ja tulosten pohjalta vaikutetaan tulevai- suuden toimintaan. Tulosanalyysien pohjalta toimintaa voidaan tehostaa ja resurssien riittävyttä on mahdollista arvioida. (Fryer ym. 2009, 480; Mucha 2009, 51–52.) Suori- tuskyvyn johtaminen edellyttää ammattitaitoa. Johtajalta tulee löytyä kykyä kerätä, ana- lysoida ja kommunikoida suorituskykyä kuvaavaa informaatiota. Suorituskyvyn johta- misen tulee olla systemaattista ja jatkuvaa tiedonhankintaa, jonka avulla varmistetaan käytännön päätöksenteko, organisaation jatkuva oppiminen sekä suoritusvastuut. Joh- donmukaisen informaation keräämisen pohjalta pystytään varmistamaan optimaalinen päätöksenteko. Mittaamisen avulla saadaan selville myös mahdolliset toiminnan kehi- tyskohteet. Saaduista tuloksista tulee oppia pitkällä aikajänteellä ja suorituksia tulee pyrkiä parantamaan tulevaisuudessa. Oleellisena johdon tehtävänä on myös ymmärtää sidosryhmien tarpeita ja pystyä vastaamaan heidän odotuksiinsa organisaation suoritus- ten kautta. (Mucha 2009, 51; 54.)

Suorituskyvyn mittaaminen sekä kustannustehokkuus-ajattelu ovat yleistyneet myös julkisen sektorin palvelutuotannossa. Nykyiset julkisen sektorin toimintaperiaatteet sekä johtamistyyli perustuvat oleellisesti yksityisen sektorin malleihin. Myös julkisen sekto- rin toimijoilta edellytetään yhä enemmän kustannussäästöjä, tehokkuutta, vastuun kan- tamista ja johtamistaitoja. Kilpailun lisääntyessä myös palvelutuotannon karsiminen ja resurssien leikkaaminen on yleistynyt. (Fryer ym. 2009, 479.) Julkisen rahoituksen pii- riin kuuluvien palveluiden tehokkuutta voi olla kuitenkin epärealistista mitata yksityisen sektorin rahamääräisillä tavoitemittaristoilla. Palvelun laatu yleensä kärsii kustannus- säästöjen myötä. Julkisen sektorin tavoitteet eivät pohjautu taloudelliseen kannattavuuteen, vaan yleisen hyvinvoinnin varmistamiseen. Tämän seikan pohjalta tarkasteltuna yksityisen sektorin toimintaperiaatteet ja johtamistyyli eivät välttämättä sovellu sellai- sinaan julkisen sektorin työkaluiksi parhaalla mahdollisella tavalla. (kts. esim. Lapsley 2009.) Organisaation tavoitteiden asettaminen, mittaaminen ja johtaminen tulisikin suunnitella jokaisen organisaation omien tarpeiden pohjalta.

3.4 Henkilöstömittaamisen haasteet

Yleisesti ottaen on mittaamisen päätehtävänä seurata saavutettiin yrityksen tavoitteet, ja kuinka hyvin tavoitteisiin päästiin. Mittareilla on kuitenkin muitakin tarkoituksia. Mittaamisen avulla pyritään esimerkiksi kontrolloimaan toimintaa sekä kehittämään toimintoja parempaan suuntaan. Mittarit myös ohjaavat yrityksen toimintaa. Strategisten tavoitteiden avulla ohjataan organisaatiota tiettyyn suuntaan, kun henkilöstön toimintaa ohjaavat nämä tärkeäksi määritellyt tavoitteet. Toisin sanoen mittaamisen avulla ihmisiä ohjataan toteuttamaan yrityksen strategiaa. (Ukko ym. 2007, 3; Grafton ym. 2010, 689.)

Henkilöstömittaaminen on monimuotoinen prosessi, johon tarvitaan resursseja yrityksen sisältä. Ennen mittaamisen suorittamista tulee mittauskohteen ja -tarkoituksen olla määritelty perusteellisesti. Perimmäiset mittaamisen tarkoitukset tulee olla selvillä. Mittauskohteita tulisi pystyä arvioimaan ja niiden tulisi olla kaikille mielekkäitä ja tavoitteellisia. Mittaamisen tulee myös käytännössä tukea organisaation strategisia päämääriä ja johtaa organisaatiota oikeaan suuntaan. Yksittäisillä mittaustuloksilla ei saisi olla liian oleellista osuutta kokonaiskannattavuutta arvioitaessa. Tämän lisäksi mittaustuloksia tulisi pystyä arvioimaan ja seuraamaan asianmukaisesti. Näin ollen mittauskohteesta sekä syntyneiden tulosten takana olevista syistä tarvitaan taustatietoa ennen tulosten lopullista analysointia. (Fryer ym. 2009, 479; 481.) Näihin henkilöstömittaamisen haasteisiin perehdytään seuraavaksi entistä syvemmin.

3.4.1 Tuloksellisuuden määrittely

Mittaustuloksia hyödyntävät esimiehet näkisivät mittaustulokset mielellään euromääräisinä. On kuitenkin hyvä ymmärtää, etteivät ihmiset muutu euroiksi, vaikka mittausta tuotettaisiinkin rahamääräisesti. Liiketalouden tulos on selkeää tulkita euromääräisesti, mutta tarkasteltaessa esimerkiksi henkilöstön kuntoutuksen ”tuloksellisuutta”, on mittaaminen näillä menetelmillä lähes mahdotonta. Kuntoutusta tarkasteltaessa voidaan puhua sen vaikuttavuudesta. Tätä vaikuttavuutta on mahdollista seurata ja mitata. (Liukkonen 2009, 258.)

Organisaation tuloksellisuus muodostuu monista eri asioista. Tuottavuus ja kannattavuus ovat eri asioita. Pelkästään suorituskyvyn kautta tavoiteltu tuottavuuden parantaminen johtaa usein strategiseen laatuvirheisiin, jotka heikentävät kannattavuutta pitkällä tähtäimellä. (Kesti 2010, 11.) Tässä tutkielmassa tuloksellisuudella tarkoitetaan toiminnan tehokkuutta, tuotoksia, laatua, vaikuttavuutta sekä työntekijöiden suorituskyvystä huolehtimista. Myös henkisillä voimavaroilla on vaikutusta tuloksellisuuteen. Aineettomien resurssien, kuten työntekijöiden tuottavuuden vaikutus

tuloksellisuuteen nähdään näin ollen merkittävänä. (Gates & Langevin 2010, 112–114.) Aineettoman suorituksen tarkastelu pelkistetyn panos-tuotos-ajattelun avulla on riittämätöntä. Kyseinen panos-tuotos-suhde ei ota huomioon mahdollisia pidemmän aikavälin taloudellisia ja yhteiskunnallisia hyötyjä tai asiakkaan kokemaa hyötyä. (Elo ym. 2010,10.)

Taloustieteissä tulosta ja kannattavuutta tarkastellaan usein operatiivisesti ja teoreettisten kaavojen perusteella. Tuloksellisuudella tarkoitetaan usein suoraan tulosta ja tuotavuutta. (Elo ym. 2010, 10.) Tulosta arvioidaan usein pelkästään lukujen perusteella. Luvut eivät välttämättä kuitenkaan kerro koko totuutta saavutuksesta. Taloudellisesta näkökulmasta tuloksellisuusajattelun tärkeäksi kulmakiveksi ajatellaan kustannusten minimoiminen ja näin ollen voiton maksimoiminen (ks. esim. Andersson ym. 2001, 21). Aineettoman pääoman näkökulmasta on vaarallista, mikäli tehokkuus ymmärretään pelkästään kustannustehokkuutena. (Kantola & Kautto 2002, 132.) Tuloksellisuutta määriteltäessä on hyvä ymmärtää sen monimuotoisuus. Tuloksellisuudella voidaan viitata esimerkiksi taloudellisuuteen, kustannustehokkuuteen, tasapuolisuuteen, tulevaisuuteen, vaikuttavuuteen tai yleiseen tehokkuuteen. (Wholey 1996, 145–149.)

Henkilöstöjohtamisen puolelta ihmissuhteiden koulukunta on ottanut kantaa tuloksellisuuskäsitykseen, jossa aiemmin ei olla puututtu riittävästi työelämänlaadun ja tuloksellisuuden yhteyteen. Kyseisen näkemyksen perusteella on olennaista ymmärtää, että henkilön kokemus omasta työelämän laadusta vaikuttaa myös tuloksellisuuteen. (Suurnäkki 2002, 70.)

Henkilöstön tuloksellisuutta tarkasteltaessa on hyvä huomioida psykologisen tuloksellisuuden näkökulma. Psykologisessa näkökulmassa organisaation, työyksikön sekä yksilön suorituskky luo perustan saavutettavissa olevalle tuloksellisuudelle. Tulokseen pystytään vaikuttamaan henkilöstöresursseihin vaikuttamalla. Psykologinen tuloksellisuus jakautuu kontekstuaaliseen suoriutumiseen sekä työtehtävässä suoriutumiseen. Kontekstuaalista tulosta on esimerkiksi tiimihenkeys ja sitoutuneisuus. Työtehtävistä suoriutumiseen kuuluu työtehtävään liittyvät toiminnot. (Elo ym. 2010, 10,14.) Niin sanotulla henkisellä tuloksellisuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi tulevaisuutta tai vaikutuksia (Wholey 1996, 146).

Tuloksellisuuden mittaamisessa syyllistytään usein siihen, että mittarit ovat väärin koottuja. Mitattavia asioita on yleensä liian paljon, eikä mittauskohteissa välttämättä huomioida inhimillisiä tarpeita. Mittauskohteena tulisi olla henkilöstön kannalta relevantteja tavoitteita. Näihin tavoitteisiin tulee myös pystyä vaikuttamaan. Jotta mittaamisesta hyödytään optimaalisesti, tulee tavoitteiden tukea organisaation strategiaa päämääriä ja tarkastelun kohteeksi ottaa vain muutama olennaisin mittauskohde. (Suurnäkki 2002, 62.)

3.4.2 *Aineettoman pääoman mittaaminen*

Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: 1. inhimilliseen pääomaan, 2. suhdempääomaan ja 3. rakennepääomaan. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat esimerkiksi henkilöstön osaaminen ja henkilöstön ominaisuudet. Suhdepääomaan sisältyy yrityksen imago ja sidosryhmäsuhteet. Rakennepääomaan sisällytetään työilmapiiri sekä tietojärjestelmiin dokumentoitu informaatio. Yksinkertaistaen voidaan todeta, että organisaation aineeton pääoma sisältää kaiken sellaisen omaisuuden, jota ei nähdä yrityksen fyysisiksi tai taloudelliseksi omaisuudeksi. Erilaiset yritykset painottavat toiminnassaan eri osa-alueita, jotka organisaatio kokee toiminnalleen tärkeimmiksi. (Lönnqvist ym. 2005, 12; Helsilä & Salojärvi 2009, 410.) Henkilöstöresursseja tarkasteltaessa tuloksellisuuden määrittelemisen on rahamääräistä arviointia hankalampaa, sillä tutkimuskohteena on aineeton pääoma. Aineettomien arvojen määrittelemisen ei ole yhtä yksiselitteistä kuin rahamääräisten tulosten arvioiminen. Henkistä tuloksellisuutta voi olla esimerkiksi kannustava työilmapiiri sekä innovaatiota ja kehitystä tukeva toiminta yrityksessä. Näitä aineettomia asioita on vaikeata arvioida ja vertailla. Lisäksi yksittäisen henkilön resursseja, kuten tietotaitoa tai motivaatiota on vaikeata mitata konkreettisesti. (Manka ym. 2012, 7; Tootel ym. 2009, 376.)

Aineetonta henkilöstöpääomaa on lähes mahdotonta mitata taloudellisilla mittareilla, sillä henkilöstöpääoma sisältää liiketoimintaprosessit, henkilöstön kompetenssit ja organisaatorakenteen. Organisaation menestyksen voidaan nähdä olevan kiinni siitä, kuinka se pystyy jalostamaan aineetonta pääomaansa helpommin mitattavaan, aineelliseen muotoon. Esimerkiksi kuinka henkilöstön kompetenssit muunnetaan myyntikatteeksi. Tarvitaan konkreettisia mittareita, joiden avulla organisaatioiden johtoporrassadaan vakuuttuneeksi jatkuvan kehityksen merkittävydestä osana yrityksen menestymistä. Liikevaihto ja henkilöstön määrä kuvaavat liiketoiminnan laajuutta, mutta luvut eivät kerro miten yritys menestyy. Massiivisesti toimivakin yritys on yhtäläillä konkurs-sivaarassa, mikäli markkinaosuutta ylläpidetään sokeasti tuottavuuden kustannuksella. (Kesti 2010, 15.) Etenkin palveluyrityksen näkökulmasta voi kyseinen ajattelutapa heikentää todellista kannattavuutta yrityksessä. Nimittäin kustannuksia supistamalla heikennetään yleensä myös palvelun laatua. Palvelualan organisaatioiden päätavoitteena on taata hyvä palvelu asiakkailleen. Näin ollen tuotettujen palveluiden määrän ja kustannusten seuraamisen ei tulisi olla oleellisin mittaamisen kohde suoritusta arvioitaessa. Todellista kannattavuutta voitaisiin siis mitata palvelun laatuvaatimusten täyttymisellä. (Vakkuri 2010, 1000.)

3.4.3 *Pitkän tähtäimen toiminta*

Lyhyen tähtäimen tehokkuudella ei yleensä saavuteta parasta mahdollista tulosta. Siksi toimintaa tulee kehittää pitkäjänteisesti. Pitkän tähtäimen tulosajattelu liitetään yleensä strategiaan toimintaperiaatteisiin, joita käsiteltiin tarkemmin tutkielmassa edellisessä luvussa kohdassa 2.2. Tarkasteluun on taloustieteissäkin lisätty strateginen tuottoajattelu. (ks. esim. Simons 2010, 110; Burrit & Schaltegger 2010, 834.) Kun tulostarkasteluun otetaan mukaan aikaperspektiivi, pystytään näkemään tuloksellisuuden kehittämisen pidempiaikaisia vaikutuksia. Tuloksellisuutta voidaan tarkastella strategisesti esimerkiksi tulevien vuosien vision avulla. Tulevaisuuden tuloksellisuuden arvioinnista ja kehittämisestä ei kuitenkaan tulisi tehdä liian hankalaa. Mittaamisen perusedellytyksenä ja lähtökohtana voidaan pitää arjen työsuorituksen palvelemista sekä asiakastarpeiden tyydyttämistä. Näiden ajatusten pohjalta pystytään tulevaisuusaspekti huomioimaan osana yrityksen toimintaa. (Suurnäkki 2002, 71.)

Henkilöstömittaamista tarkasteltaessa tulee mittaustulosta osata tarkastella kriittisesti. Talouden mittareissa voidaan yleensä ajatella, että rahamääräinen tulos ratkaisee menestyksen. On kuitenkin syytä kyetä näkemään, että tuloksen liialla optimoinnilla voidaan vaikuttaa tulevaisuuden kannalta olennaisiin innovaatioihin ja kehitykseen heikentävästi. Pitkän tähtäimen tuloskehitykseen vaikuttavat nämä mittaustulosten väliset syyseuraus-suhteet. Absoluuttista tämän hetken tulosta tarkasteltaessa, voi tulos näyttäytyä erinomaisena, mutta pitkällä tähtäimellä tuloksen takana olevat syyt voivat todellisudessa heikentää strategista kokonaistulosta. (Kells 2010, 102–103.) Hyvä absoluuttinen tulos kertoo, että organisaatiossa on tehty hyviä valintoja lähihistoriassa, mutta tulevaisuuden menestystä sen avulla ei voida määritellä. Esimerkiksi henkilöstötuottavuus, eli henkilöstöön panostettujen eurojen tuottavuus, voi antaa kvartaaliseurannassa ristiriitaisia tuloksia. Tuottavuutta parantaakseen yrityksessä saatetaan vähentää henkilöstöä, mutta todellisudessa vähennetäänkin kapasiteettia. Lyhyen tähtäimen tulosseurannassa tämä leikkaus voi näkyä parantuneena tuloksena, sillä kapasiteetin vähentyminen ei välttämättä näy heti toiminnan suorittamisessa. Liiketoiminnan seuraamista tulisikin suorittaa pitkällä aikajänteellä, eikä pelkästään absoluuttisten lukujen seuranta lyhyellä aikavälillä. Lyhyellä tähtäimellä tapahtuva tunnuslukujen seuranta ja yksittäisten tunnuslukujen optimointi saattaa johtaa strategiaan virhearviointeihin, jotka kustautuvat pitkän tähtäimen ajattelussa. (Kesti 2010, 15–16.)

3.4.4 *Mittaristojen laatiminen*

Ennen mittaristojen kehittämistä ja mittaamista tulisi selvittää, miten mittauksen tuloksia hyödynnetään. Yleinen harhaoletus on, että henkilöstömittaaminen alkaa uuden mit-

tariston lanseeraamisesta. Henkilöstömittaamisesta saadaan kuitenkin tehokkaampaa, mikäli käytännöistä kerrotaan avoimesti etukäteen ja mittaristot on hyväksytetty sekä niiden käyttäjillä että mitattavilla. Informaation jakamisella ja yhteisillä keskusteluilla sitoutetaan henkilöstö yhteisiin tavoitteisiin. Kun tieto kulkee vapaasti, myös kehitysideoita ilmenee tehokkaammin. Näin ollen henkilöstön mielipiteet ja mahdolliset ongelmakohdat on otettu huomioon jo ennen lopullisen mittariston rakentamista. Tarkoin suunniteltu ja tarpeiden mukaan kartoitettu mittaristo palvelee käyttäjänsä tarpeita huomattavasti paremmin kuin harkitsemattomasti toteutettu mittaristo. (Liukkonen 2009, 257.)

Ennen mittaristojen laatimista tulee yrityksessä selvittää tarvitaanko yrityksessä aidosti tietoa henkilöstöstä ja sen arvosta, vai mitataanko tuloksia ilman määriteltyjä tavoitteita pelkästään mittaamisen vuoksi? (Liukkonen 2009, 17; Fryer ym. 2009, 481). Mittauksen tulokset arvioidaan jokapäiväisessä työssä sen mukaan, kuinka merkittävän tuen ne antavat päätöksenteolle. Mittauksen tavoitteena on siis synnyttää merkityksellistä tietoa päätöksenteon tueksi. Yleisesti tunnettu sitaatti ”Sitä saat mitä mittaat” (kts. esim. Kaplan & Norton 2001) pitää paikkansa myös henkilöstömittaamisessa. Henkilöstön resurssit suunnataan mittauskohteiden suuntaisesti, näin ollen organisaatiossa on järkevää mitata vain toiminnan kannalta oleellisia asioita. Mittauskohteiden asettamisella on siis osittain vaikutusta tulevaisuuden tuloksiin. (Cardinaels & van Veen-Dirks 2010, 577.)

Oman haasteensa henkilöstömittaamiseen tuo kehittymisen ja uudistumisen tarve. Esimerkiksi vanhanaikaiset teollisuustyöhön rakennetut mittaristot ovat käyttökelvottomia kuvamaan nykypäivän palveluammattien tuloksellisuutta. Myös henkilöstön omat tarpeet ja organisaation sisäiset tarpeet tulee huomioida mittaristoja kehitettäessä. Mittaristoja tulee uusia ja päivittää jatkuvasti, jotta mittaristoista saatavat tulokset ovat ajankohtaisia ja organisaation toiminta on kehityskeskeistä. (Liukkonen 2009, 257; Kells 2010, 86–87.)

Oman haasteensa mittaamisen seurantaan ja henkilöstön motivointiin tuovat myös tulosten julkistamisen hitaus. Vertailukelpoisten tulosten aikaansaaminen voi viedä paljonkin aikaa. Pahimmassa tapauksessa mittaamisesta innostunut henkilökunta on jo menettänyt mielenkiintonsa, kun lopulliset tulokset saadaan julkistettua, eikä kukaan ole enää kiinnostunut kyseisten tulosten antamasta informaatiosta. Jotta kyseiseltä tilanteelta vältytään, on tulosten julkistamisaika hyvä sopia ennen mittausta. (Liukkonen 2009, 259.)

Nopeasti muuttuvan ja uudistuvan toimintaympäristön mukanaan tuomien ongelmien pohjalta Laitinen (2003, 494) korostaa mittaristojen päivittämisen tärkeyttä. Paikalleen jämähäneet mittaristot eivät palvele todellisia organisaation tarkoitusperiä. Nykypäivänä muutokset yritysten strategioissa ja toimintaympäristössä ovat niin nopeita, ettei teorian kehittelylle jää paljoa aikaa. Näin ollen teoriat syntyvät kuolleina, kun organisaati-

on tarpeet ovat ehtineet jo päivittyä. Tästä pohjautuen esittää Laitinen (2003, 494) las-kentatoimen uusien menetelmien kehittämiseen käytettäväksi niin sanottua nopean teo-rian käsitettä. Tällainen nopea teoria on helposti muokattavissa ja täydennettävissä. Ky-seinen teoria ei ole koskaan täysin valmis, vaan sitä tulee täydentää ja muuttaa jatkuvas-ti tarpeiden pohjalta. Nopea teoria pitää sisällään kolme alateoriaa: sisältöteorian, muunnosteorian sekä käyttöönottoiteorian. Sisältöteoria antaa kuvan menetelmän toi-minnasta. Se kuvaa menetelmän peruskäsitteet, hyödyntämisen, tekijät ja rakenteen. Sisältöteorian pohjana voidaan hyödyntää aiempia teorioita, kuten tasapainotetun mittariston (BSC) periaatteita. Muunnosteorian avulla selvitetään miten teoria muutetaan juuri organisaation tarpeita vastaavaksi. Tämän lisäksi menetelmä on vielä otettava käyttöön oikeaoppisesti. Sitä varten hyödynnetään käyttöönottoiteoriaa, jonka pohjalta varmistetaan miten onnistunut käyttöönotto varmistetaan. Nopean teorian avulla pystytään pienentämään uusien menetelmien käyttöönottoon liittyviä riskejä.

3.4.5 *Tulosvertailu ja seuranta*

Mittaristoista saatavia tuloksia on hyvä tarkastella kriittisesti, sillä mittaristot antavat yleensä vain pelkistetyin kuvan todellisuudesta. Oleellisinta perusteellisen mittaamisen mahdollistamiseksi olisikin se, että ennen mittaamista on keskusteltu siitä, miten mittauksen tuloksia tulkitaan ja kuka toimii tulkitsijana. Tulosten analysointi edellyttää tiettyä eettisyyttä tulosten tulkitsijalta ja mittaajalta. On oleellista miettiä eettisistä näkö-kulmista mitä mitataan, kuinka tuloksia käytetään ja kuka omistaa mittauksen tulokset. Kun mittauksen kohteena ovat aineettomat henkilöstöressurit, on kyseinen arvokeskus-telu käytävä ennen mittaamista ja tulosten purkamista. Näin pystytään varmentamaan, ettei tuloksia käytetä väärin. (Liukkonen 2009, 258.)

Mittaristojen sisältöjen ymmärtäminen ennen tulosten analysointia on tärkeää, jotta tuloksia on mahdollista tulkita oikein. Tulosten analysoinnissa on tärkeää ymmärtää myös kausaalisuhteiden merkitys mittaamisessa ja tulosten arvioinnissa. Kuten aiem-massa alaluvussa 3.4.3 todettiin, voidaan tietyllä kapasiteetilla lisäävällä investoinnilla vaikuttaa tuloksen heikkenemiseen nykyhetkessä. Tulosten tulkitsijan on siis tiedostet-tava, mistä mittaustulosten muutokset todellisuudessa johtuvat. Mittareita hyödynnettä-essä on oleellista ymmärtää organisaation toimintaa syvemmin. Ei ole kannattavaa ta-voitella pelkkää absoluuttista mittaustulosta todellisen kokonaiskannattavuuden kustan-nuksella. Näin ollen organisaatioissa on järjetöntä mitata asioita, jotka eivät tue strategi-sia tavoitteita tai vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen epäsuotuisasti. (Kesti 2010, 18.)

Henkilöstömittareiden seurannassa on hyvä sisäistää mittareista saatavan informaati-on hyödyntämisen tarkoitusperät. Yksittäisen tunnusluvun absoluuttinen tulos ei välttä-

mättä kerro todellisesta tuloksesta juuri mitään, lisäksi vertailtavuus toisiin yrityksiin on aina tapauskohtaista. Tämän takia henkilöstömittaaminen ja tuloksen seuranta tulisi nähdä jatkuvana prosessina ja tarkkailun kohteena tulisikin olla tuloksen muutokset ja niiden aiheuttajat. Henkilöstötunnuslukujen seurannassa muutos ajassa kuvastaa paremmin todellista kehitystä organisaation sisällä. (Kesti 2010, 17.)

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

4.1 Kohdeorganisaatio

TAMK on yksi maamme suurimmista ammattikorkeakouluista. Opiskelijoita TAMKissa on noin 10 000 ja työntekijöitä noin 760. TAMKia kuvaillaan työelämän korkeakouluksi. Laadukas koulutus luo kivijalan elinkeinoelämälle tarjoamalla ammattitaitoista henkilöstöä työelämää varten. TAMKin koulutusvastuu koostuu seitsemästä koulutusalaista, seitsemästätoista AMK -tutkintonimikkeestä sekä viidestätoista ylemmästä AMK -tutkintonimikkeestä. TAMKin koulutusaloja ovat liiketalous, tekniikka, kulttuuriala, luonnonvara-ala, humanistinen ala, sosiaali- ja terveysala sekä matkailu- ja ravitsemisala. (TAMK nettisivut 2015).

Pirkanmaan ja Tampereen ammattikorkeakoulut yhdistyivät vuonna 2010. Nykyisessä muodossaan TAMK on aloittanut toimintansa vuoden 2010 alussa. Tällöin alettiin rakentaa myös uuden TAMKin toimintakulttuuria. (Johtajuuden jäljillä Tamk 2014, 11).

TAMKin pääomistaja (87 %) on Tampereen kaupunki. Organisaation muut omistajat ovat Sastamalan koulutuskuntayhtymä (9 %), Ikaalisten kaupunki (1,5 %), Ylöjärven kaupunki (1,5 %), Tampereen Musiikkiopiston Säätiö (0,5 %) sekä Tampereen Talouskouluyhdistys ry (0,5 %). (TAMK nettisivut 2015.) Tampereen ammattikorkeakoulun toiminnan visiona on antaa menestymisen avaimet luomalla uutta ja kansainvälistä osaamista. TAMKin arvoja ovat yhteisöllisyys, yksilön ja erilaisuuden kunnioittaminen, kestävä kehitys sekä osaamisen ja yrittämisen arvostaminen. TAMK on monialainen ja kansainvälinen ammattikorkeakoulu, jonka toiminnot keskittyvät talouden ja tuotannon, hyvinvoinnin ja terveyden sekä oppimisen ja luovuuden edistämiseen. Tällä hetkellä toiminnan keskeiset kehittämisteemat ovat kansainvälistyminen, tulevaisuuden osaaminen sekä asiakkuudet ja kumppanuudet. (Tamk materiaali 2014).

TAMK on asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminnan tavoitteena on tuottaa ammattitaitoista työvoimaa ja lisätä osaamista maassamme. Sisäisenä haasteena TAMKissa pidetään laadukkaan opetuksen sekä kilpailukykyisen tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-toiminnan yhteen kytkemistä. TAMKin ominaispiirteitä kuvastaa minialaisuus ja monimuotoisuus. TAMK vahvistaa toiminta-alueidensa menestystä ja uudistamista monialaisuuttaan hyödyntäen. Asiantuntijaorganisaation toimintaa tarkasteltaessa on erityisen tärkeätä kiinnittää huomiota ihmisten innostavaan johtamiseen, sillä kehityshenkisyys ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeässä roolissa organisaation toiminnassa. (TAMK nettisivut 2015; Tamk vuosikatsaus 2014.)

4.1.1 Henkilöstöhallinto TAMKissa

TAMKissa on keskitetty henkilöstöhallinto-osasto, henkilöstöpalvelut. Henkilöstöpalveluissa palvellaan lukuisia sisäisiä asiakkaita, kuten yrityksen sisäisiä toimintoja, esimiehiä, johtoa ja työntekijöitä. Henkilöstöpalveluiden toimintaan sisältyy operatiivista palvelutyötä, kuten palkanlaskentaa ja henkilöstöhallintoa sekä strategista kehittämistyötä, kuten esimiesten kehittämisen toteutustyötä. TAMKiin hankittiin vuonna 2012 osana johtamisjärjestelmän kehittämistä uusi henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä. TAMKissa uuden HR-järjestelmän lanseeraamisen myötä pyrittiin sisäisen palvelun tehostamiseen, kuten tiedonkulun nopeuttamiseen ja yhdenmukaistamiseen sekä tiedolla johtamisen tehostamiseen. Uudella järjestelmällä mahdollistetaan myös tehokkaammat raportointimahdollisuudet. Tuloksellinen tiedolla johtaminen edellyttää henkilöstöjohtamisen sekä tieto- ja viestintäteknologian vankkaa kytköstä. Tämä kytkös huomioitiin myös TAMKin HR-järjestelmän lanseeraamisessa ja henkilöstöpalvelut sekä tietohallinto työskentelivät yhteistyössä projektin aikana. (Tamkin julkaisuja 2013, 44.)

HR-järjestelmän avulla rekrytoinnit pyritään toteuttamaan entistä sujuvammin. Aiemmin toteutettu työläs, manuaalinen rekrytointiprosessi helpottui, kun järjestelmän avulla luotiin sähköiset hakukaavakkeet, jotka ovat nähtävissä suoraan myös rekrytoivalle esimiehelle. Järjestelmä arkistoi hakemukset automaattisesti ja rekrytointiprosessin etenemistä on mahdollista hallinnoida hakemuksia karsimalla ja hyviä hakemuksia merkitsemällä. Toisena HR-järjestelmän oleellisena kehityskohteena oli kehityskeskustelumateriaalien sekä niihin liittyvien osaamiskartoitusten liittäminen osaksi sähköistä järjestelmää. Järjestelmän ansiosta tiedon tallentaminen ja seuranta on vaivatonta ja tieto on helposti saatavilla myös koko TAMKin tasoisina yhteenvetoina. (Tamkin julkaisuja 2013, 45–46.)

Kehityskeskustelut kuuluvat olennaisena osana TAMKin henkilöstötoimintaan. TAMKissa on käytössä ryhmäkehityskeskustelut sekä yksilökehityskeskustelut. Kehityskeskustelujen pohjana käytetään valmista lomakepohjaa, jonka henkilöt täyttävät ennen keskustelua. Palauteraportointia kerätään kehityskeskustelujen pohjalta, näin tiedot saadaan helposti dokumentoitua muistiin. Tällä tavalla esiin nousseet asiat pysyvät muistissa ja seuranta helpottuu. Aiempien vuosien tavoitteet on kirjattu ja niiden toteutumista päästään seuraamaan viimeistään seuraavan vuoden keskustelussa. Esimies täyttää keskustelujen jälkeen kehityskeskusteluista yhteenvedon. Yhteenvettoa varten on rakennettu valmis lomake, jonka avulla selvitetään keskeiset tiimin ja talon sisäiset asiat. Nämä asiat käydään läpi tiimin kesken yksikkökokouksessa. Lisäksi yhteenvedot lähetetään henkilöstöpalveluihin, jossa kaikkien toimintojen yhteenvedoista rakennetaan yhteiskatsaus johtoryhmälle. Näitä tietoja hyödynnetään edelleen henkilöstön koulutussuunnitelman laadinnassa sekä muiden kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. (Tamk materiaali 2014.)

Ammattikorkeakoulu-uudistusten myötä nähdään tärkeäksi kehityskohteeksi myös TAMK:n johtamiskäytännöt sekä esimiestyö. Asiantuntijatyössä myös itsensä johtaminen koetaan tärkeäksi. Organisaatiotason johtamistavoitteita ovat oikeudenmukainen johtaminen ja palautemekanismit. Lisäksi yhteisiä tavoitteita eri koulutusalojen välillä ovat joustavuus, työssä jaksaminen, tiimityöskentely, luottamus opettajan ja esimiehen välillä sekä TKI -toiminnan ja opetuksen yhdistäminen. (Johtajuuden jäljillä Tamk 2014, 9; 13–14.)

4.1.2 Strategisen henkilöstöjohtaminen TAMKissa

Strategisen henkilöstöjohtamisen pohjana käytetään henkilöstöstrategiaa, joka on laadittu yhteistyössä henkilöstön kanssa. TAMK:n henkilöstöstrategiassa linjataan henkilöstöpolitiikan periaatteet, jotka pohjautuvat organisaation strategiaan ja arvoihin. Valituilla poliitikoilla pyritään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Henkilöstöstrategia määrittelee henkilöstösuunnittelun ja henkilöstön kehittämisen tavoitteet. Lisäksi sen avulla johtamisesta ja toimintapolitiikoista tehdään läpinäkyvämpiä. Henkilöstöstrategian avulla luodaan yhtenäistä toimintakulttuuria sekä luodaan pohja strategiaa tukevalle johtamiselle. Tavoitteena on myös kannustaa henkilöstöä ja lisätä henkilöstön sitoutumista tulevaisuuden toimintoihin. Tavoitesopimusprosessin ja kehityskeskustelujen myötä henkilöstö voi vaikuttaa siihen, että henkilöstöstrategiaan kirjatut tavoitteet toteutuvat käytännön toiminnassa. Henkilöstöstrategiassa laaditaan myös keskeiset toimenpiteet henkilöstötavoitteiden saavuttamiseksi. Jokainen henkilöstön jäsen on omalta osaltaan vastuussa henkilöstöstrategian toteutumisesta. (Tamk materiaali 2015, 2; 9.)

Modernia ja edelleen kehittyvää ammattikorkeakoulutoimintaa ohjaavat nykyisin erilaiset tehokkuus- ja laatuvaatimukset. Kyseisten vaatimusten tavoittelemisen edellyttää organisaatiossa strategisten painopisteiden hahmottamista ja resurssien uudelleenallokointia. Strategisen toiminnan varmistaminen tulee huomioida myös osana tavoitteiden asettamista, ja sitä kautta myös TAMK:n jokapäiväisessä toiminnassa. (Johtajuuden jäljillä Tamk 2014, 9.)

4.1.3 Henkilöstömittaamisen mahdollisuudet ja ongelmakohdat TAMKissa

TAMK:n lähihistoriassa on tapahtunut paljon muutoksia. Toimialana koulutuksen tuottaminen nähdään muutosalttiina ja kehityslähtöisenä. Suurimpana muutoksena voidaan pitää TAMK:n ja PIRAMK:n yhdistymistä viisi vuotta sitten. Yhteensulautuminen on vienyt aikaa, mutta toimintatavat on pikkuhiljaa saatu muokattua yhtäläisiksi. Tämän lisäksi yhdistymisen jälkeen, toimintaympäristön muutosten seurauksena, opiskelija-

sekä henkilöstömääriä on jouduttu vähentämään viime vuosina. Yt-neuvottelut ja irtisanomiset ovat tuoneet epävarmuutta henkilöstölle ja osaltaan myös vaikuttaneet ilmapiiriin organisaation sisällä (kts. Kesti 2010, 34). TAMK toimii muutosympäristössä, jossa sidosryhmillä on oleellisesti vaikutusta tulevaisuuden toimintaan, esimerkiksi rahoituksen varmistamisen muodossa. Lähivuosina myös taantuma on ollut yritysten ulkoisena haasteena. Taloudellisesti heikko tilanne ei tue jatkuvan kehityksen periaatteita. Taloudellisen tilanteen heikkenemisen nähdään vaikuttavan erilaisiin rahoituksiin sekä kehityshankkeiden toteuttamiseen TAMKissa. (Tamk Vuosikatsaus 2014; Kesti 2010, 34.) Seuraavana haasteena tai mahdollisuutena TAMKin toiminnassa nähdään suunnittelun alla oleva Tampere3-hanke. T3-hankkeessa pohditaan Tampereen kolmen korkeakoulun: Tampereen yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston sekä Tampereen ammattikorkeakoulun mahdollista yhdistymistä yhdeksi menestyksekkääksi toimijaksi. (TAMK nettisivut 2015.)

Suurin osa TAMK:n henkilöstömittaamisesta, kuten yrityksissä yleensäkin, painottuu numeerisiin mittaustuloksiin, joilla kuvataan henkilöstön nykytilaa. Lisäksi TAMK:n mittarit painottuvat erityisesti ulkoisten sidosryhmien edellyttämiin raportointivoitteisiin. Näin ollen mittauskohteet eivät synny TAMK:n sisäisen toiminnan ja tarpeiden pohjalta. (Tamk materiaali 2014.)

Vuoden 2014 alusta voimaan tullessa ammattikorkeakoulujen lainsäädännössä päätettiin täysin tuloksiin perustuvasta rahanjakomallista. Kyseisessä mallissa korostetaan etenkin opintojen etenemistä, valmistumista sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-toimintaa (TKI -toiminta). Myös opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) päätökset rahoituksen sekä koulutusvolyymin supistamisesta ovat vaikuttaneet organisaation toimintoihin. Jotta TAMKin menestys jatkuisi myös uuden rahoitusmallin aikakautena, on asiantuntijatyön johtamiseen, toiminnan tuloksellisuuteen ja henkilöstön osaamiseen kiinnitettävä huomiota entistä enemmän. (Johtajuuden jäljillä Tamk 2014, 7.) Rahoitusmallin pohjana olevien, toimintaa ohjaavien seikkojen pohjalta voidaan nostaa esiin kysymys: jos toimintaa rahoitetaan muun muassa nopean opintojen etenemisen mukaan, mitä organisaatiossa on järkevintä mitata ja tavoitella? Näin ollen voisi ajatella, etteivät henkilöstömittaamisen intressit välttämättä nouse organisaatiossa kovin oleellisiksi mittaus-teemoiksi rahoituksen varmistavien mittareiden rinnalla. On kuitenkin oleellista muistaa, että ei-rahamääräinen henkilöstöressurssien mittaaminen voi edesauttaa henkilöstön sitoutumista ja tuottavuutta. Lisäksi aineettomaan pääomaan panostamalla on mahdollista saavuttaa ainutlaatuista kilpailuetua (kts. tutkielman luku 2.1.1.). Rahoituksen varmistavien mittareiden lisäksi, myös henkilöstöressurssien mittaaminen tulisi nähdä strategisesti perusteltuna ja asiantuntijaorganisaatiolle hyödyllisenä toimintatapana.

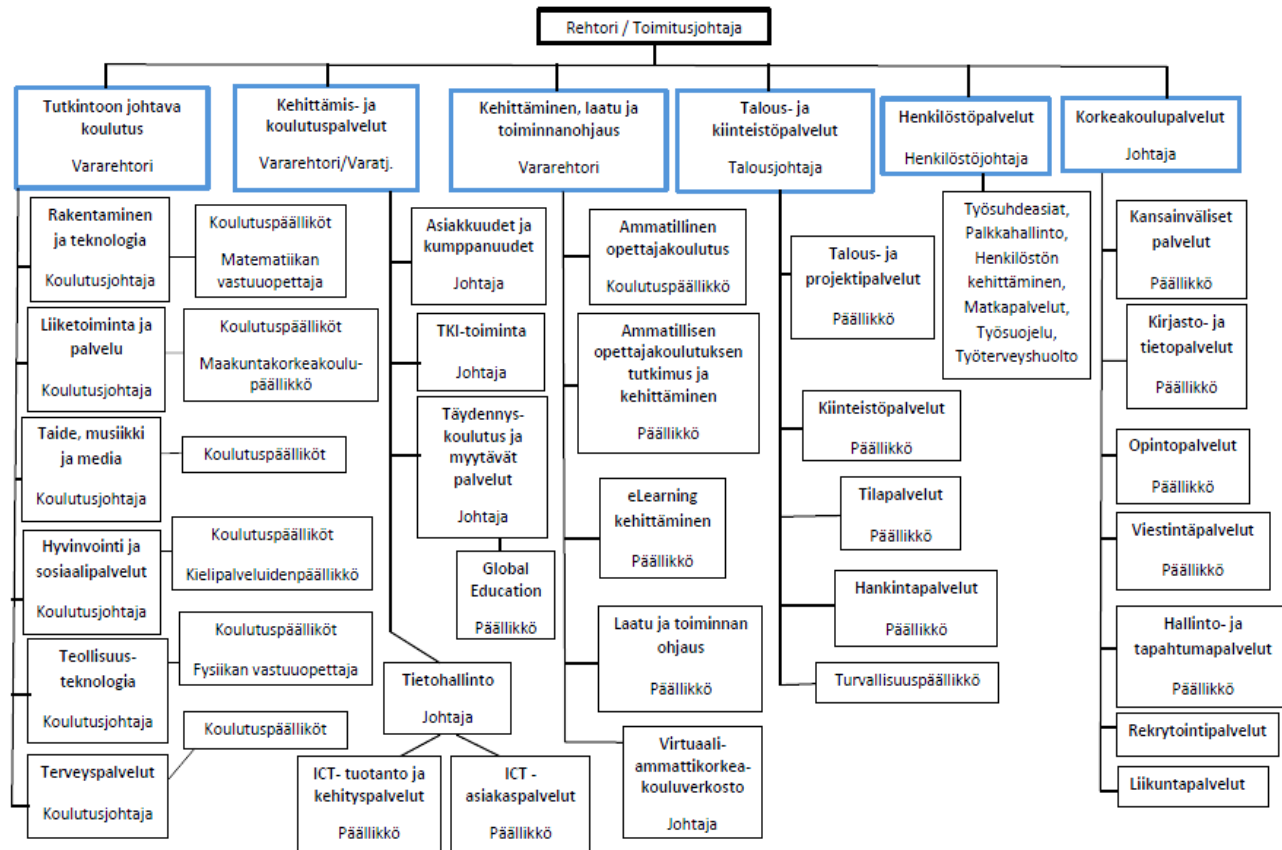
TAMK on monialainen ja suuri ammattikorkeakoulu, joten tavoitteen asettamisessa tulee huomioida erilaisia näkökulmia. Näin ollen keskenään erilaisten toimintojen läh-

tökohtat tulee sisäistää osana organisaation toimintaa. (Johtajuuden jäljillä Tamk 2014, 14.)

4.2 Haastattelujen toteutus

Teemahaastatteluiden tarkoituksena on selvittää miten TAMKissa työskentelevät päälliköt kokevat nykyiset henkilöstöjohtamisen ja -mittaamisen käytännöt. Haastatteluiden avulla pyritään nostamaan esille mahdollisia kehityskohtia nykyisiin henkilöstökäytäntöihin. Haastatteluiden teemat käsittelivät strategisesta näkökulmasta henkilöstöjohtamista sekä henkilöstömittaamista. Näin ollen empiriaosuudessa pyritään kartoittamaan kyseisten teemojen pohjalta mahdollisia kehitysehdotuksia. Lisäksi haastatteluiden pohjalta haluttiin selvittää millaisena päälliköt kokivat esimiesroolinsa tukitoiminnoissa ja koulutuspuolella sekä koettiin toimintaperiaatteet ja vastuut kummallakin puolella yhtäläisinä.

TAMKissa työskentelee viitisenkymmentä päällikköä, joista koulutuspäälliköinä työskentelee reilut kolmekymmentä. Haastatteluun osallistui kuusi päällikköä eli noin 13 % kaikista TAMKin päälliköistä. Koulutuspäälliköiden ja muiden päälliköiden otokset pitivät molemmat sisällään yhtä monta haastattelua. Näin ollen tukitoimintojen päälliköiden suhteellinen osuus kaikista päälliköistä oli haastatteluissa hieman suurempi. Seuraava kuvio TAMKin organisaatiosta kuvastaa päälliköiden moninaista sijoittumista organisaation sisällä.



Kuvio 3. TAMK Organisaatiokuvio (TAMK nettisivut 2015)

TAMK on monialainen organisaatio. Ammattikorkeakoulun johtosäännön mukaan päättää TAMK:n organisaatiosta rehtori. Organisaatio koostuu kuudesta osa-alueesta. Osa-alueita ovat tutkintoon johtava koulutus, kehittämis- ja koulutuspalvelut, henkilöstöpalvelut, korkeakoulupalvelut, kehittäminen, laatu ja toiminnanohjaus, sekä talous- ja kiinteistöpalvelut. (TAMK nettisivut 2015.) Kuten organisaatiokuvioista selviää, työskentelee esimiehiä usealla eri toimialalla. Toiminta jakautuu koulutuksen toteuttamiseen sekä koulutuksen mahdollistaviin tukitoimintoihin. Lähes jokaisesta erillisestä tukitoiminnosta vastaa päällikkö suoraan johtajalle tai vararehtorille. Koulutuspuolella jokaisesta koulutusalaista vastaa koulutusjohtaja. Koulutuspuolella jokaisesta koulutusohjelmasta vastaa koulutusjohtajalle. Vaikka toimintatavat TAMKissa tukevat oppivan asiantuntijaorganisaation periaatteita, on mielenkiintoista huomioda, että organisaatorakenne on edelleen kuvattu top to bottom -mallisesti. Päällikkötason esimiehet vastaavat toiminnastaan näin ollen johtajille ja johtajat koko talon toiminnasta toimitusjohtajalle eli rehtorille.

4.2.1 *Aineiston kerääminen*

Ennen esimiesten haastatteluja kerättiin tietoa organisaation henkilöstöstrategiasta ja tulevaisuuden henkilöstösuuntauksista. Oleelliset taustatiedot organisaatiosta hankittiin keskustelemalla kasvotusten ja sähköpostikeskusteluilla henkilöstöpäällikön sekä kahden henkilöstösuunnittelijan kanssa. Pääasiallisena taustamateriaalina käytettiin TAMK:n laatimia henkilöstöraportteja ja arkistomateriaaleja. Lisäksi tutustuttiin käytössä oleviin henkilöstötunnuslukuihin ja mittareihin sekä muuhun oleelliseen taustamateriaaliin organisaation sisällä. Vertailukohtana käytettiin aiemmin julkaistua asianmukaista aineistoa sekä teoreettista kirjallisuutta. Vertailukohdaksi valitut aiemmat tutkimukset käsittelevät nimenomaan asiantuntijaorganisaatioiden toimintaa. Lisäksi tässä tutkielmassa esiin nousseita asioita peilattiin aiempiin TAMK:n sisäisiin tutkimuksiin ja julkaisuissa esiin nousseisiin asioihin.

Aineistonkeruu aloitettiin kartoituskeskustelulla henkilöstöpalveluiden kanssa. Keskustelussa nostettiin esille potentiaalisia tutkimuskohteita kohdeorganisaation näkökulmasta. Tutkimusongelman selkeytymisen jälkeen tutkija määritteli aineistonkeruun kannalta oleelliset seikat ja tutkielman tavoitteita parhaiten tukevat tutkimusmenetelmät. Haastateltavat esimiehet valittiin yhteistyössä TAMK:n henkilöstöpalveluiden kanssa, jotta pystyttiin varmistamaan, että haastateltavat soveltuvat parhaalla mahdollisella tavalla osaksi haastattelua. Haastateltavilta edellytettiin henkilöstötietämystä sekä keskenään samanlaista asemaa työssään. Lisäksi toiminnot haluttiin valita mahdollisimman vertailukelpoisiksi keskenään. Kaikki haastateltavat esimiehet työskentelevät pääkampuksella ja jokaisella on vastuullaan lähes yhtä monta alaista. Päälliköt olivat sekä koulutuspäälliköitä että tukitoiminnoissa työskenteleviä esimiesasemassa toimivia henkilöitä. Näin haluttiin selvittää, ovatko henkilöstötoimintaperiaatteet yhtäläisiä sekä tukitoiminnoissa että koulutuksen toteuttamisessa.

Haastattelukutsut lähetettiin yhteensä yhdeksälle TAMK:n päällikölle, joista kuuden kanssa haastattelu saatiin sovittua. Ennen haastatteluja päälliköt pääsivät tutustumaan haastatteluteemoihin, kun teemahaastattelurunko lähetettiin haastateltaville sähköpostitse haastatteluajankohdan varmistamisen yhteydessä. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kuusi kappaletta, ja jokaiseen haastatteluun varattiin 1,5 tuntia aikaa. Tutkielman lähdeuuteloista on nähtävissä kunkin haastattelun todellinen kesto sekä haastattelun ajankohda. Yleisesti ajatellen voitaisiin otosta suurentamalla tulosten luotettavuutta lisätä, mutta tutkijan resurssit huomioon ottaen päädyttiin kyseiseen määrään haastatteluja. Kaikki kuusi haastattelua nauhoitettiin tietokoneen nauhurilla. Haastatteluaineiston käsittely jälkikäteen on helpompaa, kun haastattelut ovat toistettavissa nauhalta.

4.2.2 *Aineiston käsittely ja analysointi*

Kaikki kuusi nauhoitettua haastattelua kirjoitettiin puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmalla eli litteroitiin sanatarkasti. Litterointi helpottaa tulosten analysointia ja vertailtavuutta. Aineiston vertailtavuutta lisättiin vielä jakamalla saatu aineisto teemoittain. Jokainen teema merkittiin litteroituun tekstiin omalla värillään, jonka jälkeen haastattelutulosten tarkastelusta teemoittain saatiin sujuvampaa. Teemoihin jaottelun jälkeen ryhmiteltiin aineisto vielä tiettyihin tyyppeihin etsimällä aineistosta yhteneväisyyksiä ja yhtäläisiä piirteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93; Vilkka 2010, 92.)

Haastattelujen tulokset yhdisteltiin teemoittain ja tyypeittäin, jonka jälkeen haastateluista saatuja yhteenvetoja päästiin varsinaisesti analysoimaan. Tutkija suoritti itsenäisesti teoriaohjaavan sisällönanalyysin, jossa teoreettiset kytkennät toimivat osittain analysoinnin tukena. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96; Vilkka 2010, 91.) Aineiston analyysin tarkoituksena on tehdä tiivistelmä hankitusta aineistosta kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analyysi tapahtuu yleensä osittain jo aineiston keräämisen yhteydessä. Alustavaa analysointia syntyy haastatteluiden aikana sekä haastatteluiden puhtaaksikirjoitusvaiheessa. Aineistosta nousee usein jo tällöin esille toistuvia teemoja ja haastattelijä on pureutunut aineistoon näin ollen jo ennen varsinaista analyysiä. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 61;136.)

Tutkimustulosten havainnollistamiseksi tutkielmassa esitetään suoria lainauksia toteutetuista haastateluista. Kirjalliset lainaukset on pyritty pitämään alkuperäisessä haastatteluiden mukaisessa muodossaan, mutta luettavuuden parantamiseksi joitakin täytesanoja lainauksista on poistettu. Katkaistu lainaus on merkitty tekstissä seuraavalla Tavalla: [...]. Haastateltavat halutaan pitää tutkielmassa anonyymeinä. Tästä johtuen haastateltavat on identifioitu kirjaimilla A–F. Lisäksi haastatteluiden viittauksista selviää, toimiiko haastateltava koulutuspäällikkönä vai tukitoiminnosta vastaavana päällikkönä.

4.2.3 *Empiirisen tutkimuksen luotettavuus*

Tutkimuksen tulisi aina olla reliabeli ja validi, muuten sen voidaan katsoa tuottavan virheellistä tietoa. Reliaabelius ilmenee, mikäli tutkimus on toistavissa ja tulokset näyttävät samalla tavalla useammalla kerralla. Tutkimuksessa validius puolestaan viittaa siihen, miten hyvin valituilla menetelmillä pystytään mittaamaan valittua asiaa. Luotettavuuden määrittely muodostaa keskeisen haasteen kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen laadukkuutta voidaan vahvistaa huolellisella raportoinnilla siitä, miten kerätty aineisto on koottu ja analysoitu. Vaikka käsitteet reliabelius ja validius ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen periaatteiden pohjalta, voidaan myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastella näistä näkökulmista.

(Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 214.) Seuraavaksi havainnollistetaan tässä tutkielmassa käytettyjä aineiston käsittelyn sekä analysoinnin suhteen tehtyjä valintoja.

Haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua haastatteluteemoihin ennen varsinaista haastattelua. Lisäksi haastattelut etenivät ennalta määriteltyjen teemojen mukaan. Tämän perusteella tiedonkeruuta voidaan pitää validina, sillä halutut teemat käsiteltiin jokaisessa haastattelussa ja tarvittaessa oli mahdollista esittää selventäviä lisäkysymyksiä. Lisäksi haastatteluun suostuneet ja teemoista kiinnostuneet esimiehet vastasivat haastattelukysymyksiin todennäköisesti rehellisesti ja aidosti kehitysmielessä. Tutkimustuloksia peilattaessa kerättyyn teoreettiseen tutkimustietoon, haastattelusta saadut vastaukset näyttävät reliaabeleina. Haastatteluissa esiin nousseet asiat olivat myös johdonmukaisia suhteessa toisiinsa. Suurimmat eroavaisuudet syntyivät toimintayksiköiden substanssiosaamiseen perehdyttäessä. Esimerkiksi tukitoimintojen ja koulutusyksiköiden roolit ja toiminta-alueet eroavat toisistaan, jolloin myös tavoitteet ja niiden seuranta tulee toteuttaa toimintokohtaisesti (kts. esim. Johtajuuden jäljillä Tamk 2014). Tutkimustulosten vertailtavuuden kannalta oli oleellista selvittää, että toimintaperiaatteet olivat lähtökohtaisesti yhtenäisiä koko organisaation sisällä. Tämä mahdollistaa vertailun toiminnoittain. Haastattelutuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä pääsääntöisesti haastattelutulokset tukivat toisiaan sekä kirjoitetun lähdemateriaalin periaatteita. Toistettaessa haastattelu samojen teemojen perusteella näyttäytyisivät vastaukset erittäin todennäköisesti samansuuntaisina.

Tapaustutkimusta on myös kritisoitu (kts. esim. Berry & Otley 2004, 251; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 160). Tätä tutkielmaa tarkasteltaessa voidaan haasteena pitää empiirisen otoksen pientä määrää. Lisäksi tutkimustuloksia analysoitiin vain yhden tutkijan näkökulmasta. Tulosten objektiivista ilmenemistä voi osittain heikentää tutkijan omat kokemukset kohdeorganisaatiosta. Haastatteluissa sekä tulosten analyysissä tutkija pyrki kuitenkin objektiiviseen tarkasteluun. Luotettavimmat tutkimustulokset olisi ehkäpä mahdollistettu satunnaisotanta-menetelmällä, jolloin haastateltavia ei olisi ennalta määritelty ja valikoitu. Haastattelujen onnistumisen kannalta koettiin kuitenkin tärkeäksi varmistaa, että päällikkö omaa tarvittavat pohjatiedot tutkimuskohteesta. Lisäksi innokkaiden haastateltavien kanssa aineiston kerääminen on helpompi toteuttaa. Päälliköiden anonymiteetti saattaa myös heikentää haastattelutulosten uskottavuutta raportoinnissa. Toisaalta anonymieinä pidettäviltä haastateltavilta on mahdollista saada kriittisempiä ja konkreettisempia vastauksia haastattelutilanteessa.

Empiirisen tutkimustiedon raportoinnin haasteeksi muodostui se, miten tutkija pystyy nostamaan asioita esille niin, ettei vastauksen kautta suoraan paljasta mitä toimintoa haastateltava edustaa. Haastatteluissa nousi esille paljon asioita liittyen toimintojen substanssiosaamiseen, jolloin kyseinen ongelma ilmeni laajemmin. Tutkielmassa tarkoituksena oli kuitenkin tarkastella henkilöstötoimintoja yleisemmällä tasolla, jolloin tarkastelun kohteena olleet koko TAMKin tasoiset asiat näyttäytyivät yhtäläisinä haastateltavien

keskuudessa. Ja näin ollen vastauksia pystyi vertailemaan hyvin keskenään myös suorien lainauksien avulla.

4.3 Empiiriset tutkimustulokset

Haastattelujen toteuttaminen sujui ongelmitta, ja haastattelujen pohjalta saatiin kerättyä paljon oleellista tietoa. Empiiristen tulosten käsitteleminen pidetään johdonmukaisena suhteessa tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Päälliköiden haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, ja haastattelun aikana keskustelu jakautui kolmeen teemaan. Teemoja olivat TAMK:n strategia, henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstömittaaminen. Seuraavaksi esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset kyseisten teemojen mukaisessa järjestyksessä.

4.3.1 Strategiset lähtökohdat

Ensimmäisenä teemana haastatteluissa nostettiin esille TAMK:n strategia ja sen jalkauttaminen organisaation sisällä. Haastatteluista nousi selvästi esille, että strategiset tavoitteet ovat päälliköille selvillä ja kyseisiä tavoitteita jalkautetaan aktiivisesti osaksi käytännötyötä. Strategia oli erittäin hyvin tiedossa jokaisessa toiminnossa, ja toimintaa pyrittiin rakentamaan strategisten lähtökohtien pohjalta. Strategian jalkauttamista ei kuitenkaan koettu täysin ongelmattomaksi. Seuraavat lainaukset kuvastavat hyvin päälliköiden ajatuksia strategian jalkauttamisen haasteellisuudesta:

*Et miten sitä [strategiaa] jalkautetaan. No ei ainakaan siten, että yhdessä lue-
taan paperista. Vaan tosiaankin sieltä käytännöstä, just tavoiteneuvottelusta. Ja
meillä on semmonen vastuuopettajaryhmä, jossa mietitään, että miten me nyt
voitais toteuttaa sitä strategiaa aina vuosittain. Ja aina kaksi tai kolme vuotta
eteenpäin, kun ne on pidemmän tähtäimen suunnitelmia.*

(Koulutuspäällikkö A)

*Visiona, että TAMK on johtava kansainvälinen korkeakoulu. Hyvä visio, mutta
lisäksi tarvittaisiin lisävisioita tukemaan päätavoitetta, jotta mahdollistettaisiin
kyseinen toteutuspolku. (Koulutuspäällikkö D)*

*Jalkauttaminen on varmaan se haaste... Vaikka meillä ois kuinka hienoja talon
strategioita, niin ne meinaa helposti jäädä vaan sanahelinäksi henkilöstöpäi-
vään... Yleinen strategia on korkealentoinen, yksittäinen henkilö ei varmasti*

löydä niitä strategisia tavoitteita. Mää sitten yritän olla siinä tulkkina välissä, ja puhua sitä käytännön kautta. (Päällikkö C)

Meillä on oma strategia, joka ei tietenkään ole ristiriidassa TAMK:n yleisten linjauksien kanssa, lisäämme vain sen arvoa... Mutta TAMK:n strategioiden jalkauttaminen ei ole yksiselitteistä. Tosin antaa vapauden toimijatasolla tehdä omia strategisia linjauksia... Ei näyttäyty niin selkeinä kun ovat isoina abstrakteina strategioina, jotka ei sitten täysin konkretisoidu. Pitää arvioida toimintojen kautta, miten ne siellä näyttäytyy. [...] Omat tavoitteet pohjautuu meidän toiminnon erityisvaatimusten kautta. Kun TAMK:n strategiasta ei saada suoraan sovellettavissa olevia tavoitteita... (Koulutuspäällikkö D)

TAMKin strategia on opetuksen alaan painottunut. Tukipalvelut tukee kaikkea annettavaa opetusta. Tukitoimintoihin on vaikea vetää suoraa strategiasta toimintaperiaatteita ja jalkauttaa niitä, koska ensin tulee miettiä, mitä ne asiat tarkoittavat omalle toiminnolle... (Päällikkö E)

TAMKin yhteinen strategia ei suoraan vastaa yksittäisten toimintojen tarvetta käytännön tasolla. Tämän takia pyritään jokaisessa toiminnossa erikseen synnyttämään käytännön tasolle toimintatapoja ja tavoitteita, jotka tukevat yhteistä strategiaa. Nämä tavoitteet asetetaan tavoitesopimusprosessissa vuosittain. Koko TAMKin henkilöstö osallistuu käytännön tavoitteiden laatimiseen. Toimintojen monimuotoisuuden takia nähtiin tärkeänä, että tavoitteet luodaan jokaisessa toiminnossa erikseen omien erityistarpeiden pohjalta. Tämän lisäksi myös saman toimialan sisällä toimintatavat pidetään linjassa keskenään. Kaikkien tavoitteiden tulee selkeästi pohjautua yhteiseen strategiaan. Tavoitesopimusprossia kuvailtiin seuraavasti:

Tavoitesopimuksessa niitä [toiminnan strategisia tavoitteita] ensimmäisenä pohditaan. Siellä [tavoitesopimusprosessissa] keskustellaan ylimmän johdon kanssa, mutta itsehan me ne toimenpiteet mietitään ja keksitään. Ja varmasti jokaisella yksiköllä on niitten omista lähtökohdista just ne sopivimmat tavoitteet... Siihen mitä ne tekee. (Koulutuspäällikkö A)

Kaikki tekee samanlailla tasoprojektit. Paitsi että mä en saa sitä massaa, niinku ”naps” kokoon. Se on ihan eri operaatio, se kyllä haastaa ajankäytöllisesti ja muutenkin. Kun meidän organisaatiossa on henkilöitä erilaisissa asiantuntijarooleissa... (Päällikkö E)

Kun jo asiakaskunta on niin erilaista, niin luontaista yhtymäkohtaa työn puolesta ei ole nähtävissä. Ei voida sanoa suoraan, että strategia tarkoittaa meidän toiminnossa kaikille tätä... (Päällikkö B)

Kuten edellä esitetyistä lainauksista ilmenee, on strategian jalkauttaminen haasteellista moninaisten toimintojen sisällä. Osassa tukitoiminnoista työskenteli samassa yksikössä yhden päällikön alaisuudessa usean eri toimialan henkilöitä, jolloin tiimin tavoitteiden suunnittelussa ja asettamisessa tuli miettiä useita eri näkökulmia. Tästä johtuen jouduttiin tiimien sisälläkin asettamaan useita eri tavoitteita erilaisiin erityistarpeisiin.

TAMKin strategiset kehittämisteemat olivat kansainvälistyminen, tulevaisuuden osaaminen sekä kumppanuudet ja asiakkuudet. Käytännön työssä strategiset tavoitteet realisoituvat esimiesten mielestä parhaiten. Tukitoiminnoissa kansainvälistyminen näkyy esimerkiksi ohjeiden sekä asiakaspalvelun toteuttamisena vähintään kahdella kielellä sekä vaihtomahdollisuuksina. Lisäksi erilaisiin hankkeisiin osallistutaan aktiivisesti ja uutta tietoa halutaan synnyttää. Yhteistyötä pyritään lisäämään aktiivisesti, jotta tuorein tieto on käytettävissä ja kehityksessä pysytään jatkuvasti mukana. Koulutuspuolella strategiset tavoitteet konkretisoituvat yleisesti opintosuunnittelun näkökulmasta. Opiskelijoiden oppimiskokemukset pyritään optimoimaan, ja tavoitteena on synnyttää haluttua ja osaavaa työvoimaa. Näin ollen kansainvälistä opetusta kehitetään esimerkiksi yhteistyökorkeakoulujen kanssa yhteisillä hankkeilla virtuaaliopetuksen muodossa. Lisäksi hyödynnetään ulkomaalaisia luennoitsijoita ja muuta yhteistyötä. Tätä yhteistyötä tahdottaisiin tulevaisuudessa lisätä entisestään ja hyödyntää globalisoitumisen tuomat mahdollisuudet entistä paremmin opiskelijaympäristössä, sekä henkilöstössä yleisestikin.

Strategian toteutumisen seuraamista pidettiin kuitenkin aika ahtaana lähestymistapana, etenkin tukitoimintojen näkökulmasta. Seuranta suoritetaan esimerkiksi kansainvälisten henkilöstövaihtojen tai julkaisujen lukumäärän perusteella sekä erilaisten hanke-rahointusten määrällä. Tukitoimintojen työkentän näkökulmasta tätä tarkastelua ei voida pitää kovinkaan tarkoituksenmukaisena, sillä työnkuva ei yleensä edellytä oleellisesti hanketyöskentelyä, tutkimusta tai kansainvälistä vuorovaikutusta. Seuranta palvelee näin ollen enemmänkin koulutuspuolen henkilöstöä ja heitäkin vain määrällisen tiedon perusteella. Myös koulutuspuolen esimiehet suhtautuivat kriittisesti määrällisen tiedon perusteella tehtyyn arviointiin:

Mutta eihän sitä pystytty mittaamaan miten olen ”kiristänyt” ne [opettajat] kirjoittamaan niitä julkaisuja. (Koulutuspäällikkö A)

Strategiaprosessiin kokonaisuudessaan oltiin tyytyväisiä. TAMKin sisällä koettiin, että henkilöstö pääsi erittäin hyvin vaikuttamaan strategian muodostamiseen. Koko henki-

löstö pääsi osallistumaan strategian muodostamiseen, kun strategiasta keskusteltiin yksikön sisällä ja mielipiteet kirjattiin ylemmälle johdolle tietoon. Lisäksi strategiaan pohjautuvat käytännön tavoitteet luodaan jokaisen toiminnon sisäisistä tarpeista, jolloin tavoitteista saadaan konkreettisia ja henkilöstölle annetaan edelleen vaikutusmahdollisuuksia. Strategiaprosessin etenemistä kuvastavat seuraavat kommentit:

Nostan hattua kehitysryhmälle: Kun tiettyjä kohtia uudistettiin, niin tehtiin kysely henkilöstölle, joka toivottiin että käydään toiminnon kanssa läpi. [...] Laaturyhmä keräsi palautteet, jonka pohjalta lopullinen strategian päivitys toteutettiin. Hyvät vaikutusmahdollisuudet... (Päällikkö B)

Ja sit meillä oli just semmonen teemapäivä, missä me käytiin läpi ne strategia muutokset ja ehdotukset. Ja he [työntekijät] antoi ehdotuksia. Eli siinä he joutui sen koko strategian käsittelemään keskenään pienryhmissä.
(Koulutuspäällikkö A)

Ihmiset on yllättävän kiinnostuneita siitä, että miten se strategia menee ja mitä se käytännössä meillä voisi tarkoittaa. (Päällikkö B)

*...Te [työntekijät] olette niitä asiantuntijoita, ja te osaatte tuoda esiin näkökoh-
tia.* (Päällikkö C)

Henkilöstöstrategiasta keskusteltaessa nousi haastatteluista hyvin vahvasti esille tietyt teemat. Henkilöstöstrategiaan liitettiin selkeästi osaamisen kehittäminen, rekrytoinnit ja eläköityminen. Päällikkötasolla kiinnitettiin erityisesti huomiota henkilöstön jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja monipuoliseen kouluttautumiseen. TAMKissa koettiin myös olevan selkeä linja uusien henkilöiden rekrytoinnissa. Henkilörekrytointien tulee tukea tulevaisuuden osaamistarvetta ja mukaila henkilöstön rakenteellisia tarpeita. Esimerkiksi miesvaltaisilla aloilla nähdään myös naisten rekrytoiminen potentiaalisena vaihtoehtona, ja toisinpäin naisvaltaisilla aloilla. Lisäksi henkilöstön ikärakennetta pyritään seuraamaan toimialoittain. Jatkuvassa kehityksessä mukana pysyminen halutaan varmistaa laajan ikärakenteen tuomilla mahdollisuuksilla sekä jatkuvalla oppimisella. Henkilöstöstrategian mukaisesta rekrytoinnista esimiehet kertoivat muun muassa seuraavaa:

Pyritään saamaan vaihtelua ikärakenteeseen, ja määritellään sen porukan mukaan, että sinne asettuisi uusi henkilö mahdollisimman hyvin. Ja, että saataisiin sellaista osaamista taikka ikärakennetta, mitä ei välttämättä vielä ole. Ja toki pitää miettiä ne osaamiset, että mikä on tulevaisuudessa talolle tarpeellista osaamista. (Päällikkö B)

Ei välttämättä haeta lähteneen ihmisen tilalle samanlaista henkilöä, vaan koko toimintoa ajatellen sellainen osaaminen mistä on pulaa. (Päällikkö C)

Rekrytoinnissa on huomioitu esimerkiksi kansainvälisyys englanninkielisillä haastattelukysymyksillä. Ja vaaditaan valmiutta osaamisen laajentamiseen ja monipuolistamiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Ja sopiva pohjakoulutus ja järjestelmäosaaminen tietysti. (Päällikkö E)

Meidän täytyy sit rekrytoinneilla ja muilla asioilla turvata sitä, että väki on semmosta, joka oivaltaa omat vahvuutensa ja osaamisensa. Ja niistä lähtökohdista sitten kehittää Tamkin opiskelijoiden ja Tamkin hyväksi asioita. (Koulutuspäällikkö A)

Henkilöstöstrategiasta keskusteltaessa teemaksi nousi ikärakenteen kautta henkilöstön eläköityminen. Henkilöstön eläköityminen koskettaa oleellisesti myös TAMKia lähitulevaisuudessa. Näin ollen hiljaisen tiedon siirtäminen ja osaamisen talossa pitäminen koettiin tärkeinä strategisina asioina. TAMKissa tiedon jakaminen pyritään varmistamaan vuorovaikutuksen avulla. Tämän lisäksi vuorovaikutuksen avulla varmistetaan jatkuva yhdessä oppiminen sekä kehittäminen. Tiedonsiirtoa on käytännössä pyritty edistämään yhteisillä työ- ja taukokuoneilla sekä työhuoneiden sijoittamisella lähekkäin. Lisäksi yleisesti käytössä olevia keskusteluväyliä ovat esimerkiksi TAMK-päivät, toiminnon omat kokoukset ja kehittämispäivät, ryhmäkehityskeskustelut sekä yksilökehityskeskustelut. Näin ollen strategiaa toteutetaan myös käytännössä monitasoisesti. Toimintojen sisällä tietoa jaetaan työtehtävien muokkaamisella ja jakamisella. Näin varmistetaan päällekkäinen osaaminen ja myös työtaakkaa saadaan tarvittaessa kevennettyä. Silti jotkut toimialat ovat edelleen vain muutaman, pahimmassa tapauksessa yhden, henkilön varassa. Tällöin ollaan haavoittuvaisia ja liian sidottuna yhteen henkilöön. Tämän takia useassa toiminnossa olikin käytössä erilaisia tiimityöskentelykäytäntöjä, menthorointia tai työparisysteemi. Etenkin eläköitymistilanteissa panostettiin hiljaisen tiedon siirtämiseen henkilöstön sisällä. Hiljaisen tiedon siirtämisestä ja vuorovaikutuksesta nousi esiin seuraavia mietteitä:

Tärkeintä on kuinka työntekijät kohtaa itse, ja sitten työpareina. Että on hyvä vuorovaikutus arkipäivässä. (Koulutuspäällikkö A)

Porukalla on hyvä vertaistuki toisilleen, johon olen henkilöstöä kehoittanutkin. Käyttämään lynciä, yhteisiä kahvitaukoja ja tukenut pitämään epävirallisiakin

palavereita yhdessä, jos on keskustelun aihetta... Vertaistukiverkosta on hyödyllistä niin henkisesti kuin työnkin kannalta. Pyritään säilyttämään se.

(Päällikkö B)

Töitä on jaettu enemmän, niin hiljaista tietoa saadaan esille. Myös erilaisia ongelmakohtia saadaan esille, kun työhön paneutuu useampi henkilö ja asioita tarkastellaan uusin silmin. [...] Lisäksi toiminnassa pyritään huomioimaan sijaistettavuus, kun tietyt tehtävät on jaettu useammalle henkilölle. (Päällikkö E)

Eläkkeelle jäävän kanssa työskentelee usein työpari, jolle tietoa pyritään siirtämään. [...] Perustetaan noin neljän hengen menthorointi -ryhmiä, joihin pyritään sijoittamaan eri elinkaaren vaiheessa olevia opettajia...

(Koulutuspäällikkö F)

Myös osaamisen kehittämisen näkökulmasta haastattelutulokset olivat erittäin samansuuntaisia. Jatkuvaan oppimiseen pyrittiin koko organisaation sisällä. Henkilöstökoulutuksia järjestetään erittäin paljon ja osaamisen kehittämiseen rohkaistaan yleisesti koko talon sisällä. Seuraava kommentti kuvastaa yleisesti TAMKIn kehityshenkisyyden perimmäisiä ajatuksia jatkuvasti kehittyvässä toimintaympäristössä:

Tietty määrä työajasta pitää olla uuden oppimista... Kannustetaan oppimiseen ja tiedon päivittämiseen, että jokaisella työpanoksella on merkitystä myös tulevaisuudessa. (Päällikkö C)

Tulevaisuuden toimintakyky ja kilpailukyvyn varmistaminen mahdollistetaan hyvällä suunnittelulla. Myös toimintaympäristön ennakoimisella on oleellinen merkitys tulevaisuuteen. TAMKIn strategiassa yhtenä tavoitteena on aluevaikuttavuus, joten päälliköt kokevat velvollisuudekseen myös tarkkailla ympäristön muutoksia. Etenkin koulutusympäristön muutoksiin pyrittiin varautumaan aina ennalta. Haastatteluissa nousi esiin ajatus, jonka perusteella myös palvelutuotannossa voitaisiin hyödyntää elinkaariajattelua. Näin ollen pystyttäisiin paremmin tunnistamaan, milloin palvelua tulisi kehittää edelleen. Jokaisesta haastattelusta nousi esiin ajatus, jonka mukaan tulevaisuuden tarkoituksena tulisi sisäistää osaksi esimiestyötä ja organisaation jokapäiväistä toimintaa. Tällä tavalla tulevaisuuden osaaminen ja kilpailukyky varmistettaisiin parhaalla mahdollisella tavalla jokaisen toimialan näkökulmasta.

Tavallaan johtaa sitä laivaa, että sillä [esimiehellä] on oltava sitä näkemystä sen laivan ohjaamiseen, oman porukan lähtökohdista. Viis vuotta ei ole pitkäkään aika tarkkailla ja varautua... (Koulutuspäällikkö A)

Maailma muuttuu ja tarpeet muuttuu. Kaikkia vanhoja perinteitä ei tarvitse hylätä pois toiminnasta. [...] Olisi tärkeitä yhdistää kehityksen edellyttämiä muutoksia ja uusia toimintatapoja osaksi aiempia hyviä käytäntöjä... (Koulutuspäällikkö F)

Mun mielestä kannattais brainstormata, tehdä täällästä aivoriihitoimintaa, jossa ois ehdottomasti opiskelijatkin mukana. Opettajat ja koko muu henkilöstö. Tää ois se lähtökohta, jossa niinkun mietittäis, että miten tulevaisuus näyttäytyy meillä. Sit tietysti myös tukeutua tämmöisiin, jotka tekee työkseen tulevaisuustutkimuksia ja näihin mahdollisiin kartoituksiin, joissa on keskusteltu johdon ja muiden visionäärien näkökulmasta, mitä tää maailma tarkoittaa vaikka 20 vuoden kuluttua...

(Koulutuspäällikkö D)

Strateginen ajattelu näkyi myös osana henkilöstöjohtamista TAMKissa. Toimintasuunnat ja päätökset olivat strategisesti perusteltuja. Toiminnassa on selkeästi huomioitu myös pitkän tähtäimen ajattelu. Lisäksi toiminnan kautta tavoitellaan aina TAMKin kilpailuetua. Tätä kuvastaa esimerkiksi se, että organisaation sisällä tahdotaan kehittää uusia käytäntöjä ja kulkea kehityksen kärjessä, niin organisaatio- kuin henkilötasollakin. Seuraavaksi perehdytään haastattelutuloksiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

4.3.2 Henkilöstöjohtaminen

Haastatteluiden toisena pääteemana oli henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamiseen syventyessä haastatteluista nousi esille yhtäläisiä näkemyksiä henkilöesimiehen roolista sekä häneltä edellytetyistä elementeistä. Tässä tapauksessa henkilöstöjohtajina pidetään kaikkia henkilöesimiesroolissa toimivia henkilöitä. Päälliköiden työstä suurin osa keskittyi juuri esimiestoimintaan ja henkilöstön johtamiseen. Aiempien tutkimusten tavoin tässäkin empiirisessä tutkimuksessa selvisi, että suurin osa asiantuntijaorganisaation johtamisessa koostuu aineettoman, erityisesti inhimillisen pääoman johtamisesta. Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden tunteen lisääminen nähdään merkittävänä tekijänä johtamisen piirissä. Työntekijöiden osallistaminen, motivointi ja sitouttaminen nähdään niin ikään oleellisena seikkana asiantuntijaorganisaation johtamisessa. Myös vuorovaihtuksen varmistaminen nousi tärkeään rooliin haastatteluiden pohjalta. Jokainen haastateltu päällikkö pyrki omassa työssään olemaan hyvä henkilöstöjohtaja alaisilleen. TAMKin päälliköt kuvasivat hyvää henkilöesimiestä seuraavasti:

Täytyy olla hyvä motivoija... Löytää resursseja heille [alaisille]. Ja osoittaa, että on tosissaan. Esimiehen tehtävä on tuoda parhaat puolet alaisista esille, hyvä esimies onnistuu siinä. Ja pitää tukea työntekijöitä, että välillä saadaan aikaan jopa sellainen flow-tunne, että tää on hienoa! (Koulutuspäällikkö A)

Tasapuolinen, ei kaikille samalla mittalusikalla, vaan tarpeen mukaisesti tasapuolisesti. Liittyy ne tarpeet sitten työaikaan, kehittymiseen tai palkitsemiseen... Vaikka työn pohjana on esimies-alais-suhde, niin sen pohjana nähdään ihmishuhde ja ollaan ihmisinä yhdenvertaisia... (Koulutuspäällikkö F)

En koe, että esimiehen päätehtävä on vaan pitää oman porukkansa puolia... Toiminnon päällikkönä tulisi miettiä miten järkevimmin palvellaan TAMKia, ja sitä kautta pitää porukkani puolia. Mun tehtäväni on huolehtia, että heillä on mahdollisuus tehdä oma työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. (Päällikkö B)

Esimiehenä olen työnantajan edustaja ja mulla on direktiovaltaa. Eli hyvä esimies on semmonen, joka toteuttaa niitä asioita, mitä tulee omilta esimiehiltä tai johdosta. Mutta miten asiat tehdään näkyviksi henkilöstölle... Se mihin mä pyrin esimiehenä on just sellanen, että on silmää ja korvaa kuunella sitä, mikä on paras tapa käsitellä asioita henkilöstön kanssa. Miten saa heidät innostumaan jutuista... ja se ei tapahdu niin että nyt on tullut tämmönen kehoitus tehdä sitä ja tätä... (Koulutuspäällikkö A)

Esimies osaa tukea, sen puoleen voi kääntyä ongelmatilanteessa. [...] Mutta mitä ite toivoo, että siinä on hyvä balanssi vallan ja vastuun kanssa. [...] Vie alaisten asioita eteenpäin. (Päällikkö E)

Käytännöntyössä esimiehet halusivat toteuttaa edellä esitettyjä elementtejä. Esimiehet pyrkivät suoriutumaan henkilöesimiesroolistaan mahdollisimman hyvin. Työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen panostettiin koko talon sisällä kiitettävästi. Tiimeissä järjestettiin sekä tiedottavia että keskustelevia palavereita. Yleisiä tiedotteita jaettiin myös sähköpostilla, jolloin tiimipalaverit pystyttiin hyödyntämään paremmin yhteiseen keskusteluun. Lisäksi esimiehet pyrkivät kannustamaan alaisiaan ja olemaan heistä aidosti kiinnostuneita. Myös käytännössä esimiehet toimivat seuraavien ajatusten mukaisesti:

Mulla on ovi auki, ja itsekin käyn alaisten luona. Ja avokonttorissa on se hyvä puoli, että tieto liikkuu.[...] Haluan että alaiset tietää missä olen, ilmoitan aina mistä minut tavoittaa. Ja pyrin toimimaan ripeästi ja hoi-

tamaan asiat, kun jotain ilmenee. Ja avoimuutta ja vuorovaikutusta on myös esim. palaverissa, joissa on monella puheenvuoro ja käydään läpi monenlaisia asioita... (Koulutuspäällikkö D)

Yritetään tehdä ryhmätyötä pienryhmissä. Saadaan ihan erilailla ajatuksia kuin isoissa, kankeissa palaverissa. Uskalletaan avata suu, ja hyviä asioita on noussut esille! (Päällikkö C)

Jos jotain luvattu, niin pyrkinyt hoitamaan asian mahdollisimman nopeasti, ja myös pyrkinyt kertomaan että asia on edennyt. [...] Haen hankalatkin asiat positiivisen kautta. [...] Haluan antaa alaisille aikaa. Etenkin alussa pyrin tutustumaan heihin ja kävin heidän luonaan usein. Halusin antaa mahdollisuuden kertoa, jos on jotain sanottavaa. Ja osoittaa, että olen kiinnostunut siitä mitä he tekevät. Ja kysellä, onko jotain missä voin auttaa tai mitä voisi yhdessä viedä eteenpäin... (Päällikkö B)

Jos ovi ei ole kiinni, niin saa aina tulla mun luo. [...] Pyrin käymään päivittäin alaisten luona. Pysähdyn ovelle kyselemään miten menee ja muita ajankohtaisia asioita. Lisäksi henkilökunta tietää, että käyn kahvilalla tietyinä aikana alakerran kahvilassa, että sieltä tavoittaa... (Koulutuspäällikkö F)

Jotta esimiestyön laatua pystyttäisiin paremmin seuraamaan, toivottiin esimiesten keskuudessa perusteellisempaa esimiesarviointia. Esimiestyötä arvioidaan vain osana henkilöstön kehityskeskusteluja. Tällä tavalla ei kaikkea oleellista informaatiota välttämättä saada esille. Esimiehet kokivat, että esimiestyöstä tulisi saada enemmän palautetta alaisilta. Lisäksi päälliköt kokivat saavansa omilta esimiehiltään liian vähän palautetta omasta työsuorituksestaan. Etenkin rakentavaa palautetta toivottiin enemmän, jotta esimiestyötä olisi mahdollista kehittää edelleen tulevaisuudessa. Seuraavat kommentit kuvastavat hyvin haastatteluissa esiin nousseita ajatuksia:

Se on siis ihan tosiasia, että jos ei mistään mitään palautetta saa, niin sitten ei ees tiää mitä voisi kehittää.[...] Liian vähän tulee esimiespalautetta ja arviointia. Toki palautteen saa osana jokapäiväistä työtä... (Päällikkö C)

Oon joskus miettinytkin, että pitäiskö ne [oma kehityskeskustelu ja tiimin asiat] erottaa toisistaan paremmin. Kun omassa kehityskeskustelussani keskitytään paljolti tiimin asioihin, että saisin vain keskittyä itseeni pelkästään. Ja tiimiasi-

oihin ois joku muu keskustelu. Vaikka tokihan me nyt keskustellaan muutenkin kuin kehityskeskusteluissa. (Koulutuspäällikkö A)

Myös omalta esimieheltä ois kiva saada palautetta, kuinka hänen näkökulmasta hoidan hommani. Sieltä suunnalta toivoisi enemmän rakentavaa palautetta. (Koulutuspäällikkö F)

...Mutta kyllähän kehityskeskusteluissakin on se kohta: esimiehen toiminta; että kyllä niistäkin jo jotain ituja saa. (Päällikkö E)

TAMKissa henkilöstö nähdään asiantuntijaorganisaation voimavarana ja siihen halutaan panostaa. Jokaisesta haastattelusta ilmeni, että TAMK tarjoaa henkilöstölleen monipuolisesti koulutusmahdollisuuksia. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus ehdottaa itse ideaalisia koulutuksia. Henkilöstön ulkoisiin koulutuksiin on varattu budjetista tietty määrä rahaa henkilöä kohden. Näin pystytään varmistamaan henkilöstön asiantuntemus myös tulevaisuudessa. Lisäksi TAMKissa järjestetään paljon yrityksen sisäistä koulutusta, kuten kielikoulutusta ja tietoteknisiä koulutuksia. Henkilöstökoulutuksiin kuuluvat myös lakisääteiset koulutukset, kuten työturvallisuuteen liittyvät koulutukset. Lisäksi henkilöstö osallistuu erilaisiin seminaareihin, konferensseihin ja yhteistyökoulutuksiin. Koulutuksia järjestetään yhteistyökumppaneiden kanssa, jolloin osaavin kumppani jakaa osaamistaan muille ja tiedon jalostaminen mahdollistetaan edelleen. Henkilöstön kehittämiseen panostettiin TAMKissa hyvin. Seuraava kommentti kuvastaa kyseisiä näkemyksiä päälliköiden näkökulmasta:

Tää on ensimmäinen paikka, jossa ei vain korulauseissa sanota, että koska olette meidän tärkein voimavaranne... Vaan meillä [TAMK:ssa] on esimerkiksi määriteltä kuinka paljon budjetissa on varattu rahaa henkilöstön ulkopuoliseen koulutukseen. Sen lisäksi saadaan käyttää oman talon koulutuksia paljon. Se on jo iso juttu, eikä ollenkaan itsestään selvää useimmissa taloissa. Sillä se on usein se kohta josta nipistetään, kun taloudellisesti tulee tiukkaa. (Päällikkö B)

Henkilöstöjohtamisesta keskusteltaessa nousi oleellisena osa-alueena esille työilmapiirin ja vuorovaikutuksen merkitys. Hyvän henkilöesimiehen tulee työssään edesauttaa vuorovaikutusta organisaation sisällä. Esimiehet olivat aidosti kiinnostuneita alaistensa näkemyksistä ja pyrkivät esimiehinä synnyttämään vapaata vuorovaikutusta henkilöstön välille. Jokapäiväisen vuorovaikutuksen lisäksi hyödynnetään muun muassa kuukausittain asiakaspalvelupalavereita, toimialakohtaisia palavereita sekä oman tiimin palavereita. Esimiestyön avulla haluttiin rohkaista henkilöstöä kertomaan mielipiteensä. Kun mielipiteitä saadaan esiin, tulee esimiehen viedä asiat eteenpäin kehitettäväksi. Näiden

seikkojen lisäksi odotettiin esimiehen tukevan ja motivoivan henkilöstöään aidosti. Käytännön esimiestyössä vuorovaikutusta pyrittiin edesauttamaan tiimihenkisyydellä ja työilmapiirillä. Esimiestyön kautta tavoiteltiin seuraavan kaltaista avointa ja kehityshenkistä työyhteisöä:

Vaikka miten korkea osaaminen löytyisi, vaikuttaa henkilöstön asenteet paljon lopulliseen suoritukseen... Mennään positiivisen kautta, haetaan winwin-tilanteita. (Päällikkö C)

TAMK:ssa on hyvin sellainen dynaaminen ja kehittävä ilmapiiri, niin vois olla vaikeeta kuvitella, ettei esimiehet ottaisi työntekijöiden mielipiteitä huomioon. Eikä se onnistu jos ei käy sellainen vuorovaikutus kokoajan. (Koulutuspäällikkö A)

Yhteisöllinen ilmapiiri, täällä on helppo lähestyä kaikkia tasoja talon sisällä. (Koulutuspäällikkö D)

Luottamuksen rakentaminen on tärkeää, ja se näkyy myös tiimin yhteistyössä ja aktiivisuudessa palaverissa. Uskon että se edellyttää sitä, että käytän alaisiini aikaa. Ja he uskovat, että olen heistä oikeasti kiinnostunut [...] Pitäähän mun ymmärtää siitä työstä oikeasti jotain, jotta mä voin sitä johtaa. (Päällikkö B)

Esimiehille on järjestetty TAMKissa erilaisia esimieskoulutuksia. Viimeisimpänä koulutuksena esimiehille on mahdollistettu johtamisen erikoisammattitutkinto (JET). Lähes jokainen haastatelluista esimiehistä oli suorittanut JET-koulutuksen, tai oli parhaillaan suorittamassa sitä. Esimiesten näkökulmasta koulutusta pidettiin pääsääntöisesti hyvänä. Etenkin esimiesten välinen vuorovaikutus ja tuki koettiin antoisaksi JET-työskentelyssä.

Koulutuksen paras anti on niissä keskusteluissa. Kun ihmiset katsovat asioita eri näkökulmista, saadaan laajempi näkemys... (Päällikkö E)

Kuten edellinen kommentti kuvastaa, ja useasta haastattelusta nousi esille, kaipaavat esimiehet vuorovaikutusta myös esimiesten välille. Vaikka henkilöstön välillä vuorovaikutuksen koettiin olevan hyvällä tasolla, ei päällikkötasolla tiedon liikkuvuutta nähty yhtä tehokkaana. Näin ollen yhteisiä esimiestilaisuuksia ja koulutuksia pidettiin erinomaisina tiedonjakotilaisuuksina, mikäli myös vapaaseen vuorovaikutukseen annetaan siellä mahdollisuus. Näitä vuorovaikutustilanteita toivottiin lisää.

Johtajille suunnatun erikoisammattitutkinnon (JET) toteutuksessa kritiikkiä sai esimiehen arvioinnin toteuttaminen. Haastatteluiden pohjalta nousi esiin, että esimiehet kaipasivat enemmän esimiesarviointia, mutta useammalla esimiehellä oli kuitenkin huonoja kokemuksia JET:n yhteydessä kerätystä esimiespalautteesta. Esimiespalautetta antaneiden alaisten määrä jäi usealla haastateltavista vähäiseksi. Lisäksi koettiin, että konkreettista palautetta saatiin vain vähän. Tämä perusteltiin sillä, että kyselyn pohjana oli yleinen kysymyspatteristo eikä tarkasti määriteltyjä kysymyksiä oman toiminnon näkökulmasta. Näin ollen tulevaisuuden esimiespalautteen keräämiseen tulisi paneutua tehokkaammin. Esimiesten tarpeita voisi palvella paremmin esimiehen ja toiminnon omista lähtökohdista laadittu kysely. Jotta palautteesta hyödytään oikeasti, tulee kysymykset määritellä tarkasti juuri haluttujen asioiden selvittämistä varten. Näin ollen ennalta määritellyt ulkopuolisen tahon laatimat kyselyt eivät välttämättä vastaa yrityksen sisäisiä tarpeita.

Palkitseminen nähdään tärkeänä osana henkilöstön huomioimista. TAMKissa rahamääräisen palkitseminen ei ole kovin suuressa roolissa. Haastatteluista nousi esille enemmänkin ei-rahamääräisen palkitsemisen oleellisuus. Tärkeimpinä palkitsemiskeinoina nähtiin julkisen kiitoksen lausuminen, yhteiset tapahtumat, hyvä tiimihenki ja vuorovaikutus työpaikalla sekä etenkin hyvät koulutusmahdollisuudet urakehityksen kannalta. Lisäksi henkilöstön palkkiona nähtiin tavallista pidemmät lomat, monipuoliset liikuntamahdollisuudet ja liukuva työaika. Rahamääräisenä palkitsemisena TAMKissa on ollut yleisesti käytössä järjestelyvaraerä, joka myönnetään muutamalle menestyneelle henkilölle toiminnoittain. Järjestelyvaraerän käytöntöihin ei oltu kovinkaan tyytyväisiä esimiestasolla, sillä palkittavien henkilöiden määrä oli vähäinen, eikä palkitsemiskäytäntöjä koettu kovin yhtäläisiksi. Haasteena palkitsemisessä koettiin myös palkkion pieni määrä. Useamman haastattelun tiimoilta päädyttiinkin kysymykseen: Minkä suuruisen palkkion on optimaalinen? Lisäksi kritisoitiin palkkion jäämistä osaksi kokonaispalkkaa. Kertaluontoisemman palkkion nähtiin palvelevan paremmin motivointikeinona. TAMKissa päälliköt kuvasivat palkitsemisen seuraavasti;

Omaa kiitosta arvostetaan. Sit esimerkiksi virkistystoimintaa tai muuta muistamista kuten leivonnaisia tai muuta ”omaan piikkiin lahjomista”. (Päällikkö E)

Tämmöstä yleispalkitsemista, niin kun tää syöminen ja kehut. Eikä sen aina rahallista tarvi ollakaan... (Koulutuspäällikkö D)

Ei tarvitse antaa lisää palkkaa. Eikä se ois aina mahdollistakaa jaella. Mutta palkitseminenhan on sitä, että huomioi sillä kiitoksella... Tai kun ihmisillä on erilaisia mielenkiintoja, niin antaa heidän suunnata sinne oman mielenkiinnon

mukaisesti. Antaa kenties jotain vastuutehtäviä sieltä... Sen ei aina tarvii olla sitä suklaarasiaa tai rahaa. (Koulutuspäällikkö F)

Äärimmäisen huono rahallinen... Omassa toiminnassa näkyy työnkuvan muokkauksissa, jolloin henkilö saa vaikuttaa työn sisältöön... Voi lisätä osaamistaan halutessaan ja kehittyä työssään. (Päällikkö C)

Henkilöstöjohtamisen oleellisimpana apuvälineenä nähtiin kehityskeskustelut. Jokaisessa toiminnossa käydään kehityskeskustelut vuosittain. TAMKissa hyödynnetään toimintoittain sekä ryhmä- että yksilökohtaisia kehityskeskusteluja. Keskustelut pohjautuvat tavoitesopimusprosessissa sovittuihin asioihin. Yksilön kehityskeskusteluissa määritellään työntekijälle omat tavoitteet ja kartoitetaan toiminnan nykytilannetta. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat suhteessa tiimin, toiminnon ja koko talon tavoitteisiin. Päälliköt kokivat kehityskeskustelut tärkeäksi esimiehen työvälineeksi ja oleelliseksi vuorovaikutusväyläksi. Pääosin kehityskeskustelut koettiin hyvänä työvälineenä. Toisaalta esimiesten näkökulmasta niiden toteuttaminen ja arvioiminen nähtiin raskaana prosessina. Sannallisessa muodossa oleva palaute on aina työlästä käsitellä, vaikka sen avulla mahdollistetaan rakentavan palautteen vastaanottaminen. Ajankohtasidonnaisuus nähtiin myös haasteena. Kehityskeskustelut painottuvat tiettyyn ajankohtaan, jolloin sen hetkisillä ulkoisilla tekijöillä voi olla vaikutusta lopulliseen keskustelun tulokseen. Keskustelu painottuu ajankohtaisiin asioihin, eikä kaikkia koko vuoden kannalta oleellisia asioita välttämättä muisteta tuoda esille. Kehityskeskusteluista nousi esiin muun muassa seuraavia ajatuksia:

Voi olla semmosia hiljasia/arkoja [henkilöitä], vaikken koekaan olevani hirveen pelottava, jotka ei kuitenkaan ehkä saa kaikkee sanottua. Tai sitä [palautetta] voi tulla vuoden aikana, eikä sitä enää siinä kehityskeskustelussa muista. Ettei välttämättä nähdä kokonaisuutta, kun sitä tehdään sillä hetkellä. (Päällikkö E)

Ne [kehityskeskustelut] on oikeestaan semmonen paras esimiehen työväline toteuttaa sitä strategiaa ja myöskin henkilöstöstrategiaa. (Koulutuspäällikkö A)

Haastatteluista nousi esille, että osassa toiminnoista pidetään tarkastelujakson puolivälissä myös ylimääräiset pienemmät kehityskeskustelut. Näiden keskustelujen tavoitteena on seurata asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tämän lisäksi tavoitteena on varmistaa, että asetetut tavoitteet ovat edelleen relevantteja. Mikäli tavoitteita tulee päivittää, on se vielä mahdollista ennen lopullista seuranta seuraavan vuoden kehityskeskustelussa. Lisäksi seurannalla pystytään kartoittamaan ovatko tavoitteet olleet realistisia, ja kuinka niihin on tähän mennessä päästy. Kyseistä väliarviointia voitaisiin hyödyntää

TAMKissa yleisemminkin. Nimittäin parissa haastatteluissa selvisi myös, että ikävimmässä tapauksessa asetetut tavoitteet tai esiin nousseet kehitysehdotukset voivat jopa unohtua vuoden aikana. Näin ollen edellisen vuoden tavoitteen asettamisesta tai mielipiteestä ei ole ollut mitään hyötyä toiminnan kannalta. Esimiestyötä tehostavia työkaluja tulisi myös käytännössä pystyä hyödyntämään mahdollisimman hyvin.

Esimiestyön haasteeksi TAMKissa nousi koulutuspäälliköiden laaja työnkuva. Koulutuspäälliköiden esimiesrooli nähtiin vaikeana yleisesti koko organisaation sisällä. Haastatteluista selvisi, että koulutuspäälliköiden tulee usein jakaa työaikaansa esimiesrooliin sekä asiantuntijatehtäviin. Tämän lisäksi osallistutaan erilaisiin hankkeisiin sekä vastataan strategisesta ajattelusta oman toiminnon osalta. Empiiristä aineistoa tarkasteltaessa oli mielenkiintoista huomata, että kyseinen ilmiö nousi esille myös kaikissa tukitoimintojen esimiesten haastatteluissa. Tukitoimintojen esimiehet olivat tyytyväisiä omaan esimiesrooliinsa, joka koettiin heidän päätehtävänänsä. Samalla arvosteltiin huolissaan koulutuspäälliköiden laajaa työkenttää, ja pohdittiin koulutuspäälliköiden resurssien riittävyyttä esimiestyöstä suoriutumiseen. Henkilöesimiestyö koettiin haasteelliseksi nimittäin jo päällikön päätehtävänä. Seuraava koulutuspäällikön kommentti kuvastaa haastavaa esimiesroolia koulutuspuolella:

Tää roolihan on päällä aina sillonkun tarvii, kun se aloite tulee sieltä alaiselta. Eli tavallaan sitä on aina esimies, mutta se työaika on vain osittain sitä, ja lisäksi opettamista ja muita tehtäviä.

(Koulutuspäällikkö A)

Muita esimiestyössä esiin nousseita haasteita olivat alaisten suuri määrä sekä resurssien rajallisuus. Henkilöesimiestyö vaatii aikaa ja sitoutumista. Lisäksi työssä tulee huomioida alaisten inhimilliset tarpeet. Työ ihmisten parissa on haastavaa, mutta myös palkitsevaa. Seuraavissa poimintoissa kuvataan henkilöstöjohtamisen haasteellisuutta:

Jotkut odottaa että olisin enemmän paikalla... Nousee riittämättömyyden tunne, jos ei palauta mieleen sitä mihin kaikkeen voi kohtuudella odottaa riittävänsä, sen koen haasteena... Että kyllähän se esimies on se äiti ja lohduttaja. Ja oon kyllä iloinen, että ihmiset puhuu mulle avoimesti murheitaankin.[...] Tää on ihmissuhdetyötä ja tässä on ne samat ongelmat, ku missä tahansa ihmissuhdetyössä. Ne asiat jää pyörimään mieleen, ja on aina mielessä, pahimmillaan yölläkin. Tosin pyörii ne kivatkin asiat mielessä usein... Muistaa välillä suhteuttaa asioita...

(Koulutuspäällikkö A)

Jos jokainen alainen esittää vähintään yhden kehitysehdotuksen on esimiehen tehtävänä hoitaa useita kymmeniä asioita eteenpäin, eikä sitä haastetta aina tunnuta ymmärtävän... (Päällikkö E)

Haastattelutulosten pohjalta voi todeta, että haastatellut esimiehet panostivat esimiesrooliinsa todella hyvin ja halusivat kehittää osaamistaan aktiivisesti. Päälliköt olivat kiinnostuneita henkilöstön mielipiteistä ja pyrkivät edesauttamaan vuorovaikutusta TAMK:n sisällä. Jotta työtä on mahdollista kehittää edelleen, olisi rakentavaa palautetta pystyttävä keräämään tehokkaammin. Työhön sitoudutaan paremmin, jos siihen pystytään liittämään tavoitteita ja odotuksia, joihin halutaan tähdätä. Esimiehillä on tärkeä rooli organisaation toiminnassa, joten heidän arviointiinsa ja kehitykseensä on tarpeellista myös panostaa.

Esimiestyön työkaluina pidetään yleensä erilaisia HR-mittaristoja. Henkilöstöstä kerätty tieto voi olla määrällistä tai laadullista. TAMKissa oleellisimpina HR-työkaluina voidaan pitää kehityskeskusteluja ja muita palautekyselyitä. TAMKissa on käytössä myös uusi HR-järjestelmä, johon henkilöstötietoja rekisteröidään aktiivisesti. Näin ollen myös esimerkiksi henkilöstökustannusten, poissaolojen ja muiden henkilöstötunnuslukujen seuranta ja raportointi on helpottunut. Seuraavassa alaluvussa perehdytään kyseisiin asioihin syvemmin, sillä viimeisenä haastattelu-teemana oli henkilöstömittaaminen.

4.3.3 Henkilöstömittarit

Viimeisenä teemana käsiteltiin henkilöstöresurssien mittaamista. Aineettoman pääoman mittaaminen koettiin haasteellisena sekä kirjallisuuden että empiiristen tulosten perusteella. Haastattelutulosten perusteella saatiin hyvin selville, mitä mittaamiselta edellytetään ja mitä asioita siinä olisi oleellista huomioida. Suoranaisia kehitysehdotuksia mittaaristojen laatimiseen ei haastatteluista saatu selville, mutta oleellisia näkemyksiä henkilöstömittaamisesta saatiin esille jokaisessa haastattelussa.

Ohjelmistot ovat tärkeässä roolissa osana esimiestyötä. Vaikka suurin osa esimiestyöstä on vuorovaikutusta, nähdään erilaiset ohjelmistot oleellisina apuvälineinä esimiestyön toteutuksessa. Tietojen asianmukaisella dokumentoinnilla lisätään tiedon laatua ja tasalaatuisuutta. Henkilöstömittaamisen yhdenmukaiset käytännöt nähtiin oleellisina esimerkiksi seuraavasta näkökulmasta:

Ettei kaikki ole vain kiinni siitä, mitä se esimies sattuu haluamaan ja mitä pitää itse tärkeänä. (Koulutuspäällikkö A)

Henkilöstömittaamisen haasteeksi on yleisesti noussut tulosten vertailtavuuden vaikeus. (kts. esim. Kesti 2010, 17.) Myös TAMKissa henkilöstömittaamisen tuloksiin tulisi suhtautua ammattitaitoisesti. Haastatteluista nousi esiin organisaation monimuotoisuuden mukanaan tuomat haasteet. Esimerkiksi poissaolojen seuranta koulutuspuolella ja tukitoiminnoissa on vaikea verrata keskenään, sillä opettajilla ei ole käytössä kulunvalvontaa. Näin ollen kaikkia poissaoloja ei välttämättä rekisteröidä opetuspuolella. Osittain tästä johtuen saattavat poissaolotilastot kertoa, että muu henkilöstö on poissa enemmän kuin opettajat, vaikka tämä tieto ei välttämättä todellisuudessa pitäisikään paikkaansa. Sama ongelma nähtiin myös vaihtuvuuden mittaamisessa. TAMKin tasolla vaihtuvuus on nähty pienenä, mutta tiimitasoisesti tarkasteltuna vaihtuvuus voisi nousta oleelliseksi tarkastelun aiheeksi. Myös palautteen käsittely koettiin haasteellisenä. Laadullisen palautteen käsittelyyn kaivattiin työkaluja. Näiden asioiden lisäksi aineettoman pääoman mittaaminen tuotti omat haasteensa myös kohdeorganisaatiossa. Empiirisen aineiston pohjalta nousseita suurimpia henkilöstömittaamisen haasteita kuvastavat seuraavat lainaukset:

Esimiestyössä on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Eikä siinä oikein ole määrällisiä mittareita hyödynnettävissä. (Koulutuspäällikkö A)

Laadullista palautetta on tosi hankala saada nyhdettyä. Suorin palaute mitä toiminnasta saadaan, saadaan arjessa. Kuinka sitten henkilö saa sen käsiteltyä, ja tuleeko se käsiteltyä edes. Sitten tulee haaste, se auditointi ja palautteen dokumentointi... (Päällikkö E)

Määrällisten mittaustulosten ei koettu palvelevan päälliköitä oleellisesti. Toiminnan arviointiin kaivattiin laadullista mittaamista ja rakentavaa palautetta. Henkilöstömittaamisen haasteellisuutta kuvastaa myös seuraava humoristisesti esitetty ehdotus henkilöstömittaamisen tehostamisesta:

...Joku laite, jolla nähdään kuinka usein tyypit hymyilee täällä... (Päällikkö C)

TAMKissa henkilöstömittarit eivät ole kovinkaan aktiivisesti käytössä. TAMKin lähihistoriassa on tapahtunut paljon oleellisia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet organisaation toimintaan. Suurimmat muutokset ovat koskettaneet ulkoisten sidosryhmien muutosvaatimuksia ja organisaatorakenteen muutoksia. Yhdeksi sisäiseksi muutokseksi TAMKissa nähtiin uuden henkilöstöjohtajan palkkaaminen talon ulkopuolelta. Uusi henkilöstöjohtaja on ollut talossa vasta muutaman vuoden, mutta henkilöstöasioissa tähän asti saavutetut muutokset koetaan nyt jo merkittävänä kehityksenä. Tuoreiden muutosten takia onkin ymmärrettävää, ettei kaikkiin henkilöstöajattelun näkökulmiin ole vielä ehditty

täysin pureutua TAMKIn sisällä. Henkilöstömittaaminen tulee varmasti vielä kehittymään TAMKissa, sillä uusi HR-järjestelmä luo siihen entistä enemmän mahdollisuuksia. Seuraavat kommentit kuvastavat henkilöstömittaamisen yleistä tilaa TAMKissa tällä hetkellä:

Edelliseen paikkaan verrattuna täällä ei ole juuri mitään henkilöstömittareita. Tämä on maailmana niin erilainen, että mitä siten kannattaisi mitata [...] Mittaaminen mittaamisen ilosta on ihan hölynpölyä, että parempi ettei tehdä sitä ennenku on mietitty, että mistä me sitä tietoo halutaan, ja mihin sitä hyödynnetään. Koska aika helposti määrälliset mittarit rupee ohjaamaan väärään suuntaan. (Päällikkö B)

...Mutta onko niillä [henkilöstömittaamisen tuloksilla] mitään arvoa, kun ne ei ole rahoituksen pohjana... Niin meidän talon johto ei välttämättä niille korvaansa kallista, sillä tavalla että he ois valmiita satsaamaan resursseja niitten asioiden kehittämiseen. Tottakai heitä kiinnostaa minkälaista palautetta tulee opettajien asiantuntemuksesta tai vuorovaikutuksesta, mutta jos pitää päättää resursoidaanko kehittämistyötä opintopisteiden saavuttamiseen vaiko opettajan ja opiskelijan vuorovaikutukseen, niin se on helppoa arvata mikä voittaa.

(Koulutuspäällikkö F)

Edellinen kommentti kuvastaa hyvin henkilöstömittaamisen tilannetta TAMKissa. Mittauskohteiksi on määritelty rahoituksen perusteena olevia mittareita ja henkilöstömittaaminen on näin ollen jäänyt kyseisten mittareiden jalkoihin. Henkilöstömittaamiseen panostetaan tulevaisuudessa todennäköisesti paremmin uuden HR -järjestelmän luomien puitteiden pohjalta. Henkilöstökäytänteet sekä työvälineet ovat vielä osittain työn alla TAMKissa.

Haastatteluiden pohjalta tärkeimmiksi esimiehen työvälineiksi arjessa nousivat sähköposti sekä muut vuorovaikutusvälineet. Virallisempana kanavana esiin nousi HR -järjestelmä, Helka. Helkasta esimiehet seurasivat pääasiassa henkilön vuosilomatietoja, poissaoloja, työntekijän henkilökohtaista osaamista ja koulutusta sekä kehityskeskustelutietoja. Tämän lisäksi Helkan kautta rekrytointiin liittyvät toiminnot saatiin entistä toimivimmiksi. Sähköiset hakemukset saadaan helposti arkistoitua ja tiedon käsittely on nopeaa ja helppoa. Rekrytointiprosessia on myös mahdollista hallita HR-järjestelmässä, esimerkiksi määrittelemällä haastatteluun kutsuttavat henkilöt. Lisäksi hakijat, jotka eivät edenneet rekrytointiprosessissa, saavat järjestelmän kautta tiedon suoraan sähköpostiinsa.

Suurimpana kehityskohtana HR-järjestelmässä nähtiin henkilöstötietojen tarkastelun järkevyys. Esimiehet tarkastelisivat tietoja mielellään myös tiimikohtaisesti. Tiimikoh-

taisella tarkastelulla optimoidaan henkilöstötiedon hyödyntäminen, kun tiimikohtaiset kehityskohdat on helposti rekisteröitävissä. Tämän lisäksi esimiehet halusivat itse määrittää, mitkä tarkasteltavista asioita nostetaan esille yhteenvedossa. Esimerkiksi koko tiimin osaaminen tulisi nähdä tiettyjen, tärkeäksi määriteltyjen, osaamisalueiden perusteella. Sama ongelma nähtiin myös poissaolojen seuraamisessa. Olisi oleellista päästä seuraamaan poissaoloja myös tiimitasolla. Lisäksi poissaolotietojen seuranta helpottaisi, mikäli tarkastelun kohteeksi pystyttäisiin valitsemaan tietyn tyyppiset poissaolot keralla. Näin voitaisiin tarkastella esimerkiksi kaikkia palkallisia poissaloja yhtäläisinä jaksoina tai yksittäisinä päivinä. Samalla mahdollistettaisiin myös esimerkiksi tapaturmien raportointi, jota olisi mahdollista seurata koko talon, tiimin tai henkilön tasolta. Myös henkilöstön käyttämättömät vuosilomapäivät tulisi nähdä helposti eri tasoilta.

Näiden tietojen lisäksi HR-ohjelmistoa voitaisiin hyödyntää tehokkaammin myös koulutustietojen rekisteröintiin. Oppivassa organisaatiossa jatkuvalla oppimisella on oleellinen merkitys. Tämän ajatuksen perusteella koulutuspäivien ja muun tiedonhankinnan tulisi näyttäytyä selkeästi HR-järjestelmästä. Näin ollen pystyttäisiin paremmin seuraamaan myös maksullisiin koulutuksiin valittavia henkilöitä, kun aiemmat koulutustiedot on johdonmukaisesti rekisteröity. Esimiehet haluaisivat nähdä HR-järjestelmästä myös alaistensa palkanlisät henkilötasolla ja tiimitasolla. Näin selvitetäisiin kenelle on jo myönnetty palkanlisä viime vuosina. Näin ollen palkitsemisesta saataisiin entistä oikeudenmukaisempaa. Myös Helkasta löytyvää osaamiskartoituksen arviointia kritisoitiin. Tarkastelun kohteena oli liian paljon osaamiskohteita, jotka koettiin epärelevantteiksi. Lisäksi arvioiden yleistettävyyttä pidettiin heikkona, sillä osaamisen arviointiin ei ole täysin määriteltyjä ohjeita. Näin ollen arviointiasteikkoa on mahdollista soveltaa usealla tavalla. Osaamiskartoitus on yhdenvertainen ja tasapuolinen oman tiimin kesken kun sama esimies on arvioinut kaikki henkilöt, mutta yleistettävyyttä koko TAMKin tasolle ei näin ollen tulisi tehdä. Muilta osin osaamiskartoitus koettiin erittäin oleellisena tietona HR-järjestelmässä.

Henkilöstömittaamista käsiteltäessä oleellimmat ajatukset keskittyivät raportoinnin parantamiseen ja havainnollistamiseen. HR-ohjelmasta tulisi saada ulos myös selkeitä tulosteita. Tämän lisäksi tulosten vertailu vuositasolla tulisi saada selkeäksi ja toimivaksi. Tuloksia tarkasteltaisiinkin mieluiten selkeillä diagrammeilla. Esimiesten mielestä toimintaa saataisiin myös helpommaksi, mikäli kaikki tieto löytyisi yhden ohjelman sisältä. Tällä hetkellä koettiin, että käytössä on turhan paljon erillisiä ohjelmia ja palikoita, jotka olisi helpompi yhdistää yhdeksi toimivaksi työkaluksi. Kyseinen asia on noussut esille myös aiemmissa TAMKin sisäisissä tutkimuksissa.

Empiirisen aineiston pohjalta säännöllinen työtyytyväisyyskysely koettiin erittäin tarpeelliseksi koko talon kannalta. Työtyytyväisyyden seuraamisen avulla olisi mahdollista kartoittaa suunnat, mihin eri asioissa ollaan menossa. Aiempien työtyytyväisyyskyselyiden pohjalta kritisoitiin kyselyn laajuutta sekä kysytyjen asioiden epäolellai-

suutta. Lisäksi ihmeteltiin, miksei tuloksia kerätty ja seurattu säännöllisesti. Tämän lisäksi otettiin kantaa siihen, miten tehokkaasti kyselyn tuloksia on kyselyn jälkeen käytännössä hyödynnetty. Haastatteluiden pohjalta voisi väittää, ettei kyselyn kautta nousseisiin kehityskohtiin olla puututtu tarpeeksi. Tulevien kyselyiden käytännön toteutuksessa toivottiin, että työtyytyväisyyttä voitaisiin tarkastella entistä paremmin tiimikohtaisesti, ei pelkästään TAMK tasoisesti. Lisäksi toivottiin, että kysymystenasetteluun kiinnitetään huomioita. Ei koettu mielekkäänä, että henkilöstö täyttää standardilomakkeita, jotka eivät vastaa tiedon keräämisen todellisiin tarkoitukseen. Yleisesti ottaen tyytyväisyyskyselyt herättivät haastateltavissa seuraavan suuntaisia ajatuksia:

Voihan sen järjestää parin vuoden välein, vaikka jonkun ulkopuolisen tekemän... Mutta on siinäkin joku raja oltava, kuinka paljon kyselyitä toteutetaan. Mutta se, mitä kysyy ja kuinka laajasti, että voihan ne olla sellaisia kevyempiä kyselyitä... Että kyllä ne paikallaan on, jos ihmiset kokee, että se palaute vaikuttaa... (Koulutuspäällikkö A)

Jokaisessa haastattelussa nostettiin esille ajatus asiakaspalautteen tärkeydestä. Jokainen esimies koki asiakaskokemuksen arvioinnin oleellisena työsuorituksen mittarina. Tämän lisäksi jokaisessa haastattelussa toiminnossa oltiin kiinnostuneita tehostamaan palautejärjestelmiä entisestään. Asiakaspalautteen keräämiseen toivottiinkin parempia ja säännönmukaisempia menetelmiä. Lisäksi palautteen pohjalta tahdottiin tarkastella työn tulosta ja asiakaspalvelutilannetta kokonaisuudessaan. Koettiin tärkeänä arvioida palvelun tuottamista laajempaan kokonaisuuteen. Näin ollen palautekyselyissä ei tulisi keskittyä pelkästään asiakastyytyväisyyden selvittämiseen vaan koko prosessin arviointiin.

Suurimpana haasteena asiakaspalautteen keräämisessä nähtiin palautteen määrä. Palaute tulisi saada riittävästi, jotta tulokset antavat luotettavan kuvan. Toisaalta myös palautteen laatuun tulisi pystyä vaikuttamaan, sillä kehittämistyötä ei edesauta suurpiirteinen palaute, jonka perusteella palvelu toimii hyvin tai huonosti. Vastaajilta tulisi saada irti sanallista palautetta ja perusteltuja näkökulmia. Koulutuspuolella asiakaspalautteen keräämiseen on panostettu hieman tukitoimintoja paremmin, sillä haastatteluista nousi ilmi, että opiskelijapalautteen kerääminen toteutettiin säännönmukaisesti kaikissa yksiköissä. Tämän lisäksi opiskelijoille järjestetään henkilökohtaiset tapaamiset, joissa mahdolliset kehityskohdat pyritään nostamaan esille. Näin ollen opiskelijoiden mielipiteet pyritään huomioimaan osana tulevaisuuden kehitystä. Koulutuspuolella mielestä opiskelijayhteistyötä tulisi kuitenkin tulevaisuudessa pystyä tehostamaan edelleen.

Asiakaspalautteen hyödyntämisessä nähtiin myös toinen näkökanta. Useammassa haastattelussa nousi esille, ettei opiskelijoita ja muita asiakkaita haluttu jatkuvasti pyytää vastaamaan kyselyihin. Tämä ilmiö voi osittain selittyä sillä, ettei TAMK:n tukitoiminnoissa ole käytössä yhteistä palautejärjestelmää. Näin ollen palautetta yritetään kerä-

tä usealta tasolta ja useaan tarkoitukseen. Toisaalta vaikutusta voi olla myös sillä, ettei kyselyitä ole suunniteltu tarpeeksi selkeästi. Näin ollen kyselyn tuloksia ei päästä täysin hyödyntämään ja vastaaja on todellisuudessa käyttänyt palautteen antamiseen turhaa aikaa. Seuraava lainaus kuvastaa ajatusta palautteen keräämisestä:

Opiskelijaparatkkin on varmaan ylikyllästetty kaikilla palautekyselyillä, että se on varmaan haaste myös, että kiinnostaako vielä antaa kommentteja.
(Päällikkö E)

Osassa toiminnoista oli hyödynnetty myös valeasiakkaita palvelun arvioinnissa. Kyseistä menetelmää hyödyntäneissä toiminnoissa arviointimenetelmä koettiin erittäin hyödyllisenä. Siksi toivottiinkin, että valeasiakasarviointia pystyttäisiin hyödyntämään tulevaisuudessa entistä tehokkaammin ja yleisemmin koko talon sisällä. Haastatteluista nousi esiin ilmiö, etteivät toimintojen sisäiset käytännöt, etenkin tukitoimintojen puolella, olleet täysin yhtäläisiä. Esimerkiksi asiakaspalautteen mittaamisessa oli muutamassa toiminnossa hyödynnetty hymynaama-tablettia. Hymynaama-tabletin avulla asiakas arvioi saamansa palvelun painamalla nauravaa, hymyilevää, neutraalia, surullista tai vihaista hymynaama-nappia kyseiseltä tablettilta. Kaikissa toiminnoissa ei kuitenkaan oltu tietoisia, että kyseinen palautejärjestelmä olisi edes käytettävissä TAMKissa. Tämän ilmiön perusteella tulisi vuorovaikutusta esimiesten välillä tehostaa. Käytännöistä olisi hyvä keskustella yhteisesti ja tiedonsiirtoa lisätä talon sisällä. Kyseinen asia nousi esiin myös useassa haastattelussa. Esimiehet kaipasivat toimivia esimiesfoorumeita ja etenkin vapaata vuorovaikutusta sekä käytänteiden jakamista yleisesti osaksi esimiestyötään:

Koulutuspäälliköille tilaisuuksia, joissa päästäisiin keskustelemaan asioista yhdessä. Vaikka koko TAMK tason asioista annettujen teemojen pohjalta, mutta olisi hyvä yhdistää päälliköiden yhteistyötä... Voitaisiin yhdessä puhua ja selvittää, millaisia käytäntöjä kussakin toiminnossa on esimerkiksi tiettyjen henkilöstöasioiden hoitamiseen, kuten palkitsemiseen tai vuorovaikutukseen liittyen...
(Koulutuspäällikkö F)

Henkilöstömittareista keskusteltaessa nähtiin jokaisen haastattelun pohjalta tulevaisuuden mittaaminen ja arvioiminen haasteellisena. Määrällisillä mittareilla saadaan yleensä tietoa jo tapahtuneista asioista sekä saavutetuista tuloksista. Näin ollen pystytään vain näkemään, mitä on jo saatu aikaan. Nykypäivänä organisaatioiden mittaamistarpeet keskittyvät entistä enemmän tulevaisuuden suorituskyvyn varmistamiseen. Tämä tuokin haasteen henkilöstömittaamiselle. Seuraavat lainaukset kuvastavat päälliköiden käsityksiä tulevaisuuden mittaamisen haasteellisuudesta:

Nimenomaan sitähan sen pitäisi olla, mutta milläs mittaat tulevaisuutta? Pitää olla mielessä horisontti raportit, jossa viiden vuoden tähtäimellä pyritään ennustamaan, ja aika hyvin onnistuttukin, että mihin ollaan menossa. (Koulutuspäällikkö A)

En usko että millään mittarilla saadaan mitään poppakeinoo. Henkilöesimiestasolta vaikutetaan ja sillä tavalla... (Päällikkö C)

Henkilöstömittaamisen kehittämisen näkökulmasta haastattelut eivät antaneet suoraa vastausta. Enemminkin haastattelujen kautta syntyi käsitys päälliköiden henkilökohtaisista tarpeista ja toimintokohtaisista erityistarpeista. Näin ollen yhtäläisiä henkilöstömittareita voikin olla hankala lähteä kehittämään koko TAMKIn tasolle. Voisikin olla järkevämpää kehitellä henkilöstömittarit pienempinä kokonaisuuksina toimintojen tarpeiden pohjalta. Saattaisi olla jopa järjetöntä lähteä luomaan yhtäläisiä mittaristoja näin monialaiseen organisaatioon. Päällikkötasolla määrällistä henkilöstömittaamista ei edes koettu kovinkaan tarpeellisenä. Henkilöstöhallinnossa voitaisiinkin enemmän keskittyä esimiestyön ja vuorovaikutuksen tehostamiseen. Henkilöstömittaamisen tulosten hyödyntämistä tehokkaampana johtamistapana nähtiin strateginen ymmärrys osana esimiestoimintaa. Jotta esimies johtaa alaisiaan oikeaan suuntaan, tulee esimiehen olla oikeasti perillä strategisista asioista (kts. esim. Mucha 2009, 52). Samantyyppisissä toiminnoissa tulisi hyödyntää vuorovaikutusta ja keskustella parhaimmaksi koetuista käytännöistä yhteisesti. Näin esimiehet saavat tukea talon sisältä, ja esimiestoiminnan laatua pystytään varmistamaan toiminnoittain. Yhteisillä mittareilla ei tulosten vertailu olisi mahdollista, eivätkä absoluuttiset mittaustulokset kertoisi oleellisia asioita toiminnantilasta. Näin ollen nähtiin paremmaksi olla mittaamatta inhimillistä pääomaa, ellei mittaustuloksista saada irti oleellista hyötyä. Toisaalta mikäli henkilöstötunnuslukuja tahdotaan vertailla tulevaisuudessa, tulisi vertailua suorittaa vain kehitystrendien perusteella, eikä absoluuttisten tulosten mukaan. Palautekyselyiden ja -keskusteluiden perusteella mittaaminen koettiin parhaiten toimintoja palvelevaksi. Palautekyselyiden ja muiden tiedonkeruu menetelmien johdonmukaisuuteen tulisi panostaa tulevaisuudessa. Lisäksi opiskelijoita voitaisiin hyödyntää innovoinnissa ja tulevaisuuden kehityksessä paljon tehokkaamminkin. Tukitoimintojen asiakkaille ei välttämättä voida järjestää palautekeskusteluja, mutta opiskelijapalautetta on mahdollista kerätä monipuolisemmin menetelmin, sillä palvelusuhde opiskelijoihin jatkuu usean vuoden ajan. Tätä mahdollisuutta voitaisiin hyödyntää jatkossa entistäkin paremmin.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto

Tässä luvussa käsitellään tutkielmasta saatuja vastauksia. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää: Miten inhimillistä pääomaa voidaan johtaa strategisesti? Tutkielman toisessa pääluvussa käsiteltiin inhimillisen pääoman johtamista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tämän luvun pohjalta saatiin käsitys strategisen henkilöstöjohtamisen periaatteista. Näin ollen aineettoman pääoman johtamisessa tulee sisäistää kyseisen pääomamuodon lähtökohdat. Inhimillinen pääoma sisältää esimerkiksi henkilöiden tunteukset ja odotukset, joten henkilöesimieheltä vaaditaan ennen kaikkea ihmissuhdetaitoja. Esimiehen tulisi pystyä työssään samaistumaan alaisiinsa ja tarjota heitä parhaiten palveleva työympäristö ja johtamisstrategia. Jotta esimies pystyy vastaamaan alaistensa odotuksiin, on vuorovaikutuksen oltava saumatonta koko organisaation sisällä. Esimiehen tulee kuunnella ja ymmärtää alaistensa tarpeita ja pystyä viemään niitä edelleen eteenpäin. Henkilöesimiehen rooli sijoittuu työntekijöiden ja johtoportaan väliin, joten työnkuvaan kuuluu molempien osapuolten tarpeiden täyttäminen parhaalla mahdollisella tavalla. Johtamisen avulla henkilöstöön pystytään vaikuttamaan ja heitä pystytään kannustamaan parempiin suorituksiin sekä jatkuvaan kehitykseen kohti organisaation strategisia päämääriä. Nämä tavoitteet tulisi jalkauttaa osaksi henkilöstön jokapäiväistä toimintaa. Tämän lisäksi henkilöstöä tulisi motivoida työskentelemään asetettujen tavoitteiden eteen mahdollisimman tehokkaasti.

Strategiset tavoitteet johtavat organisaation toimintaa kohti haluttua päämäärää. Tavoitteita tulee tarvittaessa päivittää, jotta ne kattavat tulevaisuuden tarpeet optimaalisesti. Tulevaisuuden osaamista ja toimintaympäristön muutoksia tulee kartoittaa myös osana henkilöstöjohtamista. Näin tulevaisuuden muutoksiin on varauduttu ennalta ja tarvittavat henkilöstöresurssit varmistavat myös tulevaisuuden kilpailukyvyn. Tutkielman pohjalta voidaankin todeta, että strateginen ajattelu tulisi sisäistää osaksi koko organisaation jokapäiväistä toimintaa. Näin ollen pystytään myös varmistamaan, että esimiestyötä tukevia mittaristoja päivitetään toimintasuuntien mukaisesti.

Toisena tutkimuskysymyksenä selvitettiin: Millaisia henkilöstökäytäntöjä päälliköt kaipaavat strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi? Kirjallisuuskatsauksen perusteella strateginen henkilöstöjohtaminen edellytti tulevaisuusorientoituneisuutta sekä johdonmukaisia työvälineitä ja käytäntöjä esimiestyön tueksi. Esimiestyön työkaluina pidettiin hyvin koottuja HR-järjestelmiä, kuten yhdenmukaista henkilötietojärjestelmää ja palkitsemisjärjestelmää. Mittaamisen pohjana nähtiin yleensä suorituksen ja resurssien optimointi. Yleensä mittaaminen suoritettiin taloudellisesti, eli rahamääräisesti, jotta mitaustulokset realisoituisivat ylimmälle johdolle ja organisaation ulkopuolelle mahdolli-

simman selkeästi. Haastattelujen pohjalta kuitenkin selvisi, että päällikkötason esimiehet kaipasivat järkevämpiä mittaustuloksia. Rahamääräiset mittaustulokset eivät täysin palvele heidän tarpeitaan henkilöesimiehenä.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta tasapainotettu tulostittaristo (BSC) sopisi erityisen hyvin myös strategisen henkilöstöjohtamisen työvälineeksi. Näin ollen mittaustuloksista saadaan monipuolisempia ja tavoitteita tarkastellaan useasta eri näkökulmasta. Tasapainotetussa tulostittaristossa huomioidaan määrällisten mittareiden lisäksi laadulliset mittaustarpeet sekä usean eri sidosryhmän näkökulmat pitkällä aikajänteellä. Tämän lisäksi kaikki asetetut tavoitteet pohjautuvat organisaation strategiasta, jolloin varmistetaan, että mitataan oleellisia asioita ja toiminta kehittyy jatkuvasti oikeaan suuntaan.

Kohdeorganisaatiossa henkilöstömittaamista toteutettiin vielä melko vähän. HR-järjestelmässä tarkasteltiin lähinnä poissaoloja, kehityskeskusteluja sekä osaamiskartoitusta. Suurimpana kehityskohtana haastatteluista nousi esille, että päällikkötasolla kaivattiin entistä enemmän arviointia ja rakentavaa palautetta. Palautteen pohjalta toiminnan ongelmakohtia sekä tulevaisuuden tarpeita pystyttäisiin paremmin havainnoimaan. Laadullista palautetta odotettiin sekä yrityksen sisältä että asiakkailta. Henkilöstömittaamisessa kaivattiin esimiesarviointia, työtyytyväisyyskyselyitä sekä asiakaspalautekyselyitä. Myös uusia palautejärjestelmiä pyrittiin keksimään kohdeorganisaation käyttöön. Esimerkiksi valeasiakkaiden hyödyntämistä sekä opiskelijoiden kehityskeskusteluja haluttiin tulevaisuudessa hyödyntää entistä tehokkaammin koko TAMKIn sisällä. Lisäksi oltiin innokkaita synnyttämään myös uusia tapoja palautteen keräämiseen ja sen tehostamiseen. Suoria ideoita ideaalisesta palautejärjestelmästä ei saatu haastattelujen kautta selville. Haastatteluista nousi esiin, että määrällisten mittauskohteiden lisäksi kohdeorganisaatiossa kaivattiin entistä enemmän rakentavaa palautetta ja sen käsittelyä tukevia järjestelmiä.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä selvitettiin: Mitkä ovat henkilöstömittaamisen haasteet ja miten niihin voidaan vastata kohdeorganisaatiossa? Henkilöstömittaamista ja sen haasteellisuutta käsiteltiin tutkielman kolmannessa pääluvussa. Kirjallisuuskatsauksen perusteella oleellisimpia henkilöstömittaamisen haasteita ovat mittaristojen asianmukainen rakentaminen, mittauskohteen ja tuloksellisuuden määrittely, mittaustulosten vertailukelpoisuus ja tulosten seuraaminen sekä pitkäjänteinen näkemys mittaamisessa. Mittareiden kartoittamisessa on oleellista tarkastella toiminnan kannattavuutta pitkällä aikajänteellä. Mittareiden tulisi tukea ja kehittää nykyistä toimintaa sekä panostaa tulevaisuuden toimintakykyyn. Tulevaisuuden kannattavuutta ei leikata absoluuttisen tuloksen kustannuksella, mikäli tulosten ja toiminnan väliset syy-seuraussuhteet ymmärretään osana tulosten analysointia. Haasteen henkilöstömittaamiseen luo lisäksi aineettoman pääoman ominaispiirteet. Esimerkiksi inhimillistä pääomaa on vaikea muuttaa mitattaviksi suureiksi tai edes täysin määritellä. Muun muassa henkilön työhön sitoutuneisuutta on vaikea mitata ja vertailla. Ensinnäkin saavutettua sitoutuneisuuden tasoa on

vaikea todentaa käytännössä, ja tämän lisäksi vertailua erilaisten ihmisten välillä on hankala konkretisoida. Nimittäin henkilön optimaalisen tavoitetason määrittäminen on vaikeata, kun sitoutuneisuuden nykytilaa ei edes pystytä tarkasti todentamaan. Mittaustulosten seurannassa on lisäksi sisäistettävä absoluuttisen mittaustuloksen vaikutus kokonaiskannattavuuteen. Näin ollen tulosten analysointi edellyttää pohjatietoa mittaustulosten ja siihen vaikutussuhteesta olevista asioista. Mittaaminen on siis suunniteltava asianmukaisesti alusta loppuun, jotta mittaustuloksista hyödytään oikeasti.

Kirjallisuudessa esitetyt henkilöstömittaamisen haasteet tunnistettiin myös kohdeorganisaatiossa. Näiden lisäksi kohdeorganisaation lisähaasteeksi nousi toiminnan monimuotoisuus. Koulutuspuolen ja tukitoimintojen toiminnan perustarkoitukset eroavat toisistaan, jolloin yhteisiä tavoitteita on vaikea määrittellä realistisesti. Lisäksi sekä koulutuspuolella että tukitoimintojen sisällä toimialat voivat vaihdella suurestikin. Näin ollen yhtäläistä mittaristoa ja vertailukohtia ei voida pitää johdonmukaisina. Haastattelujen pohjalta nousi esiin sama ajatus. Mikäli työtä tehdään eri toimialojen tarpeiden pohjalta, eivät samat mittarit ja tavoitteet palvele koko organisaation tarpeita yhtäaikaista. Näin ollen tavoitteet sekä niihin sopivat mittarit tulisi rakentaa jokaisen toiminnon erityistarpeiden pohjalta. Toisaalta tulosten vertailtavuus olisi tällöin lähes mahdotonta. Yhtäläiset liiketoiminnan toimintaperiaatteet omaavat yksiköt voisivat kuitenkin hyödyntää samantyyllisiä mittaristoja, tavoitteita ja arviointiperusteita, jolloin tuloksia olisi mielekkäämpää vertailla. Tulosten vertailtavuutta voitaisiin lisätä myös niin, että tarkastelun kohteeksi valitaan vain tulosten kehityssuunnat eikä niinkään absoluuttiset tulokset. Lähtökohtaisesti päälliköiden intressit pohjautuivat oman yksikön tulosten keräämiseen ja oman tiimin kehitystrendiin. Näin ollen päällikkötason tarpeiden perusteella tulosvertailua koko talon sisälle ei välttämättä edes tarvittaisi.

Koulutuspuolelle asetetut määrälliset mittaustulokset saivat myös osakseen kritiikkiä. Esimerkiksi julkaisujen määrää ei pidetty kovinkaan oleellisena mittaustulosten perusteella. Tämän hetken mittaustulokset ovat kuitenkin TAMK:n näkökulmasta strategisesti perusteltuja, sillä niillä turvataan tulevaisuuden rahoitus. Ehkä henkilöstöä ei kuitenkaan ole sitoutettu kyseisiin tavoitteisiin tarpeeksi hyvin. Tämä saattaa osin johtua siitä, ettei henkilöstöllä ole vaikutusmahdollisuuksia kyseisiin mittareihin, sillä ne on määritelty organisaation ulkopuolelta AMK -lainsäädännön pohjalta. Tulevaisuuden henkilöstömittaamisessa TAMKissa voitaisiin hyödyntää tasapainotetun tulosmittariston periaatteita ja näin ollen asettaa monipuolisempia mittaustuloksia useamman sidosryhmän tarpeiden pohjalta. Sillä tavalla saadaan kaikkien oleellisten sidosryhmien intressit huomioitua toiminnassa ja mahdollistetaan myös henkilöstön sitoutuminen mittaustuloksiin.

Henkilöstömittaaminen koetaan haastavaksi jo teorian tasolla, joten odotuksena oli haastava tutkimuskohde myös empiirisesti. Tutkimuksen kautta haluttiin nostaa esiin päälliköiden tämänhetkisiä ajatuksia, eikä niinkään synnyttää valmiita käytäntöjä suo-

raan esimiestyöhön. Näiden esiin nostettujen ajatusten pohjalta voidaan TAMK:n käytäntöjä kehittää tulevaisuudessa edelleen. Empiriaosuudessa nostettiin esille muun muassa mahdollisia kehityskohtia uuden HR-järjestelmän tehostamiseksi. Lisäksi tuotiin esille esimiestyötä ja tulevaisuuden toimintaa paremmin palvelevia henkilöstökäytäntöjä.

Tutkielmassa tarkasteltiin aineettomien henkilöstöressurssien mittaamista. Kaikki kerätty tieto tuki sitä käsitystä, että henkilöstömittaaminen koetaan hankalaksi ja moniselitteiseksi asiaksi. Toisaalta, missään vaiheessa tutkimusta ei henkilöstömittaamisen ja aineettomien resurssien huomioimisen ja mittaamisen merkitystä vähätelty. Henkilöstömittaaminen ja seuranta koetaan tärkeänä asiana sekä teorialtasolla että käytännön esimiestyössä. Henkilöstömittaamisessa yleisesti käytössä olevat henkilöstömittarit eivät tosin vastaa tällä hetkellä esimiestyön tarpeita henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Johtoportaan päätöksentekoon saadaan rahamääräisiä ja suuntaa-antavia mittaustuloksia, mutta henkilöesimiehen intressit ulottuvat rahamääräisiä tunnuslukuja syvemmälle.

Henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä esimieskohtaisena. Empiirisen aineiston pohjalta huomattiin, että erilaiset ihmiset pitivät erilaisia asioita tärkeänä. Yhteiset päämäärät olivat kuitenkin TAMK:n esimiehille selvillä ja kaikissa toiminnoissa pyrittiin samansuuntaiseen toimintaan ja esimiestyöhön. On kuitenkin todettava, että esimiehet suoriutuvat työstään eri tavalla ja kiinnittävät huomiota erilaisiin asioihin omien intressiensä pohjalta. Yhteisten käytäntöjen puuttumisen johdosta, on esimiestoiminnassa oletettavasti paljon eroa toimintojen sisällä. Jotta esimiestoiminnan tasalaatuisuus pystyttäisiin varmistamaan, tulisi esimiestyötä pystyä arvioimaan nykyistä paremmin.

Joissakin toiminnoissa havaittuihin kehityskohtiin oli aktiivisesti jo puututtu esimiehen toimesta. Toiminnoissa jo keksittyjä toimintaehdotuksia voitaisiin hyödyntää tehokkaasti myös koko talon sisällä samantyyppisissä toiminnoissa. Toimintatapojen vertaamista ja yleisten käytänteiden jakamista kaivattiinkin yleisemmin osaksi esimiestoimintaa. Olisikin koko talon edun mukaista löytää toimivimmat käytännöt ja saada ne yleisesti käyttöön koko TAMK:n sisälle. Toisaalta yleisten käytäntöjen jalkauttamista voidaan pitää myös luovuuden kiihdyttämisenä, mutta kyseisessä tapauksessa näkisimme yhteisten toimintatapojen luovan ennemminkin pohjan toiminnan edelleen kehittämiseksi.

Kohdeorganisaation henkilöstömittaamiseen kaivattiin edelleen parempia käytäntöjä. Jotta uusi HR-järjestelmä saataisiin tehokkaammin käyttöön talon sisällä, tulisi esimiesten tarpeita kuunnella ja järjestelmää pystyä muokkaamaan moninaisesti tarpeisiin. Ensinnäkin HR-järjestelmän käyttöön kaivattiin toimintaohjeita. Jotta saatuja tuloksia pystyttäisiin vertailemaan edes varovaisesti keskenään, tulisi kaikilla olla yhtäläiset raportointiperiaatteet. Koulutuspuolelle voisi rakentaa omat ohjeensa ja tukipalveluihin omansa. Ohjeista tulisi selvittää yleisesti: kuinka tiedot kirjataan, kuinka usein ne kirjataan, kuinka tietoja seurataan ja kuinka usein seuranta suoritetaan. Päälliköt olivat itse-

kin sitä mieltä, etteivät he todennäköisesti osanneet vielä hyödyntää HR-järjestelmää parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehet toivoivatkin HR-järjestelmän käyttöön lisää koulutusta. Yhteisten koulutusten kautta olisi myös mahdollista kerätä lisää palautetta järjestelmän ominaisuuksista. Jotta kehitysideoita saataisiin tehokkaasti esille, voisikin olla järkevää lanseerata järjestelmästä erilaisia pilottiversioita, joiden pohjalta kehitysideat löytyisivät helpommin käytännön ongelmien kautta.

Kehityskeskustelujen haasteiksi voidaan tutkielman pohjalta nostaa käytännön kautta ilmenevien pienempien ongelmien sivuuttaminen sekä keskustelujen ajankohtasidonnaisuus. Toisaalta myös viralliseksi muodostunut tilanne saattaa heikentää vapaata vuorovaikutusta. Vuosittaisten kehityskeskustelujen avulla saadaan varmasti esille akuutimmat kehitystarpeet, mutta vapaalla tiedon kulkemisella varmistetaan kehityshenkisyys osana jokapäiväistä työtä. Tähän vuorovaikutuksen lisäämiseen onkin syytä suhtautua johdonmukaisesti ja vakavasti, jotta jokapäiväiseen toimintaan liittyvät asiat saadaan myös kehityslistalle. Haasteena tämän vuorovaikutuksen optimaaliseen hyödyntämiseen on palautteen dokumentointi. TAMKissa olisikin tärkeää kehittää jokin yhteinen kirjallisesti ylläpidettävä kehitysfoorumi, josta palautteen etenemistä olisi mahdollista seurata. Näin ollen kehityskohdat olisivat tiedossa ja niihin olisi edelleen mahdollista päästä vaikuttamaan. Toisaalta foorumin olemassaolon tulisi olla kaikille yleisesti selvillä, jotta kaikki näkökulmat saataisiin esille ja kaikille luodaan yhtäläiset vaikutusmahdollisuudet. Tällöin ongelmaksi voisi syntyä salaisen tiedon julkaiseminen tai toisaalta oleellisen tiedon pimentäminen. Pienemmässä mittakaavassa tiedon dokumentointi mahdollistetaan, kun tiimipalavereista tehdään julkiset muistiot. Näin ollen tieto on kaikkien saatavilla ja käsiteltävien asioiden etenemistä voidaan seurata.

Teoriaosuuteen viitaten voidaan todeta, että palkitsemisen organisaatiossa tulisi olla yhtäläistä ja perusteltua. Kohdeorganisaation nykyisten käytäntöjen kautta nousi esille seuraavia kehityskohtia. Jotta henkilöstö kokee palkitsemisen tasapuolisena, tulisi palkkion myöntämisen olla perusteltua. TAMKissa palkitseminen perustui esimiehen esittämään arvioon, joten ilman perusteluita subjektiiviset päätökset saattavat herättää henkilöstössä epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Lisäksi palkitsemista toivottiin laajemmin osaksi käytäntöä, sillä suurissa yksiköissä muutaman henkilön palkitsemista ei koettu tarpeeksi motivoivana. Näiden ajatusten pohjalta palkitsemisen tehostamiseksi voitaisiin ottaa käyttöön yleiset arviointikriteerit, jotka ovat kaikille tiedossa toiminnoittain. Lisäksi palkkio toimisi paremmin motivointikeinona, jos palkkio kiinnitettäisiin henkilöön vain esimerkiksi vuodeksi tai palkkio maksettaisiin kertaluontoisena. Myös palkkajärjestelmän rakenteen uudistaminen nousi esille empiriaosiossa. Koko palkkajärjestelmä olisi mahdollista rakentaa kolmiportaiseksi, jolloin suoriutuminen olisi osana jokaisen palkkausta. Palkka muodostuisi näin ollen yhtäläisestä tehtäväkohtaisesta palkasta, henkilökohtaisesta työkokemuksesta sekä henkilön suoriutumisesta ja kehittymisestä. Näin koko henkilöstölle luodaan mahdollisuus palkkion ansaitsemiseen ja entistä moti-

voivampaan työn suorittamiseen. Henkilökohtaisia tavoitteita on paljon mielekkäämpää tavoitella ja seurata, jos tavoitteeseen on sidottu jokin palkkio. Näin ollen suoritukseen perustuvan palkanosan ei tarvitse olla määrältään kovinkaan merkittävä. Toimiva palkitsemisjärjestelmä tarvitsee tuekseen myös toimivan työsuorituksen arviointijärjestelmän.

Suorituskyvyn mittaaminen nähdään oleellisena osana yrityksen ja henkilöstön arviointia. Myös suorituskyvyn johtaminen on yrityksissä nykyään arkipäivää. Aiemmin työsuorituksesta palkittiin pääosin työhön käytetyn ajan perusteella, mutta nykyisin tarkastelun kohteena ovat yhä useammin henkilön työsuoritus ja henkilökohtaiset tavoitteet. Kuten tutkielmassa aiemmin todettiin ohjaavat asetetut tavoitteet henkilöstön ja koko organisaation toimintaa. Tämän takia onkin oleellista pystyä asettamaan organisaation kannalta järkeviä tavoitteita, jotta toimintaa ohjataan oikeaan suuntaan. Organisaation tavoitteiden asettaminen, mittaaminen ja johtaminen tulee suunnitella jokaisen organisaation omien tarpeiden pohjalta. Näin varmistetaan myös tulevaisuuden suorituskyky. Suorituskyky voi tarkoittaa eri asioita eri organisaatiotasolle ja eri sidosryhmille. Näin ollen organisaation suorituskykyä tulisi arvioida ja kehittää kaikista oleellisista näkökulmista. TAMKissa suorituskykyä arvioidaan pääasiassa rahoittajan näkökulmasta. Palvelutuotannon periaatteiden pohjalta voisi olla kannattavampaa arvioida suorituskykyä entistä monipuolisemmin. Esimerkiksi asiakastytyväisyyden ja työtyytyväisyyden arvioinnilla saataisiin sidosryhmille oleellista tietoa suoritustasosta.

Laadullisten seikkojen mittaaminen koettiin tärkeänä myös kohdeorganisaatiossa. Asiakaspalautteen ja työtyytyväisyyden mittaamista odotettiin yhä enemmän toiminnan arvioinnin osaksi. Työtyytyväisyyskyselyitä on TAMKissa kerätty, mutta niiden toteuttaminen ei ole ollut säännönmukaista. Lisäksi aiemmin toteutettu kysely koettiin laajana ja vastaajalle työläänä. Kehitysehdotuksena työtyytyväisyyden seurantaan TAMKissa olisi kyselyiden säännönmukaistamisen ja oleellisten asioiden poimiminen mittauskohteeksi. Oppivan asiantuntijaorganisaation toiminnan kulmakivinä pidetään vuorovaikutusta, osaamisen kehittämistä, työtyytyväisyyttä, innovatiivista ilmapiiriä sekä kannustavaa johtamista. Ainakin näiden oleellisten seikkojen arvioiminen säännöllisesti olisi tärkeätä, jotta fokus saadaan pidettyä toiminnan kannalta oleellisissa asioissa. Näin saadaan lisättyä myös esimiesten toimintaa koskevan palautteen määrää. Kuten työssä on jo aiemmin korostettu, nähdään johtamisella olevan merkittävä vaikutus työntekijän työsuoritukseen. Näin ollen esimiestyötä arvioitaessa saadaan laadullista tietoa myös organisaation toiminnan tilasta. Esimiesten arviointi on TAMKissa tällä hetkellä vähäistä. Esimiesten arviointi nostettiin esille vain osana henkilöstön kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen pääfokus on henkilön kehittymisessä ja tavoitteissa, eikä esimiehen arviointi näin ollen ole oleellisin tarkasteltava asia. Lisäksi negatiivisen palautteen antaminen kasvatusten voidaan kokea hankalaksi, jolloin osa oleellisesta kritiikistä saattaa jäädä antamatta. Näiden seikkojen perusteella voisikin olla toimivampaa erottaa arvioinnit kokonaan toisistaan. Esimiestyöhön, työtyytyväisyyteen ja ilmapiiriin liittyvä

kysely voitaisiin toteuttaa anonyymina. Tämä kysely sisältäisi vain oleellisia, strategisesti merkittäviä kysymyksiä, joihin halutaan oikeasti puuttua ja joiden mittaamistuloksia todella tarvitaan. Näin oleellinen tieto saadaan selville, eikä henkilöstöä kuormiteta turhaan raskailla kysymyspatteristoilla.

Toisaalta haastatteluissa nousi esille myös se, ettei henkilöstöä ja asiakkaita haluta kyllästyä palautekyselyillä liikaa. Useammasta haastattelusta nousi esille kyselyiden määrän kriittinen tarkastelu. Empiirisen tiedon pohjalta näyttää siltä, ettei palautekyselyitä haluta kerätä usein eikä ihmisiä haluta vaivata erilaisilla kyselyillä. Kyselyiden tarkoituksena on parantaa toiminnan laatua, joten oleellisista asioista tiedon kerääminen tulisi nähdä tärkeänä osana kehitystoimintaa. Palautteen kerääminen tulisi nähdä mielekkäänä toimintona, eikä niinkään pakottavana ajanhukkana. Jos palautteen pohjalta ryhdytään kehitystoimiin, on jokaisen vastaajan aika ollut arvokasta ja kaikkien etujen mukaista. Toimintaa oikeasti kehittävää palautetta ei näin ollen pystytä keräämään liikaa. Niin kauan kuin vuorovaikutukseen annetaan mahdollisuus, saadaan tärkeitä ideoita toiminnan kehittämiseksi. Toki on ymmärrettävä, että saatu palaute on oikeasti rekisteröitävä ja kehitystoimiin on ryhdyttävä myös käytännössä. Näin varmistetaan se, että palautteesta todella hyödytään, ja vastaajat eivät turhaudu. Lisäksi palautekyselyissä tulisi keskittyä vain oleellisiin asioihin. Näin varmistetaan kummankin osapuolen, kyselyn toteuttajan sekä vastaajan, intressit parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli vastaaja kokee palautteestaan olevan oikeasti hyötyä, on hän motivoitunut kertomaan mielipiteensä. Palautekyselyn toteuttajan tulee myös varmistaa, että vastaajalla on tarvittava olennainen tieto tarkastelun kohteena olevasta asiasta. Näin vastauksista on mahdollista saada irti kaikki oleelliset asiat.

Teoriaosuudessa nostettiin esille myös henkilöstötyön rutiinien merkitys. Toimintarutiinien avulla ylläpidetään toiminnan tasoa ja rutiinit luovat pohjan käytännön työlle. Kun rutiinit on perusteellisesti laadittu ja sisäistetty osaksi toimintaa, on toiminnan tehostaminen ja kehittäminen mahdollista. Tällä hetkellä TAMKissa henkilöstötoimintojen rutiinit ovat vielä suunnitteilla, eikä pysyviä käytäntöjä ole saatu vielä luotua. Tämä osaltaan hidastaa henkilöstötyön toteuttamista, sekä vaikeuttaa henkilöstötyön johdonmukaista seuranta. On perusteltua, että henkilöstökäytännöt punnitaan käytännön työssä ennen kuin ne otetaan osaksi organisaation toimintaa. Toisaalta tietyt, pysyvät toimintaraamit, helpottaisivat henkilöstötavoitteiden saavuttamista ja seuranta. Lisäksi henkilöstötyöhön sitouttaminen olisi todennäköisesti helpompaa, mikäli käytännöt pysyisivät yhtäläisinä vuosittain. Toisaalta muutoksella viestitään toiminnan kehittämisestä, mutta liialliset muutokset saattavat viedä toiminnalta uskottavuutta ja turhauttaa henkilöstöä opettelemaan jatkuvasti uusia toimintatapoja.

Tutkielmassa esitettyjen empiiristen tulosten perusteella päällikkötasolle tulisi järjestää yhteisiä tapaamisia ja aivoriihiä, joiden avulla tietoa, kollegiaalista tukea ja kokemusta siirrettäisiin esimiesten kesken. Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET) koettiin

erittäin hyvänä asiana, ja sen kautta kehitettiin esimiestaitoja sekä saatiin esimieskollegoilta tukea ja ideoita. Tällaista toimintaa olisi hyvä pitää yllä jatkossakin, jotta laadukas esimiestyö mahdollistetaan. Etenkin esimiesten välistä vuorovaikusta kaivattiin lisää osaksi esimiesten osaamisen kehittämistä.

Taloudellinen tilanne vaikuttaa yritysten toimintaan tällä hetkellä. Laman aikana kustannuksia pyritään yleensä karsimaan yrityksissä. Näin ollen myös henkilöstökustannuksia usein supistetaan. TAMKissa henkilöstön koulutuksiin on laman aikanakin panostettu kiitettävästi. Toisaalta ulkoisista muutoksista johtuen on myös TAMKin henkilöstöä jouduttu supistamaan viimevuosina. Ulkopuolisten sidosryhmien edellyttämät koulutuspaikkojen karsiminen ja rahoituksen tiukentaminen ovat olleet suurimmat syyt kehityksen hidastumiseen TAMKissa. Tämän lisäksi taloudellisella tilanteella on varmasti vaikutusta ulkopuolisen rahoituksen hankkimiseen ja hankkeiden toteutumiseen, jotka ovat kumpikin oleellinen osa TAMKin toimintaa. Etenkin ulkopuolisen rahoituksen supistamisella voi olla kriittisetkin vaikutukset tulevaisuuden toimintaan TAMKissa.

Kuten tutkielmasta selvisi, painottuvat oleelliset mittamistavoitteet TAMKissa rahoituksen varmistamiseen ja lakien edellyttämään raportointiin. Lisäksi henkilöstösuunnitelmaan oli liitetty perinteisiä henkilöstötunnuslukuja esimerkiksi ikä- ja sukupuolirakenteesta sekä palkkauksesta. Mitattavat asiat eivät näin ollen synny yrityksen sisäisistä tarpeista, eivätkä välttämättä tue organisaation strategisia päämääriä. Toki rahoituksen varmistaminen on yrityksen kannalta elintärkeää, mutta nämä mittauksen kohteena olevat määrälliset tavoitteet eivät välttämättä tue organisaation sisäisiä päämääriä. Etenkin laadullisten seikkojen mittaaminen koettiin erityisen tärkeänä organisaatiossa. Tällä perusteella asiakaspalautteen ja työtyytyväisyyden havainnoimista odotetaan yhä enemmän osaksi toiminnan arviointia.

Monialaisessa organisaatiossa mittaustavoitteet olisi järkevintä asettaa toimintokohtaisesti ja panostaa yhdessä näihin tärkeiksi koettuihin asioihin toiminnon sisällä. Yhteiset tavoitteet ja mittarit eivät todennäköisesti palvelisi tehokkaasti ketään, sillä toiminta TAMKissa on erittäin monimuotoista. Tämä seikka peilautuu hyvin myös strategian jalkauttamisessa TAMKin sisäisestä strategiasta. Empiirisen tutkimuksen perusteella koettiin, että yhteisestä strategiasta oli erittäin vaikeata nähdä suoranaisia toimintaa ohjaavia tavoitteita käytännössä. Näin ollen jokaisessa toiminnossa peilattiin talon strategiaa oman yksikön toimintaan ja pyrittiin toiminnollisesti löytämään omaa toimintaa parhaiten ohjaavat strategiset tavoitteet. Samantyylinen toimintaperiaate voisi olla hedelmällinen myös henkilöstötavoitteiden asettamisessa. Strategisista päätavoitteista johdettaisiin toimintokohtaiset tavoitteet. Strategiset päätavoitteet voisivat olla oppivassa asiantuntijaorganisaatiossa esimerkiksi vuorovaikutus, laadukas palvelu ja osaamisen kehittäminen. Näiden asioiden pohjalta laadittaisiin tavoitteet ja niihin parhaiten soveltuvat mittarit toimintokohtaisesti. Ammattitaitoisesti laadittujen kyselyiden tai keskustel-

luiden avulla onnistuttaisiin mittaamaan esimiehen suoritusta, työtyytyväisyyttä ja asiakastyytyväisyyttä. Palautteen sekä esimieskoulutusten avulla varmistettaisiin onnistunut henkilöstöjohtaminen sekä tavoitteiden johdonmukainen asettaminen ja seuraaminen.

5.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielmaprosessin myötä heräsi ajatus henkilöstömittaamisen tarpeettomuudesta. Onko ylipäätään välttämätöntä saada henkilöstöstä tietoa numeerisesti yleisellä tasolla? Henkilöstöjohtamisen pohjaksi ei välttämättä tarvita erillisiä mittaristoja, mikäli henkilöstöajattelu realisoituu toimintatapoina ja ajattelumalleina esimiestyön kautta. Tämä ajattelutapa edellyttää tosin esimiestaitojen arviointia ja kehittämistä. Lisäksi esimiesten kanssa yhteistyössä tulisi kehittää välineet, joiden avulla hyvä esimiestyö mahdollistetaan. Tutkielman pohjalta voisi tehdä johtopäätöksen, että yhteisten henkilöstömittaristojen kehittämisen sijasta TAMKissa voitaisiin kapasiteetti hyödyntää tehokkaammin henkilöesimiesten resurssien ja toimintatapojen tehostamiseen. Tätä kautta on mahdollista kasvattaa myös henkilöstövoimavaroja. Todennäköisesti optimaalisinta olisi mitata laadullisesti esimiesten suoriutumista ja tätä kautta myös henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tutkielmassa esitettyjen empiiristen tulosten perusteella TAMKissa voitaisiinkin tulevaisuudessa panostaa enemmän asiakaskokemuksen ja työkokemuksen mittaamiseen, etenkin laadullisesta näkökulmasta. Tulevaisuuden mittaustulosten ei henkilöstömittaamisessa tarvitse näyttäytyä absoluuttisina lukuina, vaan oleellisempaa olisi nähdä ja ymmärtää asioiden kehityssuuntia. Näin ollen tuloksia voitaisiin esittää ja seurata helposti esimerkiksi diagrammien muodossa, jolloin absoluuttiset tulokset eivät johda toimintaa väärään suuntaan.

Henkilöstöresurssien johtaminen ja -mittaaminen ovat suuren tarkastelun alla nykypäivänä. Onkin lähitulevaisuudessa odotettavissa, että henkilöstöasioiden hallinnoinnin piiriin on luvassa suuria muutoksia, etenkin tietoteknisestä näkökulmasta. World Economic Forumin kirjoituksissa henkilöstönäkökulma on myös huomioitu. Esimerkiksi Marr (2015) kertoo, että ulkomaisissa yrityksissä on jo nyt kokeiltu sähköisen tunnistamisen (Radio Frequency Identification) mekanismeja osana henkilöstön mittaamista. Radioaaltojen seuraamisella on mahdollista selvittää missä henkilöt liikkuvat työpäivän aikana, ja kuinka rentoutuneita tai stressaantuneita henkilöt ovat vuorovaikutustilanteissa. Tämä mahdollistaa myös vuorovaikutuksen määrän ja laadun seuraamisen työpaiakoilla. Lisäksi on mahdollista tunnistaa keskustelukumppaneita, heidän etäisyyttä toisistaan vuorovaikutuksen aikana sekä tapaamisen tarkoituksia. Vaikka kyseinen kehityssuunta saattaa näyttäytyä epäinhimillisenä ja yksityisyydensuojaa rikkovana, on menetelmä saanut kiitosta henkilöstön näkökulmasta. Toki on tärkeä sisäistää, että kyseinen menettelytapa edellyttää tiedon hankinnan ja käytön järkevää implementointia. Näin

ollen tiedon väärinkäyttö minimoidaan, ja henkilöstö on tietoinen seurannan tarkoituksiperistä. Kyseinen kirjoitus havainnollistaa henkilöstömittaamisen muutostarvetta, sillä laadullisen mittaamisen tekniikoita yritetään jatkuvasti kehittää käytännön ympäristössä. Tältä pohjalta ajatellen voidaan myös henkilöstömittaamista koskevan kirjallisuuden nähdä laahaavan nykypäivän tarpeista ja kehityksestä perässä. Tulevaisuuden henkilöstömittaamisessa olisikin oleellista muistaa henkilöstövoimavarojen mittaamisen haasteellisuus, jotta henkilöstömittaamisesta voidaan todellisuudessa hyötyä uusien menetelmien avulla. Tulevaisuuden tiedonkeruu saattaa perustua nykyistä henkilökohtaisempaan informaatioon, joten on tärkeätä ymmärtää, että tiedon hyödyntämisen eettiset näkemykset tulee ottaa huomioon entistä perusteellisemmin tulevaisuudessa. Henkilöstömittaamisen piirissä saatetaan kokea suuriakin muutoksia lähitulevaisuudessa. Toivottavasti yrityksissä ei lähdetä hyödyntämään uusia menetelmiä liian sokeasti. Eikä näin ollen unohdeta inhimillisen pääoman periaatteita.

Onnistunut laadullinen tutkimus käyttää todistettavasti tutkimusongelmaan sopivia metodeja ja edistää uusien käytäntöjen ja toimintatapojen syntyä. Näin ollen tätä tutkielmaa voidaan pitää onnistuneena. Tutkimuksen avulla päästiin kartoittamaan henkilöstöasioihin liittyviä uusia tarpeita sekä teoriatasolla että kohdeorganisaation tarpeiden kautta. Lisäksi tutkielma herättää todennäköisesti ajatuksia henkilöstöjohtamisesta ja -mittaamisesta. Tutkielman avulla saatiin vastaus haluttuihin kysymyksiin. Kohdeorganisaation näkökulmasta tutkielma ei välttämättä tuo esille konkreettisia kehitysehdotuksia toiminnan tasolle, mutta työ antaa käsitystä nykyisestä tilanteesta ja mahdollisesta tavoitetilasta. Tutkijan näkökulmasta koko tutkimusprosessi synnytti paljon uutta tietoa.

Mahdollisena jatkotutkimuskohteena olisi mielenkiintoista tarkastella muiden asiantuntijaorganisaatioiden toimintatapoja ja mittaristoja sekä vertailla saavutettuja henkilöstötuloksia vastaavien organisaatioiden kesken. Myös haastattelujen kautta nousi esiin jatkotutkimusaihe liittyen aineettoman pääoman mittaamisen käytäntöjen soveltamiseen muissa yrityksissä. Näin ollen tämän tutkielman pohjalta olisikin mielenkiintoista verrata henkilöstöasioiden nykytilaa esimerkiksi ulkomaisiin partnerikorkeakouluihin tai muihin samantyyppisiin organisaatioihin. Ja tätä kautta olisi innostavaa selvittää, kuinka laajasti mittaamista on pystytty käytännössä toteuttamaan muualla ja millä menetyksellä?

Mikäli Tampereen korkeakoulujen yhdistämishanke (T3) etenee odotetun mukaisesti, tarjoaa se jatkossa erittäin paljon tutkimusmahdollisuuksia. Toimintojen yhdistämisestä voidaan kerätä paljon oleellista tietoa. Myös ennen yhdistämistä kerättävät taustatiedot ovat kiinnostava tutkimuskohde, jotta toimiva yhteistyö mahdollistetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Mahdollisen muutosvastarinnan tutkiminen saattaisi kiinnostaa hankkeeseen kuuluvia yhteistyökumppaneita. Näin ollen yhteensulautumisen haasteita olisi mielenkiintoista kartoittaa eri osapuolten näkökulmista. Toisaalta myös hankkeen kautta

syntyvät mahdollisuudet ja käytännön hyödyt voisivat kiinnostaa muiden sidosryhmien lisäksi palvelun loppukäyttäjää. Mahdollisen yhdistymisen jälkeen myös muutostilanteen seuranta ja käytännön toteutuksen analysointi olisivat mielenkiintoista tutkittavaa.

Tässä tutkielmassa tarkastelun painopiste keskittyi päälliköiden näkemyksiin ja heidän kokemuksiinsa henkilöstötoimenpiteistä. Mahdollisia muita lähestymistapoja jatkotutkimukselle voisivat olla esimerkiksi mielipiteet suoraan henkilöstöltä tai vastaavasti objektiiviset näkemykset organisaation luottamusmiehiltä. Näin mahdollistettaisiin myös henkilöstön näkökulman huomioiminen. Esimiesten haastattelut tuovat tutkimukseen vain yhden näkökulman nykyisestä henkilöstöjohtamisen ja -mittaamisen tilasta ja tarpeesta. Kokonaisvaltaisempaa tutkimusta henkilöstökäytännöistä tehtäessä voisi olla hedelmällisempää tarkastella tuloksia useasta eri näkökulmasta. Tutkimus voitaisiin toteuttaa myös laajempaan koko TAMKin tasoisesti. Toisaalta tarkastelun monipuolisuutta lisättäisiin tutkimalla myös ulkoisten sidosryhmien näkökulmia. TAMKin raportoinnista suuri osa tuotetaan ulkoisten sidosryhmien käyttöön, joten kyseinen näkökulma voisi myös olla mielenkiintoinen.

TAMKin ulkoiseen mittaamiseen ja raportointiin liittyen viime vuonna tapahtuneet rahoitusmallin muutokset tarjoavat myös kiinnostavan tutkimuskohteen. Kyseisen muutoksen edellyttämiä toimintoja voisi analysoida ammattikorkeakouluissa. Lisäksi oleelliseen tarkasteluun voitaisiin laittaa ammattikorkeakoululain säätämät mittarit sekä niiden asettamisen tarkoitukset. Kuten tutkielmassa on aiemmin todettu, vaikuttavat asetetut mittarit yleensä lopulliseen tulokseen. Mittaamisen näkökulmia tarkasteltaessa voidaan rahoituksen perustaksi valittuja mittareita arvioida kriittisesti. (kts. tutkielman alaluku 3.4). Ovatko ammattikorkeakoulujen rahoituksen perusteena olevat mittarit, kuten valmistuneiden määrä, relevantti tapa mitata oppimista? Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on lisätä osaamista maassamme ja vastata globaalisti sekä alueellisesti ilmeviin osaamistarpeisiin. Onkin oleellista miettiä, pystytäänkö tätä osaamista mittaamaan järkevästi taloudellisilla mittareilla määrällisin perustein? Ja ennen kaikkea, ohjaako asetettuihin tavoitteisiin pyrkiminen ammattikorkeakoulujen toimintaa yleisesti haluttuun tai yhteiskunnallisesti kannattavaan suuntaan? Yhteiskunnan näkökulmasta hyvän opetuksen määrän ja laadun turvaaminen voidaan nähdä tärkeänä. Myös työpaiikat ja työssään hyvinvoivat ihmiset ajavat yhteiskunnan etua. Voidaankin kriittisesti ajatella kuinka nämä osaamista lisäävän elimen asettamat raportointivelvoitteet edesauttavat yleisesti yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista? Olisiko näitä mittareita ja käytäntöjä hyvä miettiä uudelleen?

LÄHTEET

- Andersson, J-O. – Ekström, C. – Gabrielsson A. (2001) 3.uudistettu painos. *Kannattavuussuunnittelu ja –laskenta: Budjetointi ja kannattavuus laskentaesimerkein*. Maarit Tillman kääntänyt ruotsinkielistä alkuteoksista Ekonomistyrning 1, Lönsamhetsplanering och kalkylering Faktabook ja Problembok. Tietosanoma Oy. WS Bookwell Oy, Juva.
- Barney, J. – Wright, P. (1998) On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37:1, 31–46.
- Berry, A. – Otley, D. (2004) *Case-Based Research on Accounting. The real life guide to accounting research*. A Behind-the-scenes views of using qualitative research methods, ed. C. Humphrey - B. Lee, 231-255). Elsevier Ltd.
- Boxall, P. – Purcell, J. (2008) 2nd edition. *Strategy and Human Recourse Management*. Palgrave Macmillan, New York.
- Burrit, R.L. – Schaltegger, S. (2010) Sustainability accounting and reporting: fad or trend?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23: 7, 829–846.
- Cardinaels, E. – van Veen-Dirks, P. (2010) Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organization and Society*. Vol. 35:7, 565–578.
- Elo, A. – Ervasti, J. – Kuokkanen, A. (2012) *Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena: Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Fryer, K. – Antony, J. – Ogden, S. (2009) Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 22: 6, 478–498
- Gates, S. – Langevin, P. (2010) Human capital measures, strategy and performance : HR managers` perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23:1, 111–132.
- Grafton, J. – Lillis, A. – Widener, S. (2010) The role of performance measurement and evaluation on building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 35: 7, 698–706.
- Haastattelu A. Koulutuspäällikkö. Nauhoitettu 09.02.2015. Kesto 1 tunti 47min. Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampere.
- Haastattelu B. Tukitoiminnon päällikkö. Nauhoitettu 17.02.2015. Kesto 1 tunti 5 min. Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampere.

- Haastattelu C. Tukitoiminnon päällikkö. Nauhoitettu 17.02.2015. Kesto 1 tunti 42 min. Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampere.
- Haastattelu D. Koulutuspäällikkö. Nauhoitettu 18.02.2015. Kesto 1 tunti 2 min. Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampere.
- Haastattelu E. Tukitoiminnon päällikkö. Nauhoitettu 05.03.2015. Kesto 1 tunti 39 min. Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampere.
- Haastattelu F. Koulutuspäällikkö. Nauhoitettu 02.03.2015. Kesto 1 tunti 7 min. Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampere.
- Helsilä, M. – Salojärvi, S. (2009) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Henttonen, E. (2008) *Usein kysytyt kysymykset laadullisesta tutkimuksesta*. Viitattu 2.12.2014. Saatavissa: <http://www.hse.fi/NR/rdonlyres/868703C5-81D0-4CDC-BC70-1FB1A7A55A54/0/Kysymyksiajavastauksialaadullisestatutkimuksesta.pdf>
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. painos. Tammi, Helsinki.
- Juuti, P. – Vuorela, A. (2006) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Ps-kustannus, Juva.
- Kantola, A. – Kautto M. (2002) *Hyvinvoinnin valinnat. Suomen malli 2000 -luvulla*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kells, S. (2010) A look inside the performance auditing box: Victoria's new ticketing system tender. *Accounting, Accountability & Performance*. Monash university. Vol. 16: 1, 85–110.
- Kesti, M. (2010) *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Talentum Media oy, Helsinki.

- Laitinen, E. K. (2003) *Yritystoiminnan uudet mittarit*. 3. uud.painos. Talentum Media Oy. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Lapsley, I. (2009) *New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? Abacus*. The university of Sydney. Vol. 45:1, 1–22.
- Liukkonen, P. (2009) *Henkilöstön arvon mittaaminen*. 2. painos. Talentum media Oy, Helsinki.
- Lukka, K. (1999) *Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa*. Teoksessa (toim. Hookana-Turunen, H.) Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija. Professori Rauno Majala 65 vuotta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C-1: 1999. Turku, Turun kauppakorkeakoulu.
- Lönnqvist, A. – Kujansivu, P. – Antola, J. (2005) *Aineettoman pääoman johtaminen*. JTO- Palvelut Oy, Oitmäki.
- Manka, M-L. – Heikkilä-Tammi, K. – Vauhkonen, A. (2012) *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kun-nissa*. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutus-keskus Synergos, Työhyvinvointi. Tammerprint Oy, Tampere.
- Marr, B. How big data analytics is changing people management. World economic forum. 18.2.2015. LinkedIn. Saatavissa: agenda.weforum.org
- Marttila, L. (toim.) (2014). *Johtajuuden jäljillä - näkemyksiä ammattikorkeakoulun johtamiseen*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B; Raportteja 71. Tampere, Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Mucha, M. (2009) A performance management framework. *Government Finance Review*. Vol. 25:5, 51–54.
- Otala, L. – Ahonen, G. (2005) *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. WSOYpro, Helsinki.
- Saarela-Kinnunen, M. – Eskola, J. (2001) *Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?* Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I (toim.J. Aaltola ja R.Valli). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Simons, R. (2010) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita, Helsinki.

- Suurnäkki, T. (toim.) (2002) *Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen: Asiantuntijat kertovat*. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä. Gummerus kirjapaino Oy, Helsinki.
- Tampereen ammattikorkeakoulu. (2014) *TAMK Vuosikatsaus 2014*. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Tampereen ammattikorkeakoulu (2014). Materiaalit henkilöstökäytännöistä. Keskustelut, sähköpostikeskustelut ja materiaali: Jortikka, M., Saarinen, S. Rinne, M. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Tampereen ammattikorkeakoulu nettisivut. (2015). Luettu 2.3.2015. Saatavissa: <http://www.tamk.fi>
- Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. (2013) *Ei pahalla parempaa palveluiden laatua*. Tampere, Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Tootell, B. – Blackler, M. – Toulson, P. – Dewe, P. (2009) Metrics: HRM`s holy grail? A New Zealand case study. *Human resource Management Journal*. Vol. 19:4, 375–392.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5 uud.painos. Tammi, Helsinki.
- Ukko, J. – Karhu, J. – Pekkola, S. – Rantanen, M. – Tenhunen, J. (2007) *Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Helsinki.
- Vakkuri, J. (2010) Struggling with ambiguity: public managers as users of NPM-oriented management instruments, *Public Administration*, 88, 999-1024.
- Vanhala, S. – Laukkanen, M. – Koskinen, A. (2002) 3. uudistettu painos. *Liiketoiminta ja johtaminen*. Ky-palvelu Oy. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Viitala, Riitta. (2009) *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Edita, Helsinki.
- Vilka, H. (toim.) (2011) *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilka, Hämeenlinna.
- Wholey, J.S. (1996) Formative and summative evaluation: related issues in performance measurement. *American journal of Evaluation*. Vol. 17:2, 145–149.
- Woodward, H. (2014) Come On, Get Happy. *HR Magazine*. Vol 59: 10, 64–52.

LIITE 1. SAATEKIRJE JA TEEMAHAASTATTELURUNKO

Arvoisa vastaanottaja

Tampere 14.1.2015

Olen kauppatieteiden maisteriopiskelija Turun kauppakorkeakoulusta. Teen Gradu-tutkielmaani yhteistyössä Tamkin henkilöstöosaston kanssa ja tutkin työssäni henkilöstömittaamisen ja -johtamisen yhteyttä. Tutkimuksen toteuttamiseksi tarvitsen nyt näkemystänne esimiestoiminnan ja henkilöstömittaamisen nykytilasta ja mahdollisista kehityskohdista Tamkissa.

Sinut on määritelty osaksi tutkimukseni kohderyhmää, ja haluaisin kutsua Sinut haastatteluun keskustelemaan strategisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstömittaamisen käytännöistä ja kokemuksista esimiehen näkökulmasta. Haastatteluun tulee varata noin 1,5 tuntia aikaa. Haastatteluajankohta on sovittavissa Sinulle parhaaseen ajankohtaan tammi-helmikuun aikana. Haastatteluissa käytetään ääninauhuria, joka auttaa tulosten analysoinnissa. Tulosten käsittelyn jälkeen nauhoitus tuhotaan ja tiedot jäävät salaisiksi. Kenenkään haastateltavan nimeä ei mainita työssä. Haastattelukysymykset on jaettu kolmeen teemaan, ja haastattelu toteutetaan seuraavan rungon mukaan:

1. TAMKIN STRATEGIA:

- Tietoisuus strategiasta ja jalkauttaminen
- Osana käytäntöä
- Henkilöstöstrategia
- Suhtautuminen ja vaikutusmahdollisuudet strategiaan?

2. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN:

- Nykyiset tavat
- Strateginen henkilöstöjohtaminen
- Henkilöstö voimavarana
- Osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi
- Ongelmat?

3. HENKILÖSTÖMITTARIT (mm. työtyytyväisyyskyselyt, poissaolot, vaihtuvuus, työsuoritus yms.)

- Mitä mitataan, miksi ja miten?
- Miten analysoidaan, säännönmukaisuus, vertailtavuus?
- Hyödyt esimiehelle
- Henkilöstön ja sidosryhmien tarpeet
- Osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi
- Mitä puuttuu?

Toivon, että Sinulla on mahdollisuus osallistua haastatteluun ja tukea tutkimustyötäni. Tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan yrityksen todellisiin kehitystarpeisiin. Mielipiteesi on minulle tärkeä, ja tutkimuksen kautta Sinulla on mahdollisuus päästä vaikuttamaan henkilöstöjohtamisen työkaluihin. Tutkimuksen avulla selvitetään esimerkiksi, millaista uutta tietoa ja henkilöstöraportteja esimiestyössä kaivataan johtamisen tueksi tällä hetkellä ja tulevaisuudessa? Ohjelmistojen kehitystyön tuloksena uudenlaisten raporttipohjien laatiminen on mahdollistettu, joten on tärkeää selvittää, millaiset tiedot tuottaisivat Sinulle lisäarvoa käytännön esimiestyössä.

Pyytäisin Sinua vastaamaan sähköpostiini ja kertomaan, onko haastattelu toteutettavissa kanssasi viikkojen 4–10 välisenä aikana. Toivon vastausta haastattelukutsuun 21.1.2015 mennessä. Olen Sinuun yhteydessä vielä puhelimitse, mikäli en saa vastaustasi.

Yhteistyöterveisin,

Virve Pihlajamäki