

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Meri Tuunainen

PERINTEISET MENETELMÄT PITÄVÄT PINTANSA

Tarkastelussa Vaasan alueen organisaatioiden henkilöstövoimavarojen kehittäminen

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	7
1.2. Tutkimuksen rakenne	8
2. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMINEN	11
2.1. Henkilöstövoimavarat ja niiden kehittämisen merkitys	11
2.2. Johtamisesta tukea henkilöstön tarkoituksenmukaiseen kehittämiseen	13
2.2.1. Henkilöstöjohtaminen	13
2.2.2. Strateginen henkilöstöjohtaminen	19
2.2.3. Henkilöstövoimavarojen johtaminen	20
2.3. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen työkalut	21
2.3.1. Pehdytys	22
2.3.2. Koulutus	24
2.3.3. Työkierto	27
2.3.4. Työnohjaus	29
2.3.5. Mentorointi	31
2.3.6. Kehityskeskustelut	34
2.3.7. Henkilöstön kehittämissuunnitelma	36
2.4. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen haasteet ja tulevaisuus	37
2.5. Yhteenveto teoriasta	40
3. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS	43
3.1. Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä	43
3.2. Haastattelujen toteutus ja aineiston analyysi	46
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	48

4.1. Suhtautuminen henkilöstövoimavarojen kehittämiseen	48
4.2. Keskeiset henkilöstövoimavarojen kehittämistä tukevat menetelmät	50
4.2.1. Uuden työtehtävän odotuksiin selvyys perehdytyksellä	52
4.2.2. Koulutuksen uudet muodot elävöittävät perinteistä menetelmää	53
4.2.3. Vuosittaisista kehityskeskusteluista useampiin osakeskusteluihin	55
4.2.4. Muut havainnot	57
4.3. Suunnitelmat tulevaisuuden henkilöstölle	60
4.4. Yhteenveto tutkimustuloksista	62
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	68
LÄHDELUETTELO	71
LIITTEET	
LIITE 1. Saatekirje haastateltaville	77
LIITE 2. Luettelo haastateltavista	78
LIITE 3. Haastattelurunko	79

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.	9
Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen historiallinen kehitys.	18
Kuvio 3. Yrityksen visiosta henkilöstöjohtamiseen.	19
Kuvio 4. Koulutuksen neljä kategoriaa.	26
Kuvio 5. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen määritelmä ja tavoitteet teorian pohjalta.	40
Kuvio 6. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen määritelmä ja tavoitteet teoreettisten ja empiiristen havaintojen pohjalta.	64
Taulukko 1. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Mukaiillen Hätönen 1998).	22
Taulukko 2. Yleisimpien henkilöstön kehittämismenetelmien edut ja haasteet teoriakirjallisuuden valossa.	42
Taulukko 3. Henkilöstön kehittämisen työkaluja empiiristen havaintojen pohjalta.	51
Taulukko 4. Empiiristen havaintojen pohjalta yleisimpien henkilöstön kehittämismenetelmien edut ja haasteet yhdistettynä teoreettisiin havaintoihin.	65

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

Meri Tuunainen

Pro gradu -tutkielma:

Perinteiset menetelmät pitävät pintansa: Tarkastelussa Vaasan alueen organisaatioiden henkilöstövoimavarojen kehittäminen

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Työn ohjaaja:

Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2016

Sivumäärä: 79

TIIVISTELMÄ:

Tämän päivän työelämässä tehostaminen ja kustannusten minimoiminen ovat arkipäivää. Organisaatiot pyrkivät pysymään mukana muutoksissa ja varmistamaan paikkansa yhteiskunnassa lukuisin eri keinoin, kuten henkilöstövoimavarojaan kehittämällä. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkastelee yleisesti henkilöstövoimavarojen kehittämistä sekä sen menetelmiä ja niiden ominaisuuksia. Empiirisen tutkimuksen avulla selvitetään, miten henkilöstövoimavarojen kehittäminen näyttäytyy kohdeorganisaatioissa. Haastattelu-vastauksien avulla selvitetään kohdeorganisaatioiden suhtautumista henkilöstönsä kehittämiseen sekä pyritään saamaan selville niiden keskuudessa vallitsevat keskeisimmät kehittämismenetelmät etuineen ja haasteineen. Myös henkilöstövoimavarojen kehittämisen tulevaisuuden tarkastelu otetaan osaksi tutkimusta. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruunajina puolistruktuoitu haastattelu, jonka kohderyhmän muodostivat kuusi Vaasan alueen organisaation edustajaa. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt edustivat siis koko organisaationsa näkemystä asiaan, eivät omaansa.

Tutkimuksessa henkilöstövoimavarojen kehittäminen nähtiin koko työsuhteen elinkaaren ajan kestävinä henkilöstön ja työnantajan yhteistoimina, joilla turvataan henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi nyt ja tulevaisuudessa. Sen keskeisimmiksi tavoitteiksi määriteltiin sekä henkilöstöressurssien osaamisen ja kelpoisuuden kehittämisen suhteessa työtehtävään että sellaisen henkilöstön ja organisaatiokulttuurin luomisen, jonka avulla voidaan vastata sidosryhmien tarpeisiin ja tulevaisuuden muutoksiin. Henkilöstön kehittämiseen käytettäviä menetelmiä tuli esiin suuri määrä, mutta tämän tutkimuksen mukaan keskeisimpiä niistä ovat yhä perehdytys, koulutus ja kehityskeskustelut, vaikkakin uusia menetelmiä on tullut näiden rinnalle. Henkilöstön kehittämiseen panostaminen nähtiin tulevaisuudessakin tärkeäksi toiminnoksi ja sekä teoreettisen että empiirisen katsauksen mukaan varautuminen muutokseen ja teknologian käyttöönotto enenevässä määrin ovat tulevaisuuden henkilöstön kehittämisen pääsuunnat, huomioiden kuitenkin taloudellisten resurssien rajallisuuden.

AVAINSANAT: Henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarojen kehittäminen

1. JOHDANTO

Työelämä on kokenut suuria muutoksia aikojen saatossa. Historian puitteissa konkreettisin työelämää muuttanut tekijä on siirtyminen maatalousyhteiskunnasta teollisuuspaikanteiseen yhteiskuntaan ja sitä kautta informaatioyhteiskuntaan. Muutoksia työelämässä on siis tapahtunut aina, ja tulee myös aina tapahtumaan. Tämän päivän yksi suurimmista työelämää muuttavista kysymyksistä on se, miten organisaatiot selviytyvät taloudellisesti haastavista ajoista. Tähän on pyritty organisaatioissa vastaamaan tehostamalla toimintaa ja minimoimalla kustannuksia. Työntekijöiden arjessa tämä näkyy pelkona työpaikkojen menetyksestä ja mahdollisina muutoksina työtehtävissä.

Ajat ovat siis nyt hyvin epävarmat työntekijöiden suhteen, mutta niin ovat myös työnantajien suhteen. Valinnat, joita organisaatiot tekevät näinä haastavina aikoina vaikuttavat merkittävästi niiden tulevaisuuteen. Organisaatioita uhkaa jatkuvan tehostamisen seurauksena se, että he menettävät muutoksien mukana arvokasta tietotaitoa, motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä sekä erityisesti henkilöstön luottamuksen organisaatiota ja sen huolenpitoa kohtaan. Tämä on minusta näkökulma, jota mietitään aivan liian vähän taloudellisten paineiden alla. Henkilöstö on kuitenkin se tärkeä voimavara, jonka avulla organisaatiot toimivat ja menestyvät. Tätä ilmiötä pohtiessani, minulla heräsi mielenkiinto tutkia tarkemmin sitä, miten organisaatiot suhtautuvat nykyään henkilöstönsä kehittämiseen ja mitä menetelmiä henkilöstön kehittämisen apuna käytetään.

1.1. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa sitä, miten työnantajien näkökulmasta suhtaudutaan henkilöstön ammattitaidon ja työhyvinvoinnin kehittämiseen; kehitetäänkö/koulutetaanko työntekijöitä vain sen mukaan, mikä katsotaan organisaatiolle hyödyksi vai otetaanko huomioon myös työntekijöiden toive siitä, missä he tuntevat halua ja tarvetta kehittyä. Tämän lisäksi tutkimuksessa perehdytään tarkemmin niihin johtamisen keinoihin, joiden avulla voidaan tukea henkilöstön kehittämistä organisaatioissa. Näitä työkaluja esitellään ensin teoreettisen tiedon valossa, jonka jälkeen empiirisen ai-

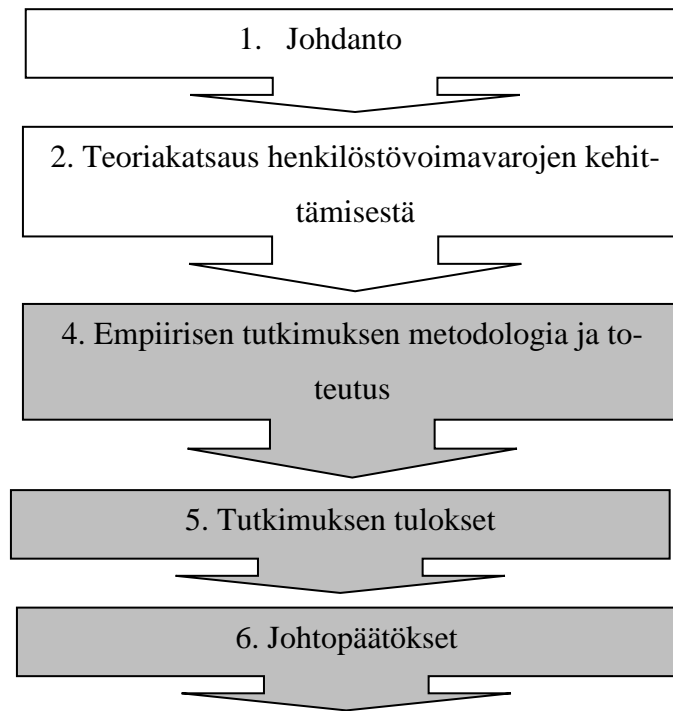
neiston avulla havainnollistetaan menetelmien käyttöä organisaatioissa. Pyrkimyksenä on haastaa organisaatioita haastattelujen kautta pohtimaan sitä, mitä vaihtoehtoiset menetelmät voisivat heille tarjota ja millä perusteella he ovat päätyneet käytössä oleviin menetelmiin. Tutkimuksen empiirisen osion materiaali kerätään haastattelujen kautta. Haastateltaviksi organisaatioiksi on valittu kattavasti eri toimialoilta julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatiota. Alla esitettäviin tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan sekä kerätyn teoreettisen että empiirisen aineiston avulla.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä on henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja mitkä ovat sen tavoitteet?
2. Millä johtamisen keinoilla henkilöstövoimavarojen kehittämistä voidaan tukea?
3. Miten henkilöstövoimavarojen kehittämistä aiotaan tulevaisuudessa parantaa kohdeorganisaatioissa?

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu –tutkimus koostuu kahdesta osuudesta: teoriakirjallisuuden pohjautuvasta teoriaosuudesta ja empiirisen tutkimuksen havaintoihin pohjautuvasta empiirisestä osuudesta. Rakenteeltaan tutkielma jakautuu viiteen pääosiin, jotka on esitetty seuraavan sivun kuviossa (kuvio 1). Kuviossa 1. on merkitty valkoisella teoriaosuuden pääosiot ja harmaalla empiiriseen tutkimuksen pääosiot. Jaottelu on tehty auttamaan tutkielman rakenteen havainnollistamisessa, eikä sen tarkoitus ole konkreettisesti jakaa tutkielmaa kahteen osaan.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

Ensimmäisenä tutkielmassa on johdantokappale, joka johdattelee tutkimuksen aiheeseen ja esittelee tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Lisäksi johdannossa kuvataan lyhyesti tutkimuksen menetelmät ja rakenne. Tutkielman seuraava osio on teoriaosio, jossa avataan ensin henkilöstövoimavarojen käsitettä sekä henkilöstön kehittämisen merkitystä. Tämän jälkeen tarkastellaan sitä, miten henkilöstövoimavarojen kehittäminen kumpuaa teoreettisesti henkilöstöjohtamisen, strategisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen teorioista. Kolmannessa alaosiossa käsitellään niitä työkaluja, joiden avulla henkilöstövoimavaroja voidaan kehittää. Työkaluista perehdytään tarkemmin perehdytykseen, koulutukseen, työkiertoon, työnohjaukseen, mentorointiin ja kehityskeskusteluihin, koska näiden ajatellaan olevan organisaatioissa yleisimmin käytössä olevat menetelmät. Lopuksi annetaan lyhyt katsaus siitä, mitä teoriakirjallisuus uskoo henkilöstövoimavarojen kehittämisen olevan tulevaisuudessa. Teoriakirjallisuuden valossa käsitellyistä aiheista tehdään viimeisessä alaluvussa lyhyt yhteenvedo.

Teoriaosioiden jälkeen tarkastellaan empiirisen tutkimuksen metodologiaa ja tutkimuksen toteutusta. Neljännessä osiossa analysoidaan kerättyä aineistoa haastattelurunkoon pohjautuen sisällönanalyysi-menetelmän avulla. Neljännen osion viimeisessä alaluvussa yhdistetään sekä teoreettisen että empiirisen katsauksen merkittävimmät tulokset yhteen ja vastataan sitä kautta tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen viimeisessä osiossa pohditaan saatuja havaintoja ja niiden merkitystä kriittisesti sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

2. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa analysoidaan henkilöstövoimavarojen kehittämistä ja sen eri ulottuvuuksia sekä tarkastellaan teoreettisesti sitä, miten henkilöstöjohtamisen avulla voidaan edesauttaa henkilöstövoimavarojen tarkoituksenmukaista kehittämistä. Tarkastelun keskiössä on toisaalta se, miten perinteinen henkilöstöjohtamisen teoria suhtautuu henkilöstön kehittämiseen ja toisaalta taas se minkälainen näkökulma strategisella henkilöstöjohtamisella asiaan on. Lopuksi kohdistamme tarkastelun henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja sen kytkeäisiin henkilöstön kehittämisen kanssa. Tämän jälkeen paneudutaan yksityiskohtaisemmin muutamiin henkilöstövoimavarojen kehittämisen työkaluihin.

2.1. Henkilöstövoimavarat ja niiden kehittämisen merkitys

Henkilöstövoimavarojen nähdään koostuvan kolmesta peruselementistä; olemassa olevasta henkilöstövahvuudesta, yksilöiden laadullisista ominaisuuksista sekä työyhteisön hetkisestä tilasta. Nämä kolme ulottuvuutta ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja yhden niistä heikentyminen voi heijastua toisiin elementteihin heikentäen niidenkin tasoa. Järvinen (1996: 18) määrittelee henkilöstövoimavarat sellaisiksi tekijöiksi, joille on tulevaisuudessa käyttöä ja palvelupotentiaalia ja jotka voidaan mitata rahasuureina sekä seurata kirjanpidollisesti. Hän korostaa henkilöstöressurssien olevan olennainen osa organisaatiota ja tähdentää yrityksen arvon määräytyvän usein henkilöorganisaation mukaan, etenkin asiantuntijayrityksissä. Täten henkilöstövoimavaroja voidaan pitää jopa omistajuuden kohteena. Henkilöstö voi kuitenkin vapaasti vaihtaa toisen työnantajan palvelukseen niin halutessaan, joten omistajuus henkilöstön suhteen ei välttämättä ole kovin pysyvä olotila. (Järvinen 1996: 21.)

Määrällisen ja laadullisen henkilöstövoimavarojen säilyttämisen vuoksi organisaation on pidettävä niistä huolta henkilöstövoimavarojen kehittämisen ja johtamisen avulla (Järvinen 1996: 21). Henkilöstövoimavarojen kehittämisellä tarkoitetaan niitä systemaattisesti suunniteltuja toimenpiteitä, joilla saadaan tarjottua organisaation henkilöstöl-

le mahdollisuuksia oppia niitä taitoja, joita tämän hetkinen ja tulevaisuuden työelämä tulee heiltä vaatimaan. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja johtaminen ovat erityisen tärkeitä siitä syystä, että työntekijöiden käyttäytyminen vaikuttaa aina organisaation kannattavuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja muihin organisaation tehokkuuteen vaikuttaviin tekijöihin (Schuler, Jackson & Luo 2004: 6). Henkilöstövoimavarojen kehittämällä varmistetaan se, että organisaatiolla on koko ajan oikeita henkilöitä, oikeissa tehtävissä. Lisäksi sen avulla pyritään pysymään niin organisaatiossa kuin yhteiskunnassakin tapahtuvien muutoksien mukana ja varautumaan tulevaisuuden vaatimuksiin sekä turvaamaan koko ajan saatavissa oleva, sen hetkiseen tilanteeseen mukautuva ammattitaitoinen henkilöstö. Tätä kehittämistyötä tulee tehdä koko työntekijän työuran ajan, riippumatta siitä, onko hän organisaatiossa työntekijän vai johtajan asemassa. (DeSimone & Werner 2012: 4.)

Henkilöstövoimavarojen kehittämistyöllä pyritäänkin kehittämään sitä kelpoisuutta ja osaamista, mitä organisaation henkilöstöresurssit pitävät sisällään. Tämä ei kuitenkaan ole kehittämistyön ainoa tavoite, vaan sen kautta pyritään myös luomaan organisaation ilmapiiri, joka henkii sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta. Työntekijöiden uskotaankin panostavan organisaatioon ja sen menestymiseen enemmän silloin kun he kokevat, että organisaatio uskoo ja panostaa myös heihin. Lisäksi henkilöstövoimavarojen kehittämällä tähdätään sellaisen organisaatiokulttuurin luomiseen, joka edistää organisaatiota saavuttamaan asettamansa mission. Yksi osa-alue henkilöstövoimavarojen kehittämisessä on myös niiden järjestelmien ja mallien rakentaminen, joiden kautta voidaan kehittää ihmisiä kasvun, lojaalisuuden, uskon ja sitoutuneisuuden nimissä. (Balakrishnan & Sri-vidhya 2007: 2–3.)

Tämän lisäksi henkilöstövoimavarojen kehittämisellä pyritään motivoimaan henkilöstöä sekä estämään heidän hakeutumisensa toisen organisaation palvelukseen. Työntekijöille on nimittäin tärkeää kehittyä ja edetä urallaan. Mikäli oma organisaatio ei anna tähän mahdollisuutta, saattavat he hakeutua sellaiseen työpaikkaan, jossa työvoiman kehittäminen katsotaan tärkeäksi toiminnoksi. Henkilöstön kehittäminen ja sitouttaminen ovat tärkeitä myös siitä taloudellisesta näkökulmasta, että uuden työntekijän rekrytoinnista ja perehdyttämisestä aiheutuvat kulut ovat usein huomattavasti suuremmat kuin vanhan

työntekijän sitouttamisen aiheuttamat kulut. Uuden työntekijän palkkaamisesta aiheutu-
via kuluja ovatkin muun muassa työpaikkailmoittelun sekä rekrytointiprosessin aiheut-
tamat kulut. Myös menestyksekkään työnhakijan organisaatioon sijoittamisesta ja käy-
tännön valmisteluista, kuten työhuoneen hankkimisesta ja kalustamisesta, aiheutuu or-
ganisaatiolle ylimääräisiä kuluja. Suurimmat kulut syntyvät kuitenkin siitä, kun uutta
työntekijää koulutetaan tehtävänsä ja talon tavoille. Tällöin uuden työntekijän tehtävää
ei ole hoitamassa kukaan, mikä voi aiheuttaa tuotannossa ja aikatauluissa viivästyksiä.
Ne näkyvät organisaatiolle suoraan kuluina. (Aghazadeh 2003: 202.)

2.2. Johtamisesta tukea henkilöstön tarkoituksenmukaiseen kehittämiseen

2.2.1. Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöhallinto ja sen kehittäminen perustuvat ajatukseen siitä, että henkilöstö näh-
dään ensisijaisesti arvokkaana resurssina eikä vain kuluina, jotka tulisi saada minimoi-
tua (Beaumont 1993: 10). Henkilöstöhallinto voidaan määritellä yksinkertaisimmillaan
niiksi toimenpiteiksi, joista johtajan täytyy huolehtia henkilöstönsä nähden. Tällaisia
toimenpiteitä ovat muun muassa työvoiman tarpeen määrittely, rekrytointi, työhön pe-
rehtyys, suoritusten arviointi, työntekijöiden palkkioiden ja etuuksien määrittelyt, työ-
hön sitouttaminen ja työntekijän kehittäminen. (Dessler 2009: 2.)

Henkilöstöhallinnon osana henkilöstöjohtamisen rooli näyttäytyy siis merkittävänä.
Sandberg (1994: 1) onkin todennut johtamisen perustavanlaatuisiksi kysymykseksi sen,
miten inhimillisiä resursseja kehittämällä mahdollistetaan organisaatiolle kilpailuedun
saavuttaminen. Tähän kysymykseen on pyritty vastaamaan lukuisin eri tavoin. Henki-
löstöjohtamista onkin lähestytty tieteellisessä kirjallisuudessa kahden eri näkökulman
kautta; pehmeän ja kovan henkilöstöjohtamisen. Pehmeä henkilöstöjohtaminen korostaa
toiminnan inhimillistä puolta ja sitä, että vain motivoituneen, osaavan ja sitoutuneen
henkilöstön avulla organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa. Tässä lähestymistavassa pi-
detään tärkeänä henkilöstön kehittämistä, sitouttamista ja motivointia. Kova henkilöstö-
johtaminen taas tarkastelee henkilöstöä yhtenä resurssina muiden joukossa. Se ei ota

henkilöstöpolitiikassaan huomioon sen inhimillistä puolta, vaan korostaa sitä, että henkilöstöresursseista täytyy saada irti kaikki mahdollinen tehokkuus mahdollisimman pienin kustannuksin. Nämä kaksi henkilöstöjohtamisen näkökulmaa edustavat siis melko lailla vastakkaisia näkemyksiä henkilöstöpolitiikan suhteen. (Viitala & Järnlström 2014: 3–4.)

Jako kovaan ja pehmeään henkilöstöjohtamiseen on kuitenkin vain yksi tapa eritellä henkilöstöjohtamisen kenttää ja sen ulottuvuuksia. Mukherjee (2012: 6) onkin todennut henkilöstöjohtamisen jakautuvan kovan ja pehmeän henkilöstöjohtamisen sijaan kolmeen eri osa-alueeseen; hallintoon, operationaaliseen henkilöstöjohtamiseen ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Tämän jaottelun mukaisesti henkilöstöjohtamisen katsotaan olevan tehokkainta silloin, kun se saavuttaa kaikki kolme edellä mainittua ulottuvuutta. Hallinnollinen henkilöstöjohtaminen pitää sisällään kurinpidon, aikataulutuksen, säännösten, lakien ja määräysten noudattamisen, palkka- ja etuushallinnon sekä rekisterin ylläpitämisen. Työpaikka-analyysit, rekrytoinnit ja valinnat sekä kehittäminen ja työntekijöiden suhteista ja kommunikaatiosta huolehtiminen taas kuuluvat operationaalisten toimintojen kenttään. Strategisiin toimintoihin kuuluvat henkilöstösuunnittelu, osaamisen johtaminen, organisaatiokulttuurin kehittäminen ja -johtaminen, suoritusten johtaminen, palkkiojärjestelmän suunnittelu sekä henkilöstöressurssien valjastaminen koko organisaation tarpeita vastaavaksi.

Vaikka henkilöstöjohtamista voidaan lähestyä ja määritellä useiden eri näkökulmien kautta, perustan sille antaa aina maan lainsäädäntö. Suomessa työsopimuslain katsotaan olevan perusta henkilöstöjohtamiselle. Sitä sovelletaan kaikkiin sellaisiin sopimuksiin, joissa työtä on sitouduttu tekemään työnantajan lukuun, hänen johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Lain keskeisin sisältö henkilöstöjohtamisen kannalta löytyy työsopimuslain 2 luvun 1§:ssä olevasta yleisvelvoitteesta. Tässä yleisvelvoitteesta kerrotaan työnantajan velvollisuuksista työntekijää kohtaan:

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään

työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (TyöSopL 2:1.)

Velvollisuus henkilöstön kehittämiseen juontaa siis juurensa työsopimuslaista. Työsopimuslain ohella myös työehtosopimuslaissa on henkilöstöjohtamiseen vaikuttavia säännöksiä. Lisäksi monien ammattiryhmien edustajiin kohdistuu lakisääteisiä koulutamissuosituksia tai –velvoitteita, joten henkilöstön kehittämistäkin on säädelty lailla. Esimerkiksi helposti pilaantuvien elintarvikkeiden kanssa työskentelevien täytyy suorittaa hygieniapassi ja kassatyössä toimivilla tulee olla ikärajan voimassa. (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008: 10.)

Henkilöstöjohtamisella on myös pitkä historia, joka on kehittynyt nykyiseen muotoonsa monien aikakausien ja vaiheiden kautta. 1800-luvun puolivälissä tapahtuneen läntisten maiden teollisen vallankumouksen ajan katsotaan antaneen alkusysäyksen henkilöstöjohtamiselle. Työpaikkojen kokojen kasvaessa ja tuotantotyön muuttuessa teolliseksi, alettiin ymmärtää, etteivät uhkaukset ja rangaistukset ole työntekijöiden paras motiivointikeino. Huomattiin, että työntekijät ovat sitä tehokkaampia ja tyytyväisempiä, mitä paremmin he voivat, joten työntekijöiden hyvinvoinnista täytyy pitää edes jollain tavalla huolta. Yrityksiin nimettiin näistä asioista huolehtivia henkilöitä ja tätä kautta henkilöstöammattilaisuus alkoi kehittyä. (Viitala 2013: 31.)

Suurimmat kehitysaskleet henkilöstövoimavarojen kehittäminen otti kuitenkin I ja II maailmansodan aikaan (Werner 2014: 128). I maailmansota 1900-luvun alussa vaikutti vahvasti henkilöstöjohtamiseen siten, että miesten lähtiessä sotaan, naiset osallistuivat enemmän työelämään. Tällöin työtä tekevät naiset alkoivat ottaa työntekijöiden hyvinvoinnin aiempaa enemmän huomioon. Sodan vuoksi tarvittiin myös aikaisempaa enemmän tasapainoa henkilöstön tilan ja organisaation tulosten välille. Tähän työn tehostamiseen pyrittiin työaikojen pidentämisellä, työvälineiden parantamisella sekä johtamisen ja työn organisoinnin kehittämällä. Myös palkat alettiin sitoa työsuorituksiin ja erilaisia palkkausjärjestelmiä kehitettiin. Näin yrityksiin syntyi erillisiä palkkaosastoja. (Viitala 2013: 31–32.)

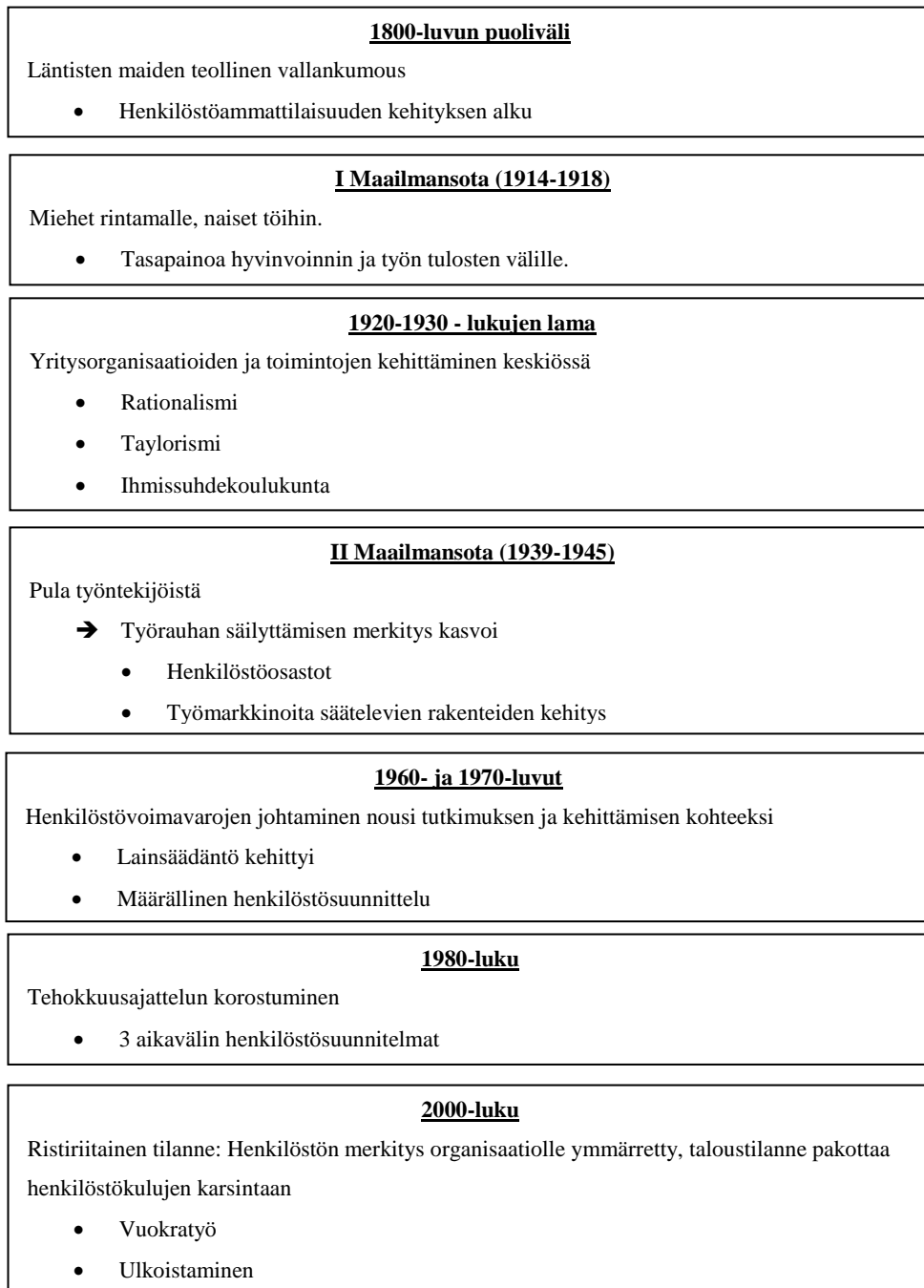
1920- ja 1930-luvuilla läntisissä teollisuusmaissa oli lama-aika, jolloin kehitettiin ja tehostettiin aiempaa tietoisemmin organisaatioita ja niiden toimintaa. Samaan aikaan valloilla oli kolme suurta ajatussuuntaa; rationalismi, taylorismi ja ihmissuhdekoulukunta. Rationalismi ja taylorismi pyrkivät työn tehostamiseen ja kehittämiseen tieteellisten menetelmien ja suuruuden ekonomian kautta. Tämän seurauksena kehitettiin henkilöstöosastoja, joiden avulla pyrittiin varmistamaan se, että henkilöstöresurssit käytettäisiin mahdollisimman tehokkaasti ja niitä pystyttäisiin kontrolloimaan. Ihmiset nähtiin vielä vastuuta välttelevinä ja laiskoina ja heitä tuli johtaa tiukan kurin ja rangaistusten avulla. Ihmissuhdekoulukunta syntyikin kritisoidaan tätä ajattelumallia. Koulukunnan perustajan, Elton Mayon, mukaan työntekijöiden tuli osallistua organisaatioiden toimintaan ja kehittämiseen. Hän näki myös, että sosiaalisella ympäristöllä oli merkittävä vaikutus työntekijöiden viihtyvyyden kannalta. (Strömmer 1999: 24–26; Viitala 2013: 32.)

II maailmansota aiheutti omat haasteensa organisaatioille. Sotateollisuus vei työvoimaa ja henkilöstöpula vaivasi useita teollisuuden organisaatioita. Henkilöstö stressaantui työssään ja työrauhan puolesta jouduttiin pelkäämään. Tällöin syntyi henkilöstöammattilaisia kehittämään työnteon olosuhteita niin, että tuottavuutta saataisiin tehostettua ja lakon uhkaa minimoitua. Vähitellen henkilöstöammattilaisista muodostui kokonaisia henkilöstöosastoja, jotka vastasivat muun muassa henkilöstön koulutuksesta. Tähän aikaan nähtiin myös ensimmäiset kehitysaskleet työmarkkinoita sääteleville rakenteille. Henkilöstövoimavarojen johtaminen nousi kuitenkin tutkimuksen ja kehittämisen keskiöön vasta 1960- ja 1970-luvuilla, jolloin työelämää säätelevää lainsäädäntöä kehitettiin ja määrällinen henkilöstösuunnittelu nähtiin tärkeänä osana organisaatioiden toimintaa. (Viitala 2013: 32–33.)

1980-luvulla organisaatioiden ulkoiset tekijät alkoivat vaikuttaa ja luoda paineita henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Erityisesti kansainvälistyminen, teknologian kehittyminen ja tietotaidon muuttuminen kilpailulliseksi tekijäksi johtivat muutoksien tarpeeseen (Laakso-Manninen 1998: 11–12). Tehokkuusajattelun korostumisen myötä henkilöstösuunnitelmia alettiin tehdä kolmella aikatahtimella; lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä. Henkilöstöjohtaminen nähtiin jo tässä vaiheessa strategisena kilpailukeinona, johon

kannatti panostaa. Henkilöstöosastotkaan eivät olleet enää vain erillisiä yksiköitä, vaan tukivat tiiviisti organisaation muita osa-alueita. (Viitala 2013: 33–34.)

Nyt 2000-luvulla ymmärretään jo täysin henkilöstön merkitys organisaation kannalta ja henkilöstöä pidetäänkin tärkeimpänä menestykseen johtavana tekijänä. Taloudellisen tilanteen heikentyessä henkilöstökuluja joudutaan kuitenkin pakon edessä minimoimaan. Tilanne on hyvin ristiriitainen henkilöstöjohtamisen kannalta eikä ongelmaan ole olemassa yhtä kaiken korjaavaa ratkaisua. Organisaatiot ovat pyrkineet vastaamaan tilanteeseen muun muassa vuokratyövoiman ja ulkoistamisen avulla. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa henkilöstöjohtamisen käyneen läpi monenlaisia vaiheita kehittyessään nykyiseen muotoonsa. Tiivistetysti nämä vaiheet käyvät esille kuviosta 2, joka etenee kronologisessa aikajärjestyksessä ylhäältä alaspäin. Jokaisessa laatikossa on ensin kuvattu se asia, joka on vaikuttanut henkilöstöjohtamisen kehitykseen ja sen jälkeen pallukoilla on kuvattu sitä, miten henkilöstöjohtamisen kenttä on muuttunut. (Viitala 2013: 33–34.)



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen historiallinen kehitys.

2.2.2. Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategisesta henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa on relevanttia määritellä ensin, mitä strategialla tarkoitetaan tieteellisessä kirjallisuudessa. Strategiaa voidaan pitää tietynlaisena suunnitelmana, jossa yhdistyvät organisaation visio, missio, tavoitteet ja päätökset siitä, miten resurssit aiotaan käyttää (Truss, Mankin & Kelliher 2012: 45). Myös henkilöstöstrategian luomisessa pätevät nämä samat periaatteet. Henkilöstöstrategia luodaan yleensä jo aiemmin tehdyn liiketoimintastrategian puitteissa, sillä yrityksen visioon pohjautuvasta liiketoimintastrategiasta selviää usein suunta sille, minkälaista osaamista ja kuinka paljon organisaatio tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstöstrategia pitääkin sisällään suunnitelman siitä, miten organisaation tarvitsema työvoima aiotaan turvata. Kaikkien organisaatioiden henkilöstöjohtaminen pohjautuu siis jo aiemmin luotuun henkilöstöstrategiaan, joka on tehty yrityksen visioon perustuvan liiketoimintastrategian viitoittamana (ks. Kuvio 3.). (Strömmer 1999: 52–53.)



Kuvio 3. Yrityksen visiosta henkilöstöjohtamiseen.

Tämä luotu strategia saatetaan käytäntöön strategisen johtamisen avulla. Organisaatioissa luodaan eri osa-alueille omia strategioita, joissa määritellään tavoitteet ja työkalut niihin pääsemiseksi. Näin tehdään myös henkilöstöpuolella. Yksittäisiä strategioita voivat olla esimerkiksi palkkaukseen, organisaation kehitykseen ja suorituskyvyn johtamiseen liittyvät strategiat. Näiden lukuisien strategioiden kokoaminen yhteen on strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) tehtävä. (Truss, Mankin & Kelliher 2012: 87.)

2.2.3. Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Alan Price (1997: 1) määrittelee henkilöstövoimavarojen johtamisen seuraavasti:

”A philosophy of people management based on belief that human resources are uniquely important to sustained business success. An organization gains competitive advantage by using its people effectively, drawing on their expertise and ingenuity to meet clearly defined objectives. HRM is aimed at recruiting capable, flexible and committed people, managing and rewarding their performance and developing key competencies.” (Price 1997: 1.)

Price pitää siis henkilöstövoimavaroja erityisen tärkeinä tekijöinä liiketoiminnan menestyksen kannalta. Kuten Pricen määritelmästäkin käy ilmi, henkilöstövoimavarojen johtaminen pitää sisällään monia eri toimintoja, kuten työntekijän valitsemisen, kouluttamisen ja kehittämisen, sekä työelämäsuhteista ja työntekijän palkkiosta huolehtimisen (Armstrong 1992: 13).

Henkilöstövoimavarojen johtamisesta puhuttaessa on tärkeää määritellä myös ne päämäärät, joita sillä tavoitellaan. Ensinnäkin henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla pyritään hyödyntämään henkilöstön koko kapasiteetti ja potentiaali sekä vaalimaan heidän sitoutumistaan omaan suoritukseensa ja koko organisaatioon. Lisäksi sen avulla yhdistetään henkilöstöressurssipolitiikka organisaation liiketoimintasuunnitelman kanssa yhtenäiseksi. Samalla vahvistetaan asianmukaista organisaatiokulttuuria. Myös sellaisen ympäristön luominen, jossa työntekijöiden piilevä luovuus, energia, innovatiivisuus ja yhteistyö pääsevät valloilleen, kuuluu henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisiin päämääriin. Henkilöstövoimavarojen johtamisella pyritään myös löytämään mahdollisuuksia sopeuttaa henkilöstön määrä ja osaaminen liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin. Myös rohkaiseminen toimimaan joustavasti mukautuvassa organisaatiossa on yksi asetuista päämääristä. (Armstrong 1992: 15–16.)

2.3. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen työkalut

Kehittämisellä voidaan tarkoittaa hyvin monia eri asioita ja käsitteenä se on laaja. Forslund (2015: 7) huomauttaakin kehittämistä esiintyvän lähes missä vain, muun muassa erilaisissa reformeissa, pilotti-hankkeissa, projekteissa, ohjelmissa, suunnitelmissa, toimintatutkimuksissa, arvioinneissa ja strategioissa. Hätönen (1998: 57–58) on jakanut henkilöstön kehittämismenetelmät viiteen osaan sen mukaan, mitä niillä pyritään saavuttamaan. Kaiken keskiössä ja tavoitteena on taitava ja joutuisa suoritus, johon pyritään yhteisvastuun ja oppimisen, itseohjautuvuuden ja aktiivisuuden, laajenevien työtehtävien, kokonaisuuksien näkemisen ja osallistumisen sekä työkulttuurin ja ilmapiiriarvioinnin kehittämisen kautta. Seuraavan sivun taulukko esittääkin työkalut, joilla näihin tavoitteisiin voidaan pyrkiä (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Henkilöstön kehittämismenetelmät (mukaillen Hätönen 1998).

TAITAVA JA JOUTUISA SUORITUS				
Yhteisvastuu ja oppiminen	Tukihenkilö, kummi	Koulutus	Yhteistyö	Tiimityö
Itseohjautuvuus ja aktiivisuus	Tutustumiskäynnit, toisilta oppiminen	Monimuoto-opiskelu	Ammatillinen koulutus	Kirjallisuus
Laajenevat työtehtävät	Työkierto	Sijaisuudet, varamiesjärjestelmä	Monitaitoisuus	Kehitysrytmiin osallistuminen
Kokonaisuuksien näkeminen ja osallistuminen	Visiokeskustelut	Toisen työhön tutustuminen	Yrittäjyyden omaksuminen	
Työkulttuuri ja ilmapiiriarviointi	Kehityskeskustelut	Työkykyä ylläpitävä toiminta	Yhteiset keskustelutilaisuudet	Työnohjaus, konsultointi, mentorointi

Tässä tutkimuksessa otetaan tarkempaan tarkasteluun taulukossakin esitetyt koulutus, työkierto, työnohjaus, mentorointi ja kehityskeskustelut. Lisäksi empiriasta esiin nouseva perehdyttäminen esitellään yhtenä henkilöstön kehittämisen työkaluna myös tässä teoriaosuudessa. Henkilöstön kehittämismenetelmiä on olemassa lukematon määrä, mutta tämä tutkimus on rajattu käsittelemään teoriakirjallisuudesta eniten esille nousevia ja yleisimpiä menetelmiä. Menetelmävalintaa on peilattu myös suhteessa empiirisen tutkimuksen kautta esiin nouseviin menetelmiin, jotta teoreettinen ja empiirinen osuus olisivat vuoropuhelussa keskenään.

2.3.1. Perehdytys

Perehdytys on usein uuden työntekijän urapolun ensimmäinen kehittämismenetelmä. Organisaatio voi muotoilla siitä oman näköisensä ja omia tarpeitansa vastaavan helposti eikä perehdytyksen tarvitse mennä jokaisen työntekijän ja työtehtävän kohdalla samalla

kaavalla eikä käsitellä samoja asioita. Perehdyttämistä nähdään tapahtuvan usein sekä työntekijän tullessa uuteen organisaatioon, että hänen vaihtaessa organisaation sisällä uusiin tehtäviin. Laajasti kuvattuna perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä tutustuu sekä omaan työtehtäväänsä ja sen odotuksiin että työpaikan tapoihin, toiminta-ajatukseen, liike- ja palveluideaan sekä työtovereihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Perehdytys voi sisältää siis sekä alku- ja yleisperehdyttämisen että työnopastuksen. (Kupias & Peltola 2009: 17–19.)

Perehdyttämisen apuna voidaan käyttää lukuisia erilaisia menetelmiä henkilöstä ja työtehtävästä riippuen. Muun muassa perehdyttämismateriaalia, orientointikeskusteluja ja tavoiteasetantaa, koulutusohjelmia ja työssä oppimista, oppimistehtäviä, mentorointia, työnohjausta ja työnopastusta voidaan käyttää perehdytykseen. Perehdyttämismateriaalina voi toimia esimerkiksi intranet, organisaation vuosikertomus, asiakas- ja sidosryhmälehdet sekä -tutkimukset ja erikseen laadittu perehdyttämiskansio. Orientointikeskustelu taas on esimiehen ja alaisen välinen työsuhteen alussa käytävä keskustelu, jossa käydään perusteellisesti läpi työn tavoitteet, työtehtävät ja henkilön rooli organisaatiossa. Ajankohtaista, omakohtaista, kokemuksellista ja oman aktiivisuuden mahdollistavaa perehdyttämistä edustaa työssä oppiminen. Koulutusohjelmat taas tarjoavat tulokkaalle mahdollisuuden saada selkeää ja jäsenneiltyä tietoa työnsä tueksi, kun taas oppimistehtävien avulla tulokas pääsee tarkentamaan oppimaansa ja tarkastelemaan uutta tietoa suhteessa aiemmin oppimaansa sekä uuteen rooliin ja tavoitteisiin. Työnopastuksen avulla uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia käytännön asioita, kuten koneiden ja laitteiden käyttöä tai jonkun työsuorituksen hallintaa. Perehdyttämisen prosessin osaksi voi kuulua myös mentorointi ja työnohjaus, mutta ne voivat olla myös erillisiä henkilöstön kehittämisen työkaluja. Tämän vuoksi näitä menetelmiä on käsitelty tarkemmin myöhemmissä alaluvuissa. (Kjelin & Kuusisto 2003: 205–235.)

Perehdyttämisen haasteina todetaan usein olevan kiireen vuoksi laiminlyöty perehdytys, uuden työntekijän kokeminen kilpailijana, perehdyttämismuutosten puutteellisuus, väärä käsitys tulokkaan valmiuksista ja perehdyttämismuutosten määrittelyn ja viestinnän puutteen ongelmat sekä se, että perehdyttämisen hyötyjä ei nähdä riittävän selkeästi (Kjelin & Kuusisto 2003: 241–245). Hyvän perehdyttämisen prosessin hallinnan haasteena

on myös organisaatioissa mahdollisesti vallalla oleva ajatusmalli, ettei osa-aikaisia työntekijöitä tarvitse perehdyttää kunnolla. Tämä on virhe, josta voi aiheutua esimerkiksi työntekijän menettäminen, virheitä työtehtävien hoidossa tai huonoa laatua asiakaspalvelussa. Kunnollisen perehdyttämisen katsotaan usein vievän liian paljon aikaa ja tämän vuoksi siitä lipsutaan. Tosiasia kuitenkin on, että hyvin hoidettu perehdyttäminen säästää aikaa pidemmällä aikavälillä työntekijöiden päästessä heti kiinni työhönsä ja oppiesaan hoitamaan tehtävänsä hyvin. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi organisaatioon ja vältetään näin se, että työntekijä olisi tyytymätön uuteen työpaikkaansa ja vaihtaisi sen vuoksi pian uuteen organisaatioon. Tämä on erittäin tärkeää organisaatioille sen vuoksi, että työntekijän lähtiessä toiseen työpaikkaan organisaatio on taas tilanteessa, jossa pitää etsiä ja kouluttaa tehtävään uusi työntekijä. Tämä vie paljon aikaa ja rahaa. Hyvin hoidettu perehdyttäminen antaa myös organisaatiosta hyvän kuvan ulospäin ja takaa sen, että asiakkaat ja sidosryhmät saavat parempaa palvelua. Perehdytyksellä kuitenkin annetaan ennen kaikkea uudelle työntekijälle tarvittavat tiedot työnkuvasta ja odotuksista. (Cadwell & Crisp 1989: 3–4.)

2.3.2. Koulutus

Henkilöstön koulutuksella tarkoitetaan laajasti määriteltynä kaikkea sellaista toimintaa, jossa opetuksen avulla kehitetään työntekijöiden tietoja, taitoja ja suhtautumistapoja. Se on yleensä työnantajan kustantamaa ja siihen osallistumisajalta maksetaan palkkaa tai korvataan muuten menetetty vapaa-aika. Henkilöstön koulutustilaisuudet voivat olla erilaisia konferensseja, informaatiotilaisuuksia, perehdyttämiskursseja, opintomatkoja tai muuta työnantajan avustamaa itseopiskelua. (Kantanen 1996: 13.)

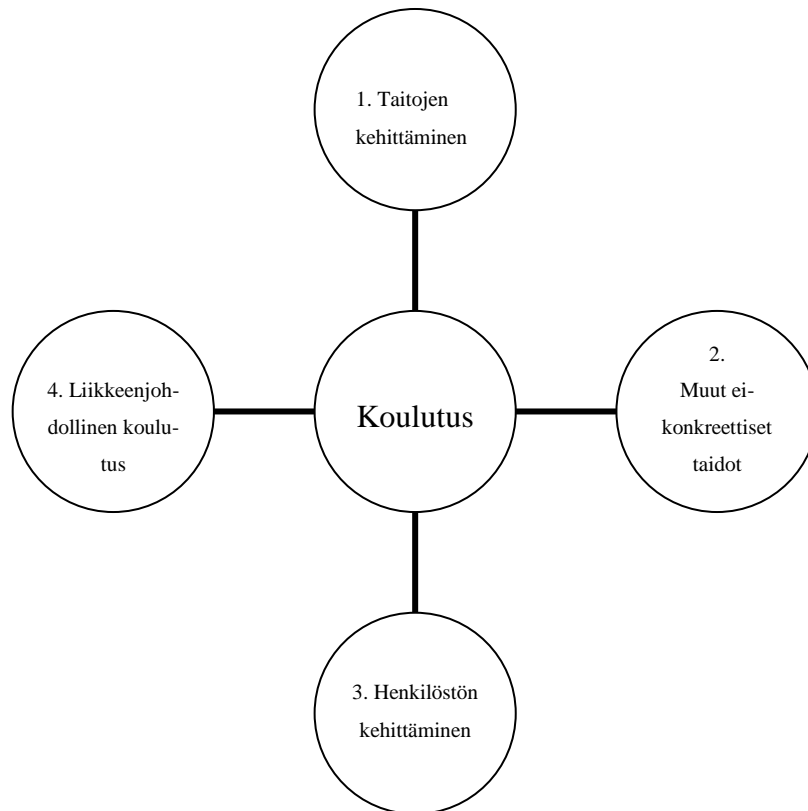
Koulutus on vanhin henkilöstön kehittämismenetelmä. Sen merkittävyys ja käyttökelpoisuus eivät ole kuitenkaan vuosien varrella vähentyneet, vaan koulutusta pidetään vielä nykyäänkin yhtenä tärkeimmistä henkilöstön kehittämisen muodoista. Koulutus pitäisi nähdä välineenä päämäärän sijaan niin, että sillä pyrittäisiin aina johonkin organisaation ja sen henkilöstön kannalta tavoiteltavaan asiaan, kuten markkinaosuuden kasvattamiseen, palvelujen laadun parantamiseen tai työtyytyväisyyden kohentamiseen (Larsson 1984: 111). Koulutusprosessin katsotaan muodostuvan kahdesta eri vaiheesta; tar-

peen arvioinnista ja toteutuksesta. Tarvetta arvioitaessa tulisi tarkastella sitä, ketkä henkilöstöstä tarvitsevat koulutusta ja minkälaista koulutusta he tarvitsevat. Toisessa vaiheessa täytyy pohtia sitä, kuka pitää koulutuksen ja miten se pidetään. Täytyy kuitenkin muistaa se, että kumpaakin vaihetta suunniteltaessa on syytä ottaa huomioon myös toinen vaihe, sillä koulutuksen järjestämiseen liittyvät asiat nivoutuvat kiinteästi toinen toisiinsa. (Riley 1993: 186.)

Riley (1993: 186–191) jakaa koulutuksen neljään eri kategoriaan sen mukaan, mihin sillä tähdätään (ks. Kuvio 4.). Ensimmäinen kategoria on taitojen kehittäminen. Se voi olla joko työntekijän henkilökohtaisen suorituskyvyn kehittämistä tai kokonaan uusien taitojen opettamista, esimerkiksi muuttuvan työnkuvan uusia vaatimuksia varten. Toisaalta se voi olla myös niin sanottujen yleisten taitojen, kuten atk-, tai itsensä ilmaisutaitojen kehittämistä. Joissain tapauksissa taitojen kehittäminen tarkoittaa sitä, että työntekijöille laaditaan kokonainen koulutuspaketti, josta he saavat kokonaan uusia tietoja ja taitoja kyetäkseen toimimaan muuttuneessa työnkuvassaan. Tällaiseen koulutustarpeeseen törmätään esimerkiksi siinä vaiheessa, kun organisaatiossa jo olevan henkilöstön taidot eivät enää kohtaa organisaation muuttuneiden tavoitteiden kanssa. Toisessa kategoriassa koulutuksen kautta kehittämisen keskiössä ovat ne taidot, jotka liittyvät työnteeseen, mutta eivät ole mitään konkreettisia opittavia taitoja. Nämä taidot ikään kuin kulkevat työnteon rinnalla ohjaten muuta toimintaa. Esimerkiksi suorituskyvyn arviointiin, kurinpitoon ja ympäristöasioihin liittyvät tiedot kuuluvat tähän koulutuskategoriaan.

Kolmantena koulutuskategoriana nostetaan esille henkilöstön kehittäminen. Siinä kouluttaminen lähtee aina liikkeelle siitä ajatuksesta, että jokaisen yksilön tulee saada juuri tarvitsemaansa koulutusta. Tämä henkilöstön kehittämiseen tähtäävä koulutus on sellaista, jota työntekijä henkilökohtaisesti ajattelee tarvitsevansa tai haluavansa. Usein henkilöstön kehittäminen liittyy kuitenkin ihmissuhdetaitojen kehittämiseen. Siihen, miten erilaisten ja eritaustaisten ihmisten kanssa toimitaan ja ylipäätään, miten ihmisten kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Tärkeä osa henkilöstön kehittämistä on myös se, että sen avulla pyritään tarjoamaan henkilöstölle mahdollisuuksia ja taitoja saada työ- ja vapaa-aikansa tasapainoon, hallita stressiään ja ylipäätään voida paremmin. Neljäntenä koulutuskategoriana on liikkeenjohdollinen koulutus, joka pitää sisällään oikeastaan

kaikki edelliset kategoriat. Tämä kategoria korostaakin sitä, että on tärkeää muistaa myös johdon tarvitsevan osakseen koulutusta, niin johtamistaitoihin kuin henkilökohtaiseen työhyvinvointiinkin. (Riley 1993: 186–191.)



Kuvio 4. Koulutuksen neljä kategoriaa.

Konkreettisia organisaatioissa käytettäviä koulutuksia ovat esimerkiksi johtamiskoulutus, markkinointikoulutus, asiakaspalvelukoulutus, laatukoulutus, tietotekniikkakoulutus, kansainvälisyys- ja kielikoulutus sekä yhteistyökoulutus. Näitä koulutuksia voidaan toteuttaa luento-opetuksen ohella useilla vaihtoehtoisilla tavoilla, kuten roolipeleillä, aivoriihellä, monimuoto-opiskeluna tai case-opetuksena. Roolipeleissä esitetään henkilöiden välisiä, ammatillisia tai yrityskohtaisia tilanteita sekä menneisyyteen että tulevaisuuteen pohjautuen ja sitä kautta havainnoidaan käyttäytymistä todellisuutta muistuttavissa tilanteissa. Ryhmätyömenetelmänä toimiva aivoriihi taas tuottaa uusia ideoita vapaasti etenevän luovan keskustelun avulla. Se opettaa ryhmätyötaitoja, vahvistaa luotamusta omiin kykyihin ja ideoihin sekä aktivoi osallistujia. Monimuoto-opiskelulla tar-

koitetaan lähi-, etä-, ja itseopiskelun muodostamaa kokonaisuutta, joka perustuu nykyajan työelämän edellyttämään kykyyn toimia ja tehdä päätöksiä itsenäisesti sekä arvioida omaa toimintaa. Analysointitaitoja, itsearviointitaitoja, luovuutta, kommunikointitaitoja sekä soveltamiskykyä voidaan kehittää erityisen hyvin case-opetuksen avulla. Siinä käsitellään jotain esimerkkitapausta soveltaen siihen omia kokemuksia, tietoja ja valmiuksia. Näiden kuvattujen menetelmien lisäksi organisaatioissa on käytössä lukematon määrä erilaisia tapoja järjestää henkilökunnan koulutusta. (Hätönen 2000: 74–84.)

Koulutuksella henkilöstön kehittämismuotona on paljon etuja. Sen avulla pystytään esimerkiksi turvaamaan osaava henkilöstö seuraaviksi vuosiksi sekä parantamaan henkilöstön motivoituneisuutta ja työyhteisön ilmapiiriä. Lisäksi koulutuksissa opitaan näkemään omat työtehtävät osana laajempaa kokonaisuutta, mikä lisää työvoiman monitaitoisuutta. Haasteena koulutuksen käytölle henkilöstön kehittämismuotona taas on se, että sitä sovelletaan usein vain perinteisenä luokkahuone-koulutuksena. Erilaisia koulutustekniikoita on kuitenkin, kuten edellä mainittiin, nykyään olemassa lukematon määrä, eikä niiden soveltaminen aiheuta sen enempää työtä kuin perinteisen luentokoulutuksen järjestäminen. Sen sijaan niiden käyttö voi tarjota paljon tehokkaamman tavan oppia. Toisena haasteena koulutuksissa voidaan pitää palautteen saamista kaikilta osallistujilta. Vain palautteen avulla voidaan tietää, millaisia tietoja ja taitoja osallistujat jo omaavat ja mitä heidän tulisi vielä oppia. Samalla saadaan tietoa myös koulutuksen vaikuttavuudesta, mikä on yleensä koulutuksen järjestäjiä askarruttava kysymys. (Craig 1987: 384; Hätönen 2000: 72.)

2.3.3. Työkierto

Työkierrolla tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa työntekijöiden välistä systemaattista työstä toiseen siirtymistä (Fiester 2008: 33). Työkierto voidaan toteuttaa organisaatiosta ja tavoitteesta riippuen monella eri tavalla; sisäisenä, ulkoisena, yksipuolisena, vastavuoroisena tai ketjuuntuneena työkiertona. Yksipuolisessa työkiertossa kiertoon lähtevän työntekijän paikalle ei tule ketään, kun taas vastavuoroisessa työkiertossa kaksi työntekijää vaihtaa työtehtäviään. Työkiertohankkeessa voi olla mukana myös monta eri

työyksikköä, jolloin kyse on ketjuuntuneesta työkierrosta. (Hietala & Lehtonen: 2012: 9.)

Ensisijaisesti työkierrolla pyritään kehittämään työntekijöiden monitaitoisuutta ja täten laajentamaan heidän osaamisalueitaan (Hätönen 2000: 66–67). Työkierrosta henkilöstön kehittämismenetelmänä on myös se hyöty, että sen läpikäyneenä työntekijät ovat yleensä sitoutuneempia ja tyytyväisempi työhönsä. Työkierron johdosta heistä tulee myös sopeutuvaisempia muutokseen, mikä on erittäin tärkeä taito nykyajan alati muutoksessa olevassa yhteiskunnassa. Lisäksi tämän kehittämismenetelmän hyödyksi voidaan lukea se, että sen kautta työntekijät saavat mahdollisuuden kokea vaihtoehtoisia urapolkuja. Myös omaan työhön jähmettymistä ja tylsistymistä voidaan estää työkierron avulla. (Fiester 2008: 33.)

Työkierron mukanaan tuomista lukuisista hyödyistä huolimatta se ei kuitenkaan ole aivan ongelmaton kehittämismenetelmä. Haasteena työkierron toteuttamiselle onkin se, että työpaikoilla on usein kokeneita, ja ehkä jo hieman kaavoihin kangistuneitakin henkilöitä, jotka eivät periaatteestakaan halua oppia uutta ja lähteä mukaan työkiertoon. Tämä on haaste esimiehille. Heidän tulisikin pystyä jollain keinoin motivoimaan ja kannustamaan tämäkin osuus henkilöstöstä mukaan kehittämismenetelmän pariin. Esimiehille päänvaivaa tässä kehittämismenetelmässä aiheuttavat varmasti myös käytännön järjestelyt. Organisaation normaali toimintahan on saatava pyörimään myös työkierron aikana. Lisäksi organisaation rakenteiden tulisi tukea työkiertoa, niin etteivät esimerkiksi johtosäännöt, työsuhde-edut tai toimenkuvat estä kierron toteuttamista. Työkierron toteuttaminen onkin erityisen haastavaa sellaisissa tehtävissä, jotka vaativat vahvaa ammattiosaamista ja todella pitkän perehdyttämisen. Lisäksi työkierrolle sopivien työpaikkojen määrittely työntekijäkohtaisesti on haaste esimiehille. Jos työkierto tapahtuu eri yksiköiden välillä voi haasteeksi nousta myös esimiesten välinen kilpailu osajista. Omia työntekijöitä ei ehkä haluta päästää mukaan työkiertoon siinä pelossa, ettei yhtä hyvää tule tilalle tai että vanha työntekijä ei enää palaa työkierron loputtua omaan tehtäväänsä. Jatkuva toisten kouluttaminen ja itse koulutettavana oleminen voivat myös käydä työntekijöille uuvuttavaksi, jos työkiertohanke on pitkäaikainen. Nämä tekijät

onkin syytä ottaa huomioon suunniteltaessa työkierron toteuttamista organisaatiossa. (Maxwell, J., Richard, E. & Sandra, J. 2008: 435; Moisalo 2011: 43.)

2.3.4. Työnohjaus

Työnohjaus on yksi henkilöstöressurssien kehittämisen muoto yhdessä kehityskeskustelujen, mentoroinnin ja muiden menetelmien kanssa. Se on pitkäaikaista sekä vapaaehtoista koulutetun työnohjaajan kanssa käytävää reflektiivistä keskustelua. Työnohjaus voidaan toteuttaa ryhmä-, pari-, yksilö-, yhteisö-, tai esimies-työnohjauksena ja sen avulla pyritään ensisijaisesti tunnistamaan työhön liittyviä ongelmia ja kuormitustekijöitä, lisäämään ammatillisia ja persoonallisia valmiuksia sekä vahvistamaan ammatti-identiteettiä ja auttamaan työssä jaksamisessa. Myös yhteistyön kehittäminen ja vuorovaikutustaidot sekä työmotivaation säilyttämiseen liittyvät tekijät voivat olla tarkastelun kohteena. Työnohjauksen tavoitteet kuitenkin määritellään aina tilanne- ja organisaatiokohtaisesti. Lähes aina työnohjauksissa keskustellaan kuitenkin oman organisaation perustehtävästä ja rakenteista sekä siitä, miten kukin ne on ymmärtänyt. Työnohjausta aloitettaessa tehdään usein työnohjaussopimus, jossa määritellään työnohjausta koskevat reunaehdot, päämäärät ja tavoitteet. (Ankkuri-Ikonen 2010; Koiranen 2011: 8–11.)

Työnohjaus antaa hyvät mahdollisuudet henkilöstöressurssien kehittämiseen monella tavalla. Ensinnäkin sen kautta opitaan varautumaan ennalta ongelmatilanteisiin ja miettimään jo valmiiksi, miten niihin suhtauduttaisiin ja miten niissä toimittaisiin. Tällä tavalla voidaan välttää äkillisissä ja hämmentävissä tilanteissa turhautuminen ja myös liiallinen myötätunto. Työnohjauksen avulla voidaan parhaimmillaan ehkäistä työuupumusta oppimalla seuraamaan omaa työkuntoa ja kiinnittämään huomiota stressitekijöihin. Kuten jo aiemmin mainittiin, työnohjauksessa pohditaan usein myös organisaation perustehtävää. Tämän kautta työntekijä oppii ymmärtämään paikkansa ja merkityksensä organisaatiossa sekä toimimaan sopimusten ja käytäntöjen mukaisesti. Lisäksi työnohjauksessa voidaan käsitellä tarkemmin niitä aiheita, joihin normaalin työn lomassa ei ehditä. Esimerkiksi johdon päätöksiin ja niihin vaikuttaneisiin tekijöihin voidaan syventyä tarkemmin ja tätä kautta ymmärtää ja hyväksyä ne paremmin. Työnohjauksessa pyritään siis hahmottamaan organisaation rakenteita ja vaikuttamiskanavia, mutta myös

yksilön omaa työtehtävää vastuineen ja velvoitteineen. Se antaa työntekijälle mahdollisuuden pohtia tarkemmin sitä, mitä tavoitteita omalla työllä on, mitä työhön kuuluu ja miten omaa työskentelyä voisi kehittää. (Ankkuri-Ikonen 2010.)

Kuten muissakin henkilöstön kehittämismenetelmissä, myös työnohjauksessa on omat haasteensa. Ensinnäkin työnohjaajaan liittyen hänen ammattitaitonsa puute ja heikot vuorovaikutustaidot saattavat ohjata tilannetta ei-tavoiteltuun suuntaan. Mikäli työnohjaaja taas on luonteelta liian kiltti tai miellyttämishaluinen, hän ei välttämättä saa käännettyä ja pidettyä keskustelua työnohjauksen merkityksen kannalta oleellisissa asioissa. Myös työnohjaajan toinen ammatti saattaa vaikuttaa työnohjaus-keskusteluihin. Työnohjaaja vaikuttaa siis paljonkin työnohjauksen onnistumiseen, mutta myös ohjattavilla ja heidän käyttäytymisellään on suuri vaikutus lopputulokseen. (Lavikka & Kunttu 2011: 116–121.)

Ohjattavien sen hetkinen elämäntilanne ja motivoituminen työnohjauksen suhteen voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työnohjaus-keskustelu lopulta rakentuu. Lisäksi luottamuspula esimiestä, organisaatiota tai itse työnohjaus-menetelmää kohtaan heikentävät työnohjauksen tehoa. Myös ohjattavien epärealistiset odotukset työnohjausta kohtaan saattavat aiheuttaa pettymyksiä työnohjauksen suhteen. Jotkut voivat luulla työnohjauksen ratkovan saman tien kaikki heidän ongelmansa, ja kun näin ei käy he pettyvät metodiin eivätkä anna sille mahdollisuutta näyttää vaikutustaan. Ryhmätyönohjauksissa taas ohjattavien väliset suhteet vaikuttavat paljon ohjauksen onnistumiseen. Mikäli suhteet ovat erityisen tulehtuneet, se voi ilmentyä epärehellisyytenä ja estää vapaan keskustelun. Ryhmätyönohjausta vaikeuttaa myös se, jos ryhmässä joku on dominoiva eikä anna muille mahdollisuutta mielipiteisiin. Itse työnohjaustilanteeseen liittyen haasteen voi aiheuttaa se, jos työnohjaukselle on varattu liian lyhyt aika eikä asioita tämän vuoksi ehditä käsittelemään tarpeeksi syvällisesti. Myös ryhmän kokoonpano muuttuminen kesken prosessin häiritsee asioiden syvällisempää käsittelyä. Lisäksi työnohjaajan ja ohjattavan henkilökemioiden kohtaamattomuus ja erilaiset asenteet toistensa ikää tai kokemusta kohtaan voivat aiheuttaa esteitä työnohjauksen onnistumiselle. (Lavikka & Kunttu 2011: 116–121.)

2.3.5. Mentorointi

Mentoroinnille on vaikea löytää yksiselitteistä määritelmää, sillä se voidaan ymmärtää eri ihmisten ja organisaatioiden parissa eri tavoin. Laajasti määriteltynä mentorointi on kehittämiseen pyrkivä kokeneemman (mentori) ja vähemmän kokeneen (mentoritettava) työntekijän välinen vuorovaikutussuhde, jonka perimmäisenä tarkoituksena on ammatillisten taitojen opettaminen ja työuralla eteen tuleviin kysymyksiin vastaaminen mentorin taholta (Irissou 2012: 23). Organisaatioissa mentoroinnissa on siis kyse siitä, että toinen työntekijä tarjoaa toiselle neuvojaan, tukeaan ja toimii roolimallina. (Pask & Joy 2007: 8.)

Vaikkakin mentorointi on yleistynyt viime vuosikymmeninä todella paljon, se ei kuitenkaan ole pelkästään nykyajan ilmiö vaan mentoroinnin alkujuuret voidaan nähdä jo Kreikan mytologiassa ja Homeroksen *Odysséia*-teoksessa. Teoksessa kerrotaan Odysseuksen jättäneen sotaan lähtiessään poikansa Telemakhoksen Mentor-nimisen miehen huomaa. Mentor toimi Telemakhokselle lähes kymmenen vuoden ajan niin opettajana, neuvonantajana, ystävänä kuin sijaisisänäänkin. Kreikkalaiset uskoivat vahvasti siihen, että ihmiset voivat oppia muun muassa kulttuurin ja arvot sellaiselta ihmiseltä, jota he seuraavat tai ihailevat. (Murray & Owen 1992: 18–19.)

Työpaikalla mentori löytyy usein omasta työyhteisöstä. Hän voi olla aktoria eli mentoritettavaa kokeneempi, taitavampi, vanhempi tai muuten kyvykäs toimimaan aloittelevalle työntekijälle roolimallina ja ohjaajana. Mentori ei kuitenkaan yleensä ole aktorin esimies, vaan sellainen kollega, jolla on valmiuksia tukea ja neuvoa aktoria tarvittaessa (Irissou 2012: 23). Mentorilla onkin hyvä olla tehtävään soveltuvaa tietoutta ja kokemusta, neuvontataitoja, asianmukaista vaikutusvaltaa ja auktoriteettia sekä tietysti halua viettää aikaa mentoritettavan huolien parissa. (Forsyth 2001: 54–55.)

Mentorointia voi esiintyä organisaatiossa joko muodollisena tai epämuodollisena. Muodollista eli formaalia mentorointia esiintyy silloin, kun organisaatio virallisesti tukee ja panostaa mentorointiohjelmiin. Tämä organisaation panostus mentorointia kohtaan ilmenee usein siinä, että organisaatio ottaa mentorointisuhteita ohjaavan roolin muun mu-

assa tarjoamalla mentoroinnin tueksi erilaisia rakenteita, käytäntöjä ja oppaita sekä avustaa mentorointisuhteen aloittamisessa, ylläpidossa ja päättämisessä. Epämuodollisessa eli informaalissa mentoroinnissa tällaista suhdetta ei esiinny, vaan mentori ja aktori hoitavat keskenään lähes kaikki mentorointiin liittyvät asiat. Epämuodollisessa mentoroinnissa organisaatiolta saatava tuki siis puuttuu kokonaan tai on lähes olematonta. (Mukherjee 2012: 232; Mutanen & Lämsä 2006: 20.)

Merja Karjalainen on tutkinut väitöstutkimuksessaan vuonna 2010 ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista. Tutkimuksessa selvisi, että ammattilaiset pitävät mentorointia hyvinkin tavoitteellisena ja vuorovaikutuksellisenä suhteena. Mentorointi tarjoaa kummallekin osapuolelle mahdollisuuden oppia jotain uutta siitä huolimatta, että yleensä aktori on se, joka asettaa tavoitteensa ja pyrkii niihin mentorin tarjoaman tiedon avulla. Ammattilaiset korostivat myös sitä, että mentoriksi tulisi valita sellainen henkilö, joka vastaa aktorin kehittymistavoitteita ja on häneen nähden riittävän erilainen. He huomauttivat mentoroinnin vaikutuksien heijastuvan parhaimmillaan koko toimintaympäristöön ja näkyvän siten esimerkiksi palvelujen parempana laatuna. Tutkimuksen tuloksissa tuli esille myös ammattilaisten käsitys siitä, että mentorointisuhteen rakentumiseen vaikuttavat mentorin ja aktorin halun ja tarpeen lisäksi myös ympärillä oleva yhteisö ja johdon päätökset. Esille nousi kuitenkin huomio siitä, että työntekijät voivat saada tukea myös muista lähteistä kuin vain mentoroinnista. Muun muassa työnohjaus ja perehdytys tarjoavat samankaltaista tukea. (Karjalainen 2010: 122–123.)

Työelämässä pyritään nykyään sukupuolten väliseen tasa-arvoon, valitettavasti se ei kuitenkaan ole aivan täysin onnistunut. Organisaatioiden johtotehtävissä on nimittäin yhä miehiä merkittävästi enemmän kuin naisia. Tilanne on näin, vaikka naisten koulutustaso on tutkimusten mukaan miehiä korkeampi. Mentoroinnilla on kuitenkin nähty olevan positiivista vaikutusta naisten urakehitykseen. Etenkin miesvaltaisissa organisaatioissa mentoroinnin on katsottu vähentävän esteitä naisten uralla etenemiselle. Verkostojen ja maineen kasvu, suunnan löytäminen uralleen ja vapaista työpaikoista saatavan informaation saaminen näyttävät hyötyinä, joita nainen mentoroitavana voi saada, etenkin jos mentorina toimii mies. Toisaalta myös itsetunnon, itseluottamuksen ja rohkeuden saaminen sekä tunteiden käsitteleminen, työssä jaksamisen ja työn ja vapaa-ajan

yhdistämisen helpottuminen ovat mentoroinnin kautta saatavia hyötyjä. Mentoroinnilla pyritään myös lyhentämään uusien työntekijöiden opiskelukaarta ja vahvistamaan positiivista työetiikkaa sekä asenteita (Mukherjee 2012: 230). Nämä mentoroinnin hyödyt korostuvat siis miehen ollessa mentorina naisaktorille, mutta niitä voidaan tavata mentorintisuhteessa sukupuolesta riippumatta. (Mutanen & Lämsä 2006: 20, 28–29.)

Vaikkakin mentorintisuhteesta on siis mahdollista muodostua hyvinkin antoisa vuorovaikutussuhde, näin ei aina tapahdu lukuisten eri syiden johdosta. Esimerkiksi osapuolten väliset henkilökiemiat, kuten erilaiset perusarvot ja ihmiskäsitys, voivat aiheuttaa haasteita mentoroinnille. Myös se, ettei tavoitteista ja pelisäännöistä sovita heti aluksi, voi vähentää mentoroinnista saatavia hyötyjä. Yhtenä mentoroinnin, kuten monen muunkin työkalun, haasteena on osallistujien asenne. Asennoitumisessa saattaa olla hiomisen varaa niin mentoroitavan kuin mentorinkin puolelta. Mentoroitavan tulee uskoa omaan oppimiseensa ja menetelmän tehoon, mentorin taas on syytä välttää turhaa tietäjän roolia ja huolehtia ettei asennoidu mentoroitavaa kohtaan alentuvasti. Myöskin liiallista hauskuttajan, innostajan ja motivoijan roolia on syytä välttää. Riittämättömät ajalliset resurssit voivat myös aiheuttaa oman haasteensa mentoroinnille. Kiireeseen on helppo vedota, mutta usein aikaa kuitenkin pystyy järjestämään, kun asian kokee tärkeäksi. Ajan puute voi todellisuudessa siis heijastaa myös asiaan sitoutumattomuutta. Yhtenä haasteena mentorintisuhteessa pidetään luottamuspulaa, joka voi johtua toisaalta siitä, että mentoroinnin aikana esille tulleita asioita on kerrottu kolmansille osapuolille tai toisaalta siitä, että mentoroinnissa on käsitelty organisaation sisäisiä salassa pidettäviä tietoja. (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 36–39.)

Mentorintisuhteen haasteena voidaan pitää myös sitä, että miten voidaan estää sen johdosta mahdollisesti syntyviä kateuden tunteita muissa työntekijöissä. Mikäli mentori muodostaa mentoroitavaansa liian vahvoja sidoksia, se voi aiheuttaa kollegojen silmissä perusteetonta suosimista. Tämä voi lannistaa muita työntekijöitä ja täten näkyä haitallisena työkäyttäytymisenä organisaatiossa. (Singer 1990: 184.) Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että mentorintisuhte pohjautuu kumminkin puolin täysin vapaaehtoisuuteen ja se tarjoaa parhaimmillaan molemmille osapuolille jotain uutta opittavaa (Karjalainen 2010: 31–32).

2.3.6. Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat yleistyneet organisaatioissa viime vuosikymmenien aikana, mutta käytäntö työntekijöiden arvioimiseen on kuitenkin jo vuosisatoja vanha (Murphy & Cleveland 1995: 3). Kehityskeskustelujen merkitystä ei silti vieläkään aina nähdä tarpeeksi selvästi organisaatioiden arjessa, vaan ne saatetaan helposti sivuuttaa toteamalla, että ei ole aikaa tai arjen työn lomassa on jo keskusteltu. Kehityskeskustelu ei kuitenkaan ole sama asia kuin esimiehen ja alaisen välinen keskustelu päivän asioista, vaan sillä pyritään arvioimaan mennyttä, katsomaan nykyhetkeä ja suunnittelemaan tulevaisuutta. Normaalin keskustelun ja kehityskeskustelun ero onkin juuri siinä, että kehityskeskustelu on etukäteen hyvin suunniteltu ja valmisteltu, etenee usein tietyn kaavan mukaan ja koskettaa kaikkia työntekijöitä vuorollaan. Kehityskeskustelujen avulla voidaan parhaimmillaan ohjata työntekijää toimimaan niin, että se edesauttaa organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa. Samalla pystytään myös motivoimaan ja kehittämään työntekijää itseään. (Jönsson 2004: 11; Spicer & Ahmad 2006: 214.)

Kehityskeskustelujen katsotaan etenevän eri vaiheiden kautta. Ensimmäisenä on valmisteluvaihe, jossa sekä työntekijä että esimies valmistautuvat tahoillaan tulevaan keskusteluun. He voivat molemmat miettiä, mitä haluavat käsitellä keskustelussa ja mitkä asiat mietityttävät työnteossa. Tämän jälkeisessä keskusteluvaiheessa käsitellään muun muassa työntekijän vahvuuksia ja mietitään, mitkä asiat vaatisivat vielä kehittämistä. Kehitettävistä osa-alueista ja niihin liittyvistä tekijöistä ja menetelmistä laaditaan suunnitelma. Suunnitelman puitteissa esimies tarkkailee seurantavaiheessa työntekijän edistymistä aiemmin suunnitelluissa kehittymistavoitteissa. (Losyk 2002: 10–11.)

Kehityskeskustelujen sisältö voi kuitenkin vaihdella työpaikasta, henkilöistä ja tilanteista riippuen. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa kehityskeskusteluissa käsiteltävän sellaisia asioita, joita ei päivittäisten töiden lomassa käsitellä. Ne voivat olla pidemmän aikavälin suunniteluun liittyviä asioita, arkipäivän töitä syvällisempiä asioita tai sellaisia asioita, joita ei vain ehditä tai haluta käsitellä muissa tilanteissa. Kehityskeskusteluissa käsiteltävät asiat voidaan aihepiirin mukaan jakaa karkeasti neljään luokkaan; työtehtäviin, työympäristöön, yksityiselämään ja palkkauskehitykseen liittyviin asioihin. Työ-

tehtäviin liittyen voidaan käsitellä muun muassa sitä, millaisia tavoitteita organisaatio asettaa henkilön työskentelylle ja toisaalta myös sitä, mitä työntekijä odottaa esimiehellään. Tämän aihepiirin kohdalla saatetaan tarkastella myös työn sisäisiä elementtejä eli esimerkiksi vastuukysymyksiä, vaikuttamismahdollisuuksia ja uralla etenemistä. Työympäristöön liittyvä keskustelu taas pitää sisällään läpikäymisen siitä, onko fyysinen työympäristö kunnossa. Tähän liittyen tulee huomioida valaistukseen, tekniseen varusteiluun ja hallinnollisiin menettelyihin liittyvät asiat sekä henkilöstön yhteistyötaidot ja suhteet. Myös esimiehen ja henkilöstön väliset suhteet on hyvä kartoittaa tässä vaiheessa. Vapaa-ajan harrastuksia ja toimintaa, perhe- ja ystävyys-suhteita sekä henkilökohtaisia tavoitteita voidaan käsitellä yksityiselämää koskevan osa-alueen puitteissa. Vaikkakin rahasta on usein vaikeaa puhua, voi kehityskeskustelussa ottaa myös palkkauskehitykseen liittyvät asiat esille. Kehityskeskustelu antaa hyvän tilaisuuden puhua suoraan niistä asioista, jotka vaikuttavat palkkaukseen ja henkilökohtaiseen palkkajärjestelmään. Kehityskeskustelussa voidaan siis keskustella hyvin monenlaisista asioista tilanteen mukaan. (Jönsson 2004: 37–53.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden varmistua siitä, että jokainen organisaatiossa tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. Kehityskeskustelut antavat sekä esimiehelle että alaiselle mahdollisuuden kysyä ja vastata eli mahdollisuuden vaikuttaa. Tämä luo oikeudenmukaisuuden ja merkityksellisyyden tunnetta työyhteisössä. Omaan työtilanteeseensa vaikuttamisen mahdollisuus antaa työntekijälle voimia jaksaa työssään paremmin ja tuntee työn merkityksellisyyden. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan myös virittäytyä tulevaisuuteen esimiehen kertoessa työyksikön tulevaisuuden suunnitelmista, odotuksista ja niihin liittyvistä osaamistarpeista, alainen taas voi käydä läpi omia haaveitaan, odotuksiaan, osaamisen kehittämisen tarpeitaan ja työhyvinvointiaan. Työroolien, vastuiden ja työntekijöiden yhteistyön läpikäynnin sujuvuuden varmistaminen on myös mahdollista kehityskeskustelu-tilanteessa. (Valpola 2000: 7–8; Valpola 2002: 9–10.)

Kehityskeskustelujen käytöllä henkilöstön kehittämismuotona on kuitenkin omat haasteensa, kuten muillakin menetelmillä. Ensinnäkin kehityskeskustelujen luonteeseen voi liittyä väärinymmärryksiä. Jotkut saattavat mieltää kehityskeskustelun vain tilaisuutena

tarkastella työlle asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista, jolloin unohtuu kokonaan sen pohdinta, miten henkilö voisi tulevaisuudessa kehittyä tehtävässään. Toisaalta joskus keskitytään liikaa työntekijän työhyvinvointiin tai hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa, jolloin organisaatioon kohdistuvat tavoitteet ja tulokset sekä työsuorituksen arviointi jäävät vähemmälle huomiolle. Haastavaa onkin saada otettua keskusteluun mukaan tasapainoisesti useita työelämään vaikuttavia aihepiirejä. Yleinen kompastuskiivi kehityskeskustelujen suhteen on myös se, että esimies kuvittelee pitäneensä kehityskeskustelun jutellessaan työn lomassa alaisensa kanssa. Se ei kuitenkaan ole kehityskeskustelu eikä siis auta luomaan kunnollista tilaisuutta menneen ja nykytilan arvioinnille tai tulevaisuuden suunnittelulle. Hyvin usein kehityskeskusteluja pidettäessä sorruutaan myös siihen, että pitäydytään liian tiukasti kehityskeskustelulomakkeessa eikä anneta tilaa normaalille vuorovaikutukselliselle keskustelulle, joka toisi usein esiin paljon paremmin työntekijän tilannetta. (Aarnikoivu 2010: 14–15; Jenks 1991: 45–46.)

2.3.7. Henkilöstön kehittämissuunnitelma

Henkilöstön kehittämissuunnitelmalla tarkoitetaan sellaista työkalua, jonka avulla kerätään tietoa siitä, minkälaista pätevyyttä henkilöstöltä vaaditaan niissä tehtävissä, joissa he nyt työskentelevät ja minkälaiseen kehitykseen tulevaisuudessa olisi tarvetta. Sen avulla voidaan kerätä myös henkilöstöltä itsearviointia heidän omista taidoistaan ja kehittämiskohteistaan sekä auttaa jäsentämään alaisen ja esimiehen välisiä keskusteluja, joissa annetaan palautetta ja arvioidaan työntekijän toimintaa puolin ja toisin. Lisäksi henkilöstön kehittämissuunnitelmaa voidaan käyttää tukena päätöksentekoprosesseissa. Se voi auttaa esimiestä päättämään esimerkiksi siitä, miten yksittäisen työntekijän kehittämisohjelma järjestetään. (Beausaert, Segers, Fouarge & Gijsselaers 2013: 147.)

Kehittämissuunnitelman tekemisellä on myös se hyöty, että sillä kannustetaan omaan työhön liittyvien asioiden ohella työntekijää pohtimaan laajemmin elämää, omia toiveitaan ja odotuksiaan sekä tavoitteitaan. Tällaisessa laajemmassa mielessä kehittämissuunnitelma tarjoaakin työntekijälle suunnitelman, joka kantaa häntä niin organisaation sisäisessä kuin ulkopuolisessakin elämässä. Henkilöstön kehittämissuunnitelman tekoa voidaan havainnollistaa vaiheittaisen kuvauksen avulla. Prosessi on kuitenkin yksilölli-

nen ja eri tavoin jäsenyvä riippuen organisaatiosta ja siellä työskentelevistä henkilöistä. Yleisesti voidaan todeta henkilöstösuunnitelman teon alkavan siitä, että työyhteisön sisällä pyritään tunnistamaan työroolit ja niihin liittyvät taidot ja pätevyudet. Tämän jälkeen työyhteisölle esitellään, millainen prosessi kehittämissuunnitelmien teko tulee olemaan ja mitä siihen liittyy. Seuraavassa vaiheessa esimiehet ja alaiset käyvät keskusteluja, joissa on tarkoitus kartoittaa, mitä odotuksia esimiehellä on ja toisaalta mitä pyrkimyksiä alaisella on sekä asettaa tavoitteet organisaation kannalta realistiseen kontekstiin. Sen jälkeen työntekijälle annetaan usein mahdollisuus keskustella omista ura- ja kehittämismahdollisuuksistaan niin organisaation sisäisen fasilitaattorin kuin organisaation ulkoisen uraneuvojan kanssa. Esimiehen, fasilitaattorin, uraneuvojan ja taloustiimin kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen luonnos suunnitelmasta on valmis ja on aika päättää, miten prosessi saatetaan loppuun. Kehittämistavoitteiden määrittelyn jälkeen onkin tärkeää reflektoida ja arvioida kehitystä sekä sitoutua suunnitelman päivittämiseen säännöllisin väliajoin. (Taylor & Edge 1997: 22–23.)

2.4. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen haasteet ja tulevaisuus

Tulevaisuudessa organisaatiot ja sen myötä myös henkilöstövoimavarojen kehittäminen kohtaavat monia muutoksia. Haasteita aiheuttavia tekijöitä ovat muun muassa jatkuvassa muutoksessa eläminen, globalisaatio, kotimaan monimuotoistuminen ja uudistuva teknologia. Näihin muutoksiin tulisi organisaatioissa varautua esimerkiksi pohtimalla etukäteen sitä, miten niiden mukanaan tuomista haasteista voidaan selvitä. (Deadrick & Stone 2015: 139.)

Yhtenä henkilöstövoimavarojen kehittämisessä eteen tulevana haasteena pidetään maailman globalisoitumista ja sen kautta ilmeneviä kulttuurisia kysymyksiä. Globalisaatiolla tarkoitetaankin lyhyesti määriteltynä prosessia, jossa tavarat, palvelut, ihmiset, ideat, raha ja informaatio kulkevat maiden rajojen yli, ja joka sitä kautta johtaa talouksien ja yhteisöjen suurempaan integroitumiseen keskenään (Agènor 2004: 21–22). Globalisaation myötä kohtaamme niin kielellisiä kuin kulttuurillisiakin haasteita sekä vaihtelua sosiaalisten, poliittisten ja laillisten järjestelmien välillä (Deadrick & Stone 2015: 139).

Henkilöstöammattilaisten onkin pystyttävä työssään kohtaamaan ja ottamaan huomioon tämä kulttuurinen erilaisuus. Globalisaation myötä myös henkilöstöresurssien parissa työskentelevät kohtaavat uusia haasteita, kuten kulttuurierojen huomioimisen. Eri kulttuureista olevat työntekijät saattavatkin suhtautua eri tavoin esimerkiksi negatiivisen palautteen saamiseen tai heillä voi olla erilaiset käsitykset työn teon palkitsemisesta. Myös toisen maan laillinen järjestelmä, kansainvälistymisen aste, teollisuuden muodot, työvoiman saatavuus ja sen kontrolloinnin tarve sekä päätöksien saamisen sujuvuus aiheuttavat haasteita kansainvälisillä markkinoilla toimimisessa. (Deadrick & Stone 2015: 140–141.)

Vaikkakin globalisaatio aiheuttaa organisaatioille ja henkilöstöjohdolle haasteita, tuo se mukanaan myös paljon hyvää. Globalisaation mukanaan tuoman kulttuurisen erilaisuuden myötä myös luovuus ja innovaatiot lisääntyvät. Tämä erilaisuus aiheuttaa myös positiivista painetta kehittää HR-prosesseja luovemmin, jotta pystyttäisiin saamaan monimuotoistuneista henkilöstöresursseista enemmän irti ja toisaalta myös tarjoamaan heille työnantajana enemmän. (Deadrick & Stone 2015: 141.)

Työelämä tulee monimuotoistumaan globalisaation ohella myös kotimaan sisällä. Suurimpina kasvavaan monimuotoisuuteen johtavina tekijöinä voidaan pitää työyhteisöjen ikärakenteen sekä etnisen rakenteen muutoksia. Suuret ikäluokat tulevat eläköitymään yhä kasvavassa määrin tulevina vuosina ja nuoremmat sukupolvet (Y- ja Z-sukupolvet) astuvat työelämään. Henkilöstöhallinnon yksi tärkeä tulevaisuuden haaste tähän liittyen onkin se, miten saadaan säilytettyä se hiljainen tieto, mikä uhkaa hävitä suurten ikäluokkien mukana. Myös kulttuurinen erilaisuus tulee varmasti kasvamaan kiihtyvässä määrin tulevaisuudessa. Nämä rakenteelliset muutokset antavat organisaatioille mahdollisuuden hyödyntää kasvavaa määrää erilaisia taitoja ja kykyjä. Henkilöstön etnisen monimuotoistumisen myötä organisaatioille avautuu myös aikaisempaa paremmat mahdollisuudet laajentaa tuotteiden ja palvelujensa markkinoita. Kotimaan monimuotoistumisella on siis paljon hyötyjä, mutta se asettaa myös omat haasteensa henkilöstöhallinnolle. Suurin haaste on se, että monimuotoistumisen myötä organisaatiossa työskentelee ihmisiä hyvin erilaisiin arvoihin pohjautuen. Henkilöstöhallinnon käytäntöjä tulee pyr-

kiä sopeuttamaan tähän tilanteeseen niin, että ne ovat linjassa monimuotoistuvan henkilöstön arvojen kanssa. (Deadrick & Stone 2015: 141–142.)

Tulevaisuuden haasteena voidaan pitää myös sitä, että teknologia kehittyy nykyään hurjaa vauhtia joka saralla, niin myös henkilöstön kehittämiseen liittyvässä tekniikassa. Tämä aiheuttaa henkilöstöalan ammattilaisille vaatimuksia pysyä mukana niin uudistuvassa henkilöstöhallinnon teknologiassa kuin uuden sukupolven mukanaan tuomissa vaatimuksissa teknologiaa kohtaan. Mikäli organisaatio haluaa ottaa haltuunsa teknologisen kehityksen, tulee sen aloittaa jo hyvissä ajoin henkilökunnan kouluttaminen ja tukitoiminnot tulevaa kehitystä ja muutoksia varten. Näin organisaatio pystyy parhaimmillaan estämään työntekijöiden parissa teknologian nopeaa kehitystä kohtaan ilmenevän vastarinnan. (Aghazadeh 2003: 206.)

Muutos teollisuudesta palveluihin ja tietämys-perusteiseen talouteen on muuttanut henkilöstövoimavarojen johtamista ja kehittämistä viime vuosikymmenien aikana ja sen vaikutukset tulevat näkymään myös seuraavina vuosikymmeninä. Useat nykyaikanakin käytössä olevista henkilöstöprosesseista kehiteltiin teollisuuteen painottuvan talouden aikana. Tämän vuoksi ne korostavat nimenomaan sitä, että työtehtävien tulisi olla tarkkaan määriteltyjä ja niiden toteuttamista olisi valvottava tarkasti. Nykyajan tietämys ja palveluorganisaatioihin siirtyminen on kuitenkin aiheuttanut tarpeen muokata näitä perinteitä. Nykyään katsotaankin tärkeämmäksi saada sitoutettua työntekijät organisaatioon ja sitä kautta säilytettyä organisaatiolle tärkeiksi muodostuneiden työntekijöiden tiedot ja taidot. Yksilöiden tiedot ja taidot ovat siis nykyisin entistäkin merkittävämmässä asemassa työmarkkinoilla. Tämä on aiheuttanut sen, että kilpailu pätevistä työntekijöistä on kiristynyt ja samalla tiedollisesti epäpätevien henkilöiden joukossa on alkanut ilmentyä siirtymiä ja työttömyyttä. Tämä on haaste, johon yhteiskunnan tulisi vaikuttaa muuttamalla koulutusta vastaamaan enemmän tietoyhteiskunnan tarpeita. (Deadrick & Stone 2015: 140.)

2.5. Yhteenveto teoriasta

Tähän lukuun on koottu yhteenvetona aiempien lukujen keskeisin sisältö. Kuviossa 5 määritellään tiivistetysti henkilöstövoimavarojen kehittäminen sekä esitellään sen keskeiset tavoitteet. Teorian pohjalta henkilöstövoimavarojen kehittäminen tarkoittaa niitä koko henkilöstön ja työsuhteen elinkaaren kattavia toimenpiteitä, joilla pyritään sekä sitouttamaan, motivoimaan että kehittämään henkilöstön osaamista, kelpoisuutta ja organisaatiokulttuuria. Tämän tavoitteen saavuttamiseen on käytössä monia menetelmiä, joista tässä tutkimuksessa esiteltiin keskeisimmät niiden etuineen ja haasteineen. Kootusti menetelmät ominaisuuksineen käyvät ilmi taulukosta 2. Nämä samat kuvio ja taulukko (kuvio 5 ja taulukko 2) toistuvat myös tutkimuksen loppuosassa täydennettynä empiirisen tutkimuksen havainnoilla. Näin pyritään yhdistämään teoreettinen tieto saatuihin empiirisiin havaintoihin.

Henkilöstövoimavarojen kehittämisen määritelmä: Henkilöstövoimavarojen kehittämisellä tarkoitetaan niitä systemaattisesti suunniteltuja toimenpiteitä, joilla saadaan tarjottua organisaation henkilöstölle mahdollisuuksia oppia niitä taitoja, joita tämän hetkinen ja tulevaisuuden työelämä tulee heiltä vaatimaan. Tätä kehittämis-työtä tulee tehdä koko työntekijän työuran ajan, riippumatta siitä, onko hän organisaatiossa työntekijän vai johtajan asemassa.



Henkilöstövoimavarojen kehittämisen tavoitteet:

- Henkilöstöressurssien kelpoisuuden ja osaamisen kehittäminen
- Sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta henkivän ilmapiirin luominen
- Sellaisen organisaatiokulttuurin luominen, joka edistää mission saavuttamista

Kuvio 5. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen määritelmä ja tavoitteet teorian pohjalta.

Kuten taulukosta 2 on nähtävissä, jokaisella käsiteltävällä menetelmällä on sekä etunsa että haasteensa. Menetelmien etuina teoreettisessa katsauksessa korostui etenkin se, että niiden avulla voidaan varautua tulevaisuuteen henkilöstön osaamista kehittämällä sekä henkilöstön työhyvinvointia parantamalla. Asennoituminen menetelmää ja sen tehoa kohtaan osoittautui teoreettisen kirjallisuuden perusteella suureksi haasteeksi menetelmien käytölle. Tämä ilmenee muun muassa menetelmien luonteen väärinymmärryksinä, ongelmina motivaatiossa, luottamuspulana, varsinaisina asenneongelmina ja siinä, että kaikkia työntekijöitä ei saada menetelmien pariin.

Taulukko 2. Yleisimpien henkilöstön kehittämismenetelmien edut ja haasteet teoriakirjallisuuden valossa.

Kehityskeskustelut	<ul style="list-style-type: none"> + Mahdollisuus varmistua siitä, että jokainen organisaatiossa tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan + Molemminpuolinen mahdollisuus vaikuttaa <ul style="list-style-type: none"> ➔ Luo oikeudenmukaisuuden ja merkityksellisyyden tunnetta + Mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen, auttaa jaksamaan + Virittäytyminen tulevaisuuteen + Työroolien ja vastuiden selkiyttäminen sekä yhteistyön sujuvuuden varmistaminen
Työkierto	<ul style="list-style-type: none"> - Pitäytyminen liikaa kehityskeskustelulomakkeessa - Keskustelun luonteen väärinymmärrys - Useiden aihepiirien tasapaino keskustelussa
Työnohjaus	<ul style="list-style-type: none"> + Monitaitoisuus + Sitoutuneisuus, tyytyväisyys + Sopeutuvaisuus muutoksiin + Vaihtoehtoisten urapolkujen kokeminen + Työhön jähmettymisen ja tylsistymisen esto
Mentorointi	<ul style="list-style-type: none"> - Kaiken taustaisten työntekijöiden mukaan saaminen - Käytännön järjestelyt - Pidemmän päälle raskasta osallistujille
Koulutus	<ul style="list-style-type: none"> + Opitaan varautumaan jo ennalta ongelmatilanteisiin + Työuupumuksen ehkäisy + Oman paikan ja merkityksen löytäminen organisaatiossa + Syventyminen aiheisiin, joihin ei mahdollisuutta normaalityön ohessa
Perehdytys	<ul style="list-style-type: none"> - Työnohjaajan ammattitaito & tausta - Luottamuspuola - Ohjattavien elämäntilanne ja motivoituminen - Epärealistiset odotukset - Ryhmätyönohjauksissa osallistujien väliset suhteet - Sopivan ajan, paikan ja kokoonpanon löytäminen
Koulutus	<ul style="list-style-type: none"> + Verkostojen ja maineen kasvu + Suunnan löytäminen uralle + Vapaista työpaikoista saatava info + Itsetunnon, itseluottamuksen ja rohkeuden kasvu + Työssäjaksaminen paranee + Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen helpottuu + Kummallakin mahdollisuus oppia toiselta
Perehdytys	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökemioiden sopimattomuus - Epäselvät tavoitteet ja pelisäännöt - Osallistujien asenne - Riittämättömät ajalliset resurssit - Luottamuspuola - Kollegoissa ilmenevä kateus
Koulutus	<ul style="list-style-type: none"> + Osaavan henkilöstön turvaaminen tulevaisuudellekin + Henkilöstön motivoituneisuuden lisääntyminen + Työyhteisön ilmapiirin kehitys + Monitaitoisuuden lisääntyminen
Perehdytys	<ul style="list-style-type: none"> - Muiden koulutusmuotojen käytön lisääminen perinteisen luento-opetuksen rinnalle - Palautteen saaminen osallistujilta haasteellista <ul style="list-style-type: none"> ➔ vaikea saada tietoa vaikuttavuudesta
Perehdytys	<ul style="list-style-type: none"> + Uusi työntekijä pääsee heti kiinni työhönsä ja oppii hoitamaan tehtävänsä + Toivotetaan tervetulleeksi organisaatioon + Vältetään epäselvistä odotuksista johtuva työpaikan vaihto + Organisaatiosta hyvän kuvan antaminen
Perehdytys	<ul style="list-style-type: none"> - Kiireen vuoksi laiminlyönti - Uuden työntekijän kokeminen kilpailijana - Perehdyttämismuutosten puutteellisuus - Väärä käsitys tulokkaan valmiuksista - Perehdyttämismuutosten määrittelyn ja viestinnän puutteen ongelmat - Perehdyttämisen hyötyjä ei nähdä riittävän selkeästi - Ajatusmalli, ettei osa-aikaisia tarvitse perehdyttää

3. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

3.1. Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä

Tutkimuksen tarkoituksena on ennen kaikkea kuvata sitä, miten organisaatioissa suhtaudutaan henkilöstön kehittämiseen ja mitä menetelmiä henkilöstön kehittämiseen on käytössä. Tutkimuksen keskiössä ovat organisaatioiden henkilöstövoimavarojen kehittämiseen liittyvät ajatusrakenteet ja toimintatavat. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka avulla pyritään kuvaamaan todellista elämää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 161). Tavoitteena ei kuitenkaan ole ehdottoman totuuden löytäminen asiaan, vaan pikemminkin saatujen tulkintojen avulla pyritään havainnollistamaan tutkittavaa asiaa (Vilka 2005: 98). Sen lisäksi, että kvalitatiivisen tutkimuksen kautta saadaan hyvin esiin tutkittavien havainnot ja käsitykset tilanteesta, myös tutkittavan ilmiön menneisyyden ja tulevaisuuden odotusten kuvaaminen onnistuu hyvin menetelmän avulla (Hirsjärvi & Hurme 2001: 27). Se muodostuikin yhdeksi tutkimusmenetelmän valinnan kriteeriksi, sillä yhtenä tavoitteena tutkimuksessa on saada tietoa siitä, minkälaisia tulevaisuuden suunnitelmia organisaatioissa on henkilöstövoimavarojen kehittämiseen liittyen.

Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien kirjosta tähän tutkimukseen on valittu tiedonkeruun lajiksi haastattelu. Haastattelu voidaan määritellä päämäärähakuiseksi ja suunnitelluksi informaationkeruuprosessiksi (Hirsjärvi & Hurme 2001: 42). Haastattelun ehdotomana etuna on sen joustavuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastattelua toteutettaessa voidaan aineistonkeruun järjestystä ja syvällisyyttä säädellä tilanteen ja haastateltavan mukaan. Lisäksi haastattelu mahdollistaa haastateltavan eleiden, ilmeiden ja muun laajemman kontekstin huomioimisen asioille merkityksiä annettaessa. Tämä onkin keskeinen peruste tämän tutkimuksen tiedonkeruulajia valittaessa nimenomaan siitä syystä, että tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on kuvata sitä, miten henkilöstövoimavarojen kehittämiseen organisaatioissa todellisuudessa suhtaudutaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 205.)

Haastattelun tyyppinä tutkimuksessa on puolistruktuoitu haastattelu, joka on karkeasti määriteltynä lomakehaastattelun ja struktuoitamattoman haastattelun välimuoto. Tällainen haastattelutyyppi voi käytännössä tarkoittaa sitä, että kysymysten järjestystä vaihdellaan tai sanamuotoa muutetaan haastateltavien välillä. Se voi tarkoittaa kuitenkin myös sitä, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole säädelty, vaan jokainen haastateltava voi vastata omin sanoin. Puolistruktuidussa menetelmässä on siis usein jokin asia lyöty lukkoon muiden tekijöiden vaihdellessa tilanteen mukaan. Tässä tutkimuksessa puolistruktuoitu haastattelu toteutetaan niin, että haastattelurungon kysymykset ovat kaikille samat mutta haastateltavat saavat vastata niihin omin sanoin, ilman ennalta määriteltyjä vastausvaihtoehtoja. Lisäksi tutkimuksen tiedonkeruussa säilytetään puolistruktuidulla haastattelulla mahdollisuus haastattelutilanteessa esiin tuleville lisä- ja tarkentaville kysymyksille. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 47.)

Tämä tutkimus on case-tutkimus Vaasan kaupungissa sijaitsevista kuudesta organisaatiosta (LIITE 2). Näistä jokaisesta on haastateltu yhtä asiantuntijaa, joka on kertonut koko organisaation tilanteen henkilöstövoimavarojen kehittämiseen liittyen. Haastateltavien lukumäärä valikoitui sekä tutkimuksen tarkoituksen, että laadullisen tutkimuksen lähtökohtien perusteella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintojen syvyys ja kestävyys ovat ratkaisevia tekijöitä eikä tarkoituksena ole saada aikaan tilastollisia yleistyksiä. Tämän vuoksi tiedonantajien määrä ei tämän tyyppisissä tutkimuksissa ole niin merkityksellinen kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85). Haastatteluihin organisaatioita edustamaan on valittu ne henkilöt, jotka ovat tekemisissä organisaation henkilöstöasioiden parissa ja tuntevat henkilöstövoimavarojen kehittämisen kentän hyvin. Tutkimuksessa jokaista organisaatiota edustaa täten yksi haastateltava. Tämän vuoksi haastateltavia valittaessa pidettiin erityisen tärkeänä sitä, että haastateltavat todella ovat asiantuntijoita oman organisaationsa henkilöstöasioissa. Tällä tavalla varmistettiin se, että tutkimukseen saatava tieto on oikeaa ja edustaa koko tutkittavaa organisaatiota eikä vain haastateltavan omaa mielipidettä.

Tutkimukseen pyrittiin saamaan organisaatiota mahdollisimman monelta eri toimialalta ja sekä julkiselta, yksityiseltä että kolmannelta sektorilta, jotta saataisiin mahdollisimman edustava näkemys Vaasan alueen organisaatioiden henkilöstönkehittämisen tilasta.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoituneet organisaatiot ovat Vaasan kaupunki, Certia Oy, Pohjanmaan elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus, Vaasan keskussairaala, Vaasan Setlementtiyhdistys ry ja Wärtsilä Oy. Vaasan kaupungin henkilöstöpalvelut kuuluvat kaupungin keskushallintoon ja osastoa johtaa henkilöstöjohtaja. Yksikön tarkoituksena on tuottaa henkilöstöpalveluita, kuten henkilöstön kehittämistä, palkka- ja palvelussuhde-asioita, työsuojelua, työllisyysasioita, sisäistä viestintää, yhteistoiminta-asioita sekä yleistä henkilöstöpolitiikkaa Vaasan kaupungin kaikkien toimialojen henkilöstölle. Certia Oy taas tuottaa yliopistojen ja korkeakoulujen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita sekä moderneihin tietojärjestelmiin liittyviä asiantuntijapalveluita. Certia Oy on perustettu vuonna 2010 ja sen omistaa yhdessä seitsemän yliopistoa: Vaasan yliopisto, Oulun yliopisto, Itä-Suomen yliopisto, Tampereen yliopisto, Turun yliopisto, Åbo Akademi ja Jyväskylän yliopisto. Päätoimipaikka Certia Oy:llä on Vaasassa ja sivutoimipaikat toimivat Joensuussa ja Vantaalla. Yhteensä Certia työllistää noin 100 henkilöä.

Kolmantena haastateltava mukana on Pohjanmaan elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus (ELY-keskus), joka on yksi Suomen 15 ELY:sta. Sen vastuualueita ovat elinkeinon kehittäminen sekä työvoima ja työvoiman kehittäminen. Lisäksi toimialaan kuuluu myös Pohjanmaan TE-toimiston ohjaus. Vaasan keskussairaala taas kuuluu osaksi Vaasan sairaanhoitopiiriä, jonka tehtävänä on järjestää erikoissairaanhoidon palvelut alueensa väestölle. Vaasan keskussairaala ylläpitää toimintaa Vaasassa ja Kristiinankaupungissa ja tarjoaa erikoissairaanhoidon palveluita sairaanhoitopiirin ainoana sairaalana. Sairaanhoitopiirin muut palveluyksiköt ja terveyskeskukset tukevat tätä toimintaa.

Tutkimuksessa mukana oleva Vaasan Setlementtiyhdistys ry on vuonna 1948 perustettu voittoa tavoittelematon yhdistys, jonka tavoitteena on edistää yksilön elämänhallintataitoja sekä lisätä ihmisten välistä vuorovaikutusta ja keskinäistä lähimmäisyyttä. Yhdistys pyrkii olemaan mukana ihmisten eri elämänvaiheissa, tarjoten palveluja vauvasta vaariin. Yhdistys onkin Vaasan suurin sosiaali- ja terveysalan järjestö. Vaasan Setlementtiyhdistys ry:ssä on töissä keskimäärin 50 ihmistä riippuen kulloinkin meneillään olevista toiminnoista. Wärtsilä Oy taas on vuonna 1834 perustettu suomalainen yritys, joka on listautuneena Helsingin Pörssiin. Sen toimialaan kuuluvat merenkulun ja energiamarkkinoiden voimaratkaisut. Yhtiössä on noin 3600 työntekijää, joiden keskuudessa on

noin 50 eri kansalaisuutta, jotka työskentelevät Vaasassa, Turussa, Helsingissä ja Espoossa, pääkonttorin sijaitessa Helsingissä.

3.2. Haastattelujen toteutus ja aineiston analyysi

Haastateltaville lähetettiin tammi- ja helmikuun aikana sähköpostitse saatekirjeet (LIITE 1), joissa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja pyydettiin ilmoittamaan kiinnostuksensa osallistua tutkimukseen. Haastattelupyyntö lähetettiin yhteensä kolmelletoista Vaasan alueen organisaation edustajalle, joista kaksi vastasi, ettei ajan puutteen vuoksi voi osallistua tutkimukseen, kahdeksan oli kiinnostunut osallistumaan ja lopuilta kolmelta ei saatu vastausta. Kahdeksan kiinnostuneen joukossa oli kuitenkin kaksi organisaatiota, jotka jäivät lopullisesta tutkimuksesta pois. Toisella organisaatiolla syy poissaantiin oli se, että sen henkilöstönkehittämisprosessi oli päällekkäinen toisen jo tutkimukseen haastatellun organisaation kanssa. Toisella taas se, että sen toiminta pyöri lähinnä vapaaehtoisten kautta ja tämän vuoksi katsottiin, ettei organisaatio sovi kohteeksi tämän tyyppiselle tutkimukselle, jossa tarkoituksena on tutkia nimenomaan palkkatyössä olevaa henkilöstöä. Tutkimukseen suostuneiden organisaatioiden kanssa sovittiin haastattelupaikka ja -aika ja samassa sähköpostissa lähetettiin myös haastattelurunko (LIITE 3) etukäteen tutustuttavaksi.

Haastatteluiden alussa osallistujilta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen ja se saatiinkin kaikilta osallistujilta. Lisäksi osallistujille kerrottiin vielä tarkemmin tutkimusprosessista, sen tavoitteista ja aikataulusta. Haastattelut nauhoitettiin myöhempää sanasta sanaan puhtaaksi kirjoittamista eli litterointia varten. Haastattelukysymykset oli jaoteltu teemoittain henkilöstövoimavarojen kehittämisen tavoitteisiin, kehittämismenelmiin ja tulevaisuuteen. Kaikilta osallistujilta kysyttiin kaikki haastattelurungossa olevat kysymykset ja niiden lisäksi vielä tilanteen mukaan mahdollisia tarkentavia kysymyksiä. Haastattelurungon muutamassa kysymyksessä oli hieman päällekkäisyyksiä, etenkin ensimmäisessä teemassa. Tämä oli kuitenkin tietoinen valinta ja tällä pyrittiin saamaan haastateltavia miettimään perusteellisemmin aihealuetta. Haastatteluihin varattiin aikaa vajaa tunti per haastattelu, mikä riitti hyvin. Haastattelut kestivätkin 20 mi-

nuutista 50 minuuttiin ja ne toteutettiin kyseessä olevan organisaation tiloissa, lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka toteutettiin puhelinhaastatteluna pitkän välimatkan vuoksi.

Haastattelujen tuloksia analysoidaan tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi-menetelmän avulla. Sisällönanalyysi on perusmenetelmä, joka soveltuu käytettäväksi kaikissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa (Tuomi ym. 2009: 91). Sisällönanalyysin avulla pyritään luomaan sanallinen ja selkeä kuvaus siitä ilmiöstä, joka on tutkimuksen kohteena. Pyrkimyksenä on järjestellä, esimerkiksi haastattelujen kautta, saatu aineisto mielekkäiksi kokonaisuuksiksi, joista tarvittava informaatio on poimittavissa luotettavien johtopäätösten tekemistä varten. Käytännössä aineisto hajotetaan ensin osiin ja kootaan sen jälkeen uudestaan loogisiksi kokonaisuuksiksi. (Tuomi ym. 2009: 108.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysiä aineiston analyysimenetelmänä on sovellettu niin, että ensimmäiseksi puolistruktuoitujen haastattelujen avulla saatu aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan puhtaaksi. Litteroinnin avulla haastatteluista saatu aineisto muutetaan nauhoituksista tekstin muotoon niin, että se vastaa niitä suullisia lausumia ja merkityksiä, joita haastateltavat ovat käsiteltäville asioille antaneet. Litteroinnin tarkkuudessa on siis kysymys myös tutkimuksen luotettavuudesta (Vilkkä 2005: 115–116). Tässä tutkimuksessa litterointi tapahtui aina samana päivänä haastattelun kanssa, jotta haastattelun tapahtumat ja asioiden merkityssuhteet olivat tuoreessa muistissa eivätkä sekoittuneet toisten haastatteluiden kanssa. Näin saatiin varmistettua se, että tulokset dokumentoitiin varmasti oikein. Litteroitua aineistoa saatiin yhteensä 28 sivua, jotka järjesteltiin haastattelurungon mukaisesti kysymys kysymykseltä. Litteroidusta tekstistä haettiin siis eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia sisällönanalyysimenetelmän avulla järjestelemällä vastauksia haastattelurungon teemojen ja haastattelukysymysten mukaan. Lisäksi muut haastatteluissa esiin tulleet huomiot kirjattiin erilliselle paperille ylös.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Empiirisen tutkimuksen tuloksia käsitellään tässä luvussa haastattelurungon teemojen mukaisesti jaettujen alalukujen avulla. Ensimmäisessä alaluvussa pyritään selvittämään haastatteluvastausten avulla sitä, mitä tutkittavissa organisaatioissa pidetään henkilöstövoimavarojen kehittämisenä ja mitä henkilöstön kehittämisen tavoitteita sekä pyrkimyksiä organisaatioilla on. Haastattelurungon toisen teeman kysymykset taas selvittävät tutkittavissa organisaatioissa käytettäviä henkilöstövoimavarojen kehittämisen menetelmiä. Näitä käsitellään alaluvussa 4.2. niin, että luku jakaantuu kolmeen tutkimuksessa keskeisimmäksi osoittautuneeseen henkilöstön kehittämisen menetelmään sekä muihin havaintoihin. Viimeisenä teemana haastatteluissa käsiteltiin organisaatioiden tulevaisuuden suunnitelmia henkilöstön kehittämisen suhteen. 4.3. -kappaleessa käydäänkin läpi tutkittavien organisaatioiden keskeisimpiä suuntaviivoja tulevaisuudelle sekä suhtautumista siihen, tuleeko henkilöstön kehittämiseen ja sen prosesseihin panostaminen lisääntymään tulevaisuudessa.

4.1. Suhtautuminen henkilöstövoimavarojen kehittämiseen

Haastattelurungon ensimmäisen teeman kysymysten tarkoituksena oli saada haastateltavat pohtimaan sitä, miten heidän organisaatiossaan käsitetään henkilöstövoimavarojen kehittäminen, miten siihen suhtaudutaan ja mihin henkilöstövoimavarojen kehittämistyöllä pyritään eli mistä kohdeorganisaatioiden impulssi kehittää henkilöstöään lähtee. Haastateltavat määrittelivät henkilöstövoimavarojen kehittämisen jokainen omalla tavallaan, eikä kahta täysin samansisältöistä vastausta tullut. Tämä onkin hyvä osoitus siitä, kuinka henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja siihen suhtautuminen on aina sidoksissa kyseessä olevaan organisaatioon ja tilanteeseen. Valtaosassa vastauksista kuitenkin korostui se, että henkilöstövoimavarojen kehittäminen on ennen kaikkea henkilöstön osaamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtimista. Yksi haastateltavista toi esiin myös sen, että henkilöstövoimavarojen kehittämisen tulee olla hyvinkin tietoista toimintaa.

”Voisin alleviivata sanan, että se on päämäärätietoista ja tavoitteellista eli niin kuin ettei tehdä vaan vähän sinnepäin jotakin, vaan että tietoisesti tehdään, että miten me voidaan panostaa siihen henkilöstön kehittämiseen.”

Henkilöstövoimavarojen kehittämisen katsottiin ulottuvan koko työuran päästä päähän. Usein ajatellaan, ettei kohta eläköitymässä tai työtehtävästä poissiirtymässä oleva työntekijä enää kuulu henkilöstön kehittämisen pariin. Haastateltavien mukaan tilanne ei kuitenkaan ole näin, vaan henkilöstövoimavarojen kehittäminen kattaa aivan koko työuran.

”Henkilöstövoimavarojen kehittämisellä tarkoitetaan työnantajan ja henkilöstön yhteisiä toimia joiden avulla ylläpidetään, edistetään ja kehitetään henkilöstön osaamista, työ- ja toimintakykyä ja sitä kautta työhyvinvointia työuran eri vaiheissa.”

”Koko elinkaari on niin kuin henkilöstökehittämistä (...) Sehän alkaa ihan siitä rekrytoinnista ja perehdyttämisestä ja osaamisen kehittymisestä, suoriutumisen johtamisesta ja taas sitten siellä ehkä työuran elinkaaren lopussa sitten siinä, että miten hoidetaan se kun ihmiset lähtee täältä niin niille tehdään lähtöhaastattelut ja sitä kautta sitten.”

Lisäksi haastateltavien vastauksista kävi ilmi henkilöstövoimavarojen kehittämisen tarvoittavan heille myös sen varmistamista, että työntekijöiden työnkuvat ja niiden vaatimukset ovat tasapainossa heidän osaamisensa kanssa. Tämän lisäksi henkilöstövoimavarojen kehittämisen tärkeintä tavoitetta käsiteltäessä korostui se, että työnantajan ja työntekijän vaatimukset tulisi saada yhteen sovitettua. Henkilöstön kehittämisessä ei ole kyse vain siitä, miten henkilöstöstä saadaan muovattua kehittämismenetelmin sellaista, mitä organisaatio tarvitsee, vaan myös siitä, mitä työntekijät henkilökohtaisesti tarvitsevat työuransa aikana. Impulssi henkilöstön kehittämiseen voi siis lähteä joko työnantajan tai työntekijän tarpeista, parhaimmassa tapauksessa näiden molempien yhteisvaikutuksesta.

”...tietenkin siinä on tämä aspekti, että pitää ottaa kuitenkin huomioon myös se työnantajan tavoite elikkä tavallaan se, että miten me saadaan sen henkilön osaaminen ja sitten taas ne työnantajan vaatimukset yhteen sovitettua... huomioiden kuitenkin, että se henkilö voi hyvin siinä työssään ja on motivoitunut”

4.2. Keskeiset henkilöstövoimavarojen kehittämistä tukevat menetelmät

Vastauksista ilmeni selkeästi se, että tutkittavien organisaatioiden kesken suhtaudutaan henkilöstönkehittämiseen hieman eri tavoin. Kaikissa organisaatioissa henkilöstön kehittäminen kuitenkin koettiin tärkeäksi ja siihen panostettiin. Henkilöstön kehittämismuotojen runsaus ja innovatiivisuus sekä suhtautuminen henkilöstön kehittämisprosessin uudistamiseen kuitenkin vaihteli organisaatioiden kesken selvästi. Kolmessa haastatelluista organisaatioista käytössä olevien menetelmien määrä oli suppea, ja yleisimmin käytössä olivat juuri koulutus, kehityskeskustelut, mentorointi, työnohjaus ja työkierto niin kuin jo teoriakatsaus antoi odottaa. Lopuissa organisaatioissa taas mahdollisten menetelmien kirjo oli valtava. Seuraavan sivun taulukossa onkin listattu kaikki haastateluissa esille tulleet henkilöstön kehittämismenetelmät (ks. Taulukko 3.).

Taulukko 3. Henkilöstön kehittämisen työkaluja empiiristen havaintojen pohjalta.

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TYÖKALUJA

- Pehdyttäminen
- Kehityskeskustelut
- Esimiesten sparrausohjelmat, esimiesinfot, esimiespassi
- Henkilöstökoulutukset
 - Sisäinen (mm. henkilöstön käyttäminen kouluttajana)
 - Ulkoinen
 - Vuorovaikutustyyppinen koulutus
 - Luentotyyppinen koulutus
 - Itseopiskelu
- Työnohjaus
- Työkierto
- Yhteisöllisyys
- Työhyvinvointi ja työsuojelu
- Mentorointi
- Verkkokoulutus
- Työssäoppiminen
- Simulaatiot
- Osaamisen johtaminen
- Työpaikan omat kehittämispäivät
- Projektit/kehittämishankkeet/työryhmät
- Lopputyöt, harjoittelut
- Benchmarking
- Oppisopimuskoulutus
- Coaching
- Konsultointi
- Palkitseminen (aineeton, tulospalkkaus, henkilökohtainen lisä)

Tutkimuksen alussa havainnollistettiin teoriakirjallisuuden avulla niitä etuja ja haasteita, joita yleisimmät henkilöstön kehittämismenetelmät pitävät sisällään. Tämän jälkeen empiirisen tutkimuksen kautta selvitettiin kohdeorganisaatioiden mielestä keskeisimmät henkilöstön kehittämisen menetelmät ja ne tekijät, jotka käytännössä osoittautuvat eduksi ja haasteiksi menetelmien käytölle. Näin saatiin tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen aineisto tukemaan toisiaan.

Haastateltavien kerrottua ensin laajasti organisaation käytössä olevista menetelmistä, heitä pyydettiin valitsemaan niiden joukosta kolme organisaatiolle keskeisintä menetelmää. Vaikkakin vastauksissa nousi esille usein tietyt menetelmät, ei yhdenkään organisaation kolmen kärki keskeisimmistä menetelmistä ollut täysin samanlainen kuin toisella organisaatiolla. Lähes poikkeuksetta vastauksissa toistuivat kuitenkin menetelminä perehdytys, koulutus ja kehityskeskustelut. Nämä perinteiset henkilöstön kehittämismenetelmät ovat siis pitäneet pintansa organisaatioissa eivätkä uudet haastajat ole onnistuneet niitä syrjäyttämään, vaikka haastatteluiden perusteella perinteisten kehittämismenetelmien rinnalle on otettu käyttöön aktiivisesti uusia menetelmiä. Korostaaksemme kuitenkin tutkimuksen tuloksena selvinneitä yleisimpiä kehittämismenetelmiä, nostamme seuraavaksi käsittelyssä keskiöön nimenomaan näiden kolmen keskeisimmän menetelmän edut ja haasteet.

4.2.1. Uuden työtehtävän odotuksiin selvyys perehdytyksellä

Perehdytys henkilöstön kehittämismenetelmänä nousi haastatteluissa esiin siitä ajatuksesta, että henkilöstön kehittämistyötä tapahtuu henkilöstön koko työuran elinkaaren ajan, myös heti työuran alkutaipaleella. Perehdyttäminen katsottiin erittäin kriittisenä ja merkityksellisenä henkilöstön kehittämisen muotona ja se nousikin joka toisella haastateltavalla kolmen keskeisimmän menetelmän joukkoon. Se, että juuri perehdyttämisen avulla työntekijä pääsee heti sisälle työhönsä ja tietää, mitä häneltä odotetaan, vaikutti menetelmän suosioon. Lisäksi hyvän perehdyttämisen avulla voidaan varmistaa se, että työntekijä viihtyy työpaikallaan eikä halua lähteä toiseen työpaikkaan epäselvien odotusten vuoksi (vrt. Cadwell & Crisp 1989: 3–4). Tämän lisäksi perehdyttämisellä voidaan estää myös osaamattomuudesta aiheutuvat virheet. Haastatteluissa perehdyttämi-

sen eduksi mainittiin myös se, että sen avulla voidaan varmistaa tuotteiden ja palvelujen laatu toimintojen ja tapojen ollessa standardisoituja hyvän perehdytyksen kautta. Erikoisaloilla, kuten sairaalamaailmassa, perehdyttäminen on pakollista yksiköiden erilaisuuden ja yksilöllisyyden vuoksi. Esimerkiksi erilaiset koneet ja laitteet voivat vaihdella hyvin paljon eri yksiköiden välillä ja niiden käytön hallitseminen voi vaatia pitkän perehdytyksen.

Perehdytykseen suhtautuminen poikkesi muihin menetelmiin suhtautumisesta selvästi siten, että haastateltavien oli vaikea keksiä sen käyttöön liittyviä haasteita.

”Mä en näe mitään haittaa tai haastetta perehdyttämisessä, mä en voi keksiä, koska perehdyttämisessä on vain positiivisia puolia.”

Ainoat esille tulleet haasteet liittyivätkin rutinoitumisen välttämiseen. Liiallinen rutiinomainen perehdytys voi tukahduttaa uuden työntekijän innovatiivisuuden ja estää työn kehittämisen. Toisaalta myös silloin, jos perehdyttämisprosessi käydään vuosi vuodelta samalla kaavalla ja sisällöllä, voi työn ja työntekijöiden kehittäminen kärsiä. Yksi haastateltavista painottikin, että uudet tutkimustulokset on syytä ottaa perehdyttämisessäkin huomioon ja kehittää näin menetelmän toimivuutta.

4.2.2. Koulutuksen uudet muodot elävöittävät perinteistä menetelmää

Koulutus nähdään perinteisimpänä henkilöstön kehittämisen menetelmänä ja kaikissa haastatteluvastauksissa se nostettiin kolmen keskeisimmän kehittämismenetelmän joukkoon. Nykyään koulutus on kuitenkin saanut uusia muotoja eikä se tarkoitakaan enää automaattisesti luentokoulutusta. Haastatteluissa koulutusmuotoina tulikin esille muun muassa erilaiset verkkokoulutukset, tyky-päivät, koulutuspäivät, koulutuksiin etäosallistuminen tietotekniikan avulla, oman henkilöstön käyttäminen kouluttajana sekä erilaiset yhteisölliset oppimismenetelmät, kuten ryhmätyöt, työpajat ja learning cafet. Haastatteluissa korostettiin myös sisäisten koulutuksien käytön merkitystä ulkoisten koulutusten ohella.

Koulutuksen ehdottomaksi eduksi haastatteluissa paljastui se, että se on tuttu ja turvallinen menetelmä, jonka avulla ylläpidetään helposti henkilökunnan osaamista ja ammattitaitoa. Lisäksi menetelmän eduksi luettiin se, että sillä pystytään vastaamaan suoraan organisaation ja henkilöstön tarpeisiin sekä osaamisvajeeseen. Tällä tarkoitettiin sitä, että koulutusta pystytään järjestämään juuri sellaisesta aiheesta, mikä koetaan sillä hetkellä tarpeellisimmaksi ja hyödyllisimmäksi. Muilla menetelmillä ei välttämättä pystytä vastaamaan näin kohdennetusti tilanteen mukaiseen osaamisvajeeseen. Haastatteluissa mainittiin koulutuksen eduksi myös se, että se on ammattitaitoista osaamisen kehittämistä, millä viitattiin siihen, että koulutuksen pitäjä on yleensä alansa ammattilainen ja sitä kautta osaa varmasti antaa oikeanlaista opetusta. Varsinkin perinteistä luentokoulutusta modernimmissa koulutuksen muodoissa ehdottomaksi eduksi luettiin sen interaktiivinen luonne. Keskustelun, muilta oppimisen ja vuorovaikutuksen nähtiin tarjoavan erinomaisen kanavan itsensä kehittämiseksi.

Selkeänä haasteena koulutuksien käytölle nähtiin osallistujien asenne ja siitä johtuva maksimaalisen hyödyn saamisen väheneminen.

”Mennään koulutukseen niin kuin pitämään vaan niin kuin hauskaa eikä ajatella, et mä opin tästä jotakin.”

Koulutusta ei siis välttämättä aina ajatella tärkeänä kehittämisen muotona, vaan valitettavasti joskus vain mahdollisuutena saada vaihtelua ja irrottautua hetkeksi omasta työstään. Myös henkilöstön asenne sisäisten ja ulkoisten koulutusten välisille eroille nousi kahdessa haastattelussa esille. Vain ulkoisia koulutuksia pidetään usein niinä oikeina ja koulutuspäiviksi laskettavina koulutuksina, vaikka sisäiset koulutukset ovat aivan yhtä merkityksellisiä henkilöstön kehittymisen kannalta. Organisaatioissa koetaankin haasteena saada sisäistettyä henkilöstölle se, että kyse on yhtä tärkeistä ja opettavaisista koulutustilaisuuksista, on ne sitten järjestetty sisäisesti tai ulkoisesti. Se, miksi organisaatioille sisäisten koulutusten käyttö on muodostunut tärkeäksi, johtuu taloudellisista kysymyksistä. Ulkoiset koulutukset tulevat usein hyvinkin kalliiksi muun muassa ulkoisesta kouluttajasta aiheutuvien kustannusten johdosta. Lisäksi perinteiset koulutukset, joita ei voida hoitaa esimerkiksi videoyhteyden kautta, aiheuttavat organisaatiolle kus-

tannuksia, kun työntekijät siirtyvät toimipisteistään koulutustilaan. Tämä siirtymä voi olla kaupungin sisällä, maan sisällä tai kansainvälisissä yrityksissä jopa maiden välillä.

Se, että toisaalta osallistuuko koulutuksiin oikeat henkilöt, ja toisaalta löytyykö oikealle henkilölle oikeaa koulutusta, osoittautui vastausten mukaan yhdeksi menetelmän haasteista. Koulutuksiin todettiin usein menevän juuri niiden työntekijöiden, jotka jo muutenkin selviytyvät työstään todella hyvin ja ne, joilla todella olisi kehittämisen varaa jäävät useammin pois koulutustilaisuuksista. Organisaatioille muodostuikin haasteeksi se, miten tämä passiivisempikin joukko työntekijöitä saataisiin mukaan kehittämismenetelmien pariin. Haastatteluissa korostettiin myös, että ihmisten yksilöllisyydestä, erilaisista työtehtävistä ja taustasta riippuen he voivat tarvita erilaista koulutusta toisiinsa nähden. Se, onko organisaation koulutustarjonta riittävä kattamaan jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tarpeet, nostettiin organisaatioissa haasteena esiin. Tutkimuksessa selvisi myös, että organisaation näkökulmasta koulutuksien tehosta ja onnistumisesta annetaan aivan liian vähän palautetta, vaikka juuri palautteen avulla saataisiin tietoa koulutuksien vaikuttavuudesta ja niitä osattaisiin paremmin kehittää vastaamaan henkilöstön tarpeita. Lisäksi kahdessa vastauksessa ilmeni organisaatioiden kannalta olevan erityisen tärkeää, mutta myös haasteellista se, että koulutuksissa opittu tieto jaettaisiin työpaikalla.

”...ei kerrota työyhteisölle sitä, niin kuin tuoda sitä viestiä et mitä mä olen oppinut sieltä koulutuksesta et se olisi aina kauhean tärkeätä että jos 10:stä 1 lähtee koulutukseen niin hän kertoisi sitten kaikille muille, että mitä siellä on ollut.”

4.2.3. Vuosittaisista kehityskeskusteluista useampiin osakeskusteluihin

Kehityskeskustelut nousivat neljässä vastuksessa kuudesta kolmen keskeisimmän menetelmän joukkoon. Ne nähtiin organisaatioissa tutuna ja turvallisena kehittämismuotona, aivan kuten koulutuskin. Etuna menetelmän käytölle nähtiin sen työntekijöille tarjoama mahdollisuus keskustella rauhassa esimiehensä kanssa.

”...et jos haastattelisi työntekijöitä niin jos niiltä kysyisi niin varmaan moni toisi just et se on ainut kerta kun käyn esimieheni kanssa tällaisia asioita niin on se kehityskeskustelu-tilaisuus.”

Kehityskeskustelun puitteissa voidaan keskustellen käydä puolin ja toisin läpi työssä suoriutumista, odotuksia ja tulevaisuuden suunnitelmia sekä kehittymishaaveita. Se tarjoaa myös mahdollisuuden keskustella stressistä, etiikasta ja työhyvinvoinnista, mikä on erittäin tärkeää työntekijän jaksamisen kannalta. Haastatteluvastauksissa painotettiin näiden syiden lisäksi kehityskeskustelujen luonnetta keskustellen läpikäytävänä tilaisuuksina, joissa sekä alaisen että esimiehen on mahdollista tuoda esiin mielipiteensä ja asioihin pyritään saamaan vuorovaikutuksellisessa yhteistyössä selvyys. Mahdollisuus palautteen antamiseen ja tavoitteiden asettamiseen muodostuivat haastatteluvastauksien joukossa kehityskeskustelujen ehdottomiksi eduiksi, samoin kuin kehityskeskustelujen luonne systemaattisena, jokaisen kanssa joka vuosi käytävänä kehittämismenetelmänä. Kuten jo aiemmin tuli esille, kehityskeskusteluja voidaan järjestää myös ryhmissä. Tämä menetelmän käytön muoto tarjoaa haastattelujen valossa mahdollisuuden oppia kollegoilta, arvioida toisia sekä ennen kaikkea ymmärtää myös toisen työmäärän ja yhteiset tavoitteet. Yhdessä vastauksessa korostettiin myös tietotekniikan roolia kehityskeskustelujen tallentajana.

”Sit se kun se on siellä järjestelmässä eikä missään paperilla niin ne tosiaan on siellä niin kuin järjestelmässä ja sä voit palata niihin että niihin lomakkeisiin pääsee pitkin vuotta. Ne näkyy sekä esimiehelle että työntekijöille että HR:lle sitten.”

Kuten koulutuksen, myös kehityskeskusteluiden käytön haasteena nähtiin ensisijaisesti siihen osallistuvien asennekysymykset.

”Asenne, että pakollinen paha, mikä pitää kerran vuodessa tehdä niin silloinhan siitä ei ole hyötyä kenellekään jos siihen ei niin kuin suhtaudu sillä tietyllä vakavuudella”

”Osa kokee sen et ei niistä oo mitään hyötyä, se on vaan semmoinen pakollinen missä vaan käydään.”

”Henkilö ei koe että siinä oikeasti hänen sitä kehittymistään ja hänen toiveita käytais ja tuettais.”

”Se haaste et ei sitten aidosti osallistuta ja tuoda esiin näitä toiveita, ei niin kuin suhtauduta vakavasti siihen, sehän voi olla esimies tai alainen”

Asenne-kysymykset tulivat esille monessa haastattelussa ja niiden katsottiin heikentävän kehittämismenetelmän käytön tehoa. Lähes yhtä usein haastatteluvastauksissa tuli haasteena esiin se, että kehityskeskustelut käydään yleensä vain kerran vuodessa, mikä on aivan liian harvoin. Organisaatiossa, jonka keskeisimpiin menetelmiin kehityskeskustelut eivät nousseet, perusteltiin valintaa niin, että he toivoisivat työntekijöillä olevan mahdollisuuksia tuoda epäkohtia työssään esiin useamminkin, kuin vain niin, että odotetaan asian kanssa seuraavan vuoden kehityskeskusteluun asti. Enemmän arkipäivän työssä läsnä olevat menetelmät haastavat siis tässä suhteessa kehityskeskustelut. Näiden kahden merkittävimmäksi muodostuneen haasteen lisäksi haastatteluissa tuli esille, että kehityskeskustelutilaisuutta voi haitata myös jommankumman osapuolen huono valmistuminen tai se, että kehityskeskustelu ymmärretään kuulustelutilaisuutena. Erityisesti organisaatioissa, joissa yhdellä esimiehellä on paljon alaisia, katsottiin kehityskeskustelujen läpiviemisen vievän todella paljon esimiehen aikaa. Myös kehityskeskustelujen vaikuttavuus ja sen seuraaminen koettiin haasteelliseksi.

Kehityskeskustelujen yhteydessä kahdessa organisaatioissa esille tulivat myös osaamiskartoitukset tai osaamiskeskustelut, joiden avulla kartoitetaan sitä, mitä osaamista organisaatiossa pitää olla, jotta voidaan vastata tulevaisuuden tarpeisiin. Osaamiskartoitus voi olla joko kehityskeskustelujen osana tai erillisenä lomakkeena. Suhtautuminen osaamiskartoitukseen osoittautui kuitenkin näiden kahden organisaation välillä päinvastaiseksi toisiinsa nähden. Toisessa organisaatiossa osaamiskeskustelujen katsottiin olevan osaamisen kehittämisen tärkeä osa ja menetelmänä tehokas. Toisen organisaation kanta osaamiskeskusteluihin taas oli se, että se oli menetelmänä liian raskas eikä antanut oikeaa tietoa. Tämän katsottiin johtuvan siitä, että työntekijöiden keskuudessa osaamisen kehittämisen nähtiin kytkeytyvän palkkauskehitykseen ja lomakkeisiin vastailtiin sen pohjalta.

4.2.4. Muut havainnot

Yllättävänä tuloksena yhdessä haastattelussa nostettiin yhteisöllisyys keskeiseksi henkilöstön kehittämismenetelmäksi. Organisaatiossa yhteisöllisyyden merkitys kehittämismenetelmänä oli jopa ensisijainen. Tutkimuksessa käytetty teoriakirjallisuus ei nostanut

missään vaiheessa yhteisöllisyyttä kehittämismenetelmien joukkoon, joten tämä empiirinen havainto oli erittäin mielenkiintoinen. Havaintoa selittää hyvin se, että kyseinen organisaatio on kolmannen sektorin toimija, jonka kantava arvo ja koko liikkeen idea perustuvat yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyyden nostaminen myös kehittämismenetelmäksi on siis hyvin relevantti ja perusteltu valinta. Haastateltava määritteli yhteisöllisyyden heidän organisaatiossaan tarkoittavan yhdessä tekemistä, yhdessä oppimista, vertaisoppimista ja ennen kaikkea sitä, että jokaisella on tunne siitä, että hän kuuluu yhteisöön. Kehittämismenetelmänä yhteisöllisyyden arvo nousee esiin siinä, että siihen pohjautuvan keskustelun avulla saadaan esiin monia erilaisia mielipiteitä, joiden perusteella asioihin laajemman näkemyksen saaminen mahdollistuu. Tosin haastateltavan mukaan vaarana on keskusteluiden ohjautuminen väärään suuntaan, jolloin oleellista tietoa ei välttämättä saada kerättyä.

Yleisesti työssäoppiminen nostettiin muutamassa haastattelussa keskeiseen asemaan henkilöstön kehittämisessä. Osassa vastauksista siitä puhuttiin jopa henkilöstökehittämismenetelmänä. Teoreettisesti tarkasteltuna työssäoppiminen on kuitenkin yläkäsité niille menetelmille, joita käytetään arjen työn ohessa oppimiseen. Haastatteluissa työssä oppimisen keskeistä sijaa perusteltiin 70/20/10 -mallilla, jonka mukaan 70% kaikesta mitä opitaan, tapahtuu työn kautta ja 20% muilta oppimalla muun muassa palautteen avulla. Loput 10% oppimisesta tapahtuu varsinaisissa koulutuksissa. Työssäoppimiseen teoreettisesti kuuluvat muun muassa mentorointi ja työkierto, joihin perehdyttiin jo aiemmin kirjallisuuden avulla.

Nämä menetelmät olivat siis tutkittavissa organisaatioissa käytössä ja haastatteluissa tulikin esille muutamia niihin liittyviä ominaisuuksia. Haastatteluvastauksissa ilmeni selvästi muun muassa se, että epävirallinen mentorointi organisaatioissa on paljon virallista mentorointia suositumpaa. Kuudesta haastatteluvastauksesta vain yhdessä kerrottiin, että käytössä on virallinen mentorointijärjestelmä, joka sisältää mentorointiin liittyviä koulutuksia ja mentorointisuunnitelman teon. Mentorointia ilmenikin haastateltavissa organisaatioissa usein epävirallisena niin, että esimerkiksi uudelle työntekijälle nimettiin henkilö, jolta voi kysyä apua ongelmatilanteissa. Muutamassa haastattelussa mentoroinnin toivottiinkin rakentuvan tulevaisuudessa yhä enemmän osaksi perehdyt-

tämistä, varsinkin esimies-/päällikkötasolla niin, että heti taloon tullessa jokaiselle valittaisiin mentori, jonka puoleen voi tarvittaessa kääntyä. Yhdessä vastauksessa mento-
rintia nähtiin ilmenevän myös silloin, kun tehtävästä poisjäävä opastaa tietyn aikaa ti-
lalle tulevaa henkilöä tehtäviinsä. Haastatteluissa ideoitiin myös sitä, että mentoroinnin
sitouttavaa ja virallista roolia vähentääkseen normaalin mentoroinnin ohelle voisi kehi-
tellä niin sanottua minimentorointia tai vertaismentorointia, jossa tilanteen mukaan ly-
hyeksikin ajaksi nimettäisiin joku opastaja, auttaja tai muu henkilö, jolta aktori voi saa-
da tukea. Tällainen minimentorointi voitaisiin kytkeä esimerkiksi perehdyttämisen
osaksi.

Työkierto tunnettiin kaikkien tutkittavien organisaatioiden keskuudessa henkilöstön ke-
hittämismenetelmänä. Sen tilanne on kuitenkin hieman samantyylinen kuin mentoroin-
nissakin eli, että virallisia työnkierto-järjestelmiä ei ole tai sitten ne eivät toimi halutulla
tavalla. Vain yhdessä haastateltavista organisaatioista työkierrolle oli olemassa toimivat
pelisäännöt, joiden puitteissa kiertoa toteutettiin silloin, kun haluttiin siirtää osaamista
paikasta toiseen. Muissa organisaatioissa työkiertoa nähtiin tapahtuvan lähinnä sijai-
suuksien, sisäisen rekrytoinnin ja vuorotteluvapaiden kautta. Yhdessä haastattelussa
myös tutustumiskäynneistä eli toisen yksikön yhdenkin päivän vierailusta toisessa yksi-
kössä käytettiin nimitystä työkierto. Varsinaisen työkierron haasteena useassa organi-
saatiossa pidettiin sitä, ettei heidän organisaatiorakenteensa mahdollista virallista työ-
kiertoa. Kyse oli siis asiantuntijaorganisaatioista, joissa toiseen tehtävään perehdyttämi-
nen voi viedä puolikin vuotta. Yhdessä organisaatiossa koettiin myös, että työnkiertoon
on vaikea saada halukkaita mukaan. Organisaatioissa työkiertoa pidettiin kuitenkin erit-
tään hyvänä osaamisen kehittämisen menetelmänä ja sen eduksi nähtiin myös tiimien
välisen vuorovaikutuksen lisääntyminen.

Haastatteluvastuksien perusteella selvisi myös, että organisaatioiden henkilöstön kehi-
ttämistarpeet johdetaan usein erilaisista työbarometreista tai muista vastaavista selvityk-
sistä ja kyselyistä. Näiden lisäksi myös kehityskeskustelut antavat hyvän tilaisuuden
selvittää henkilöstön kehittämisen tarpeita.

*”Mehän seurataan niitä indikaattoreita, ensinnäkin meillä henkilöstöbarometrissa
saadaan niin kuin vihiä ja sieltähän kysytään, että onko tietosi ja taitosi kohdal-*

laan. (...) No sit välillä meillä on kyselyjä et mitä haluaisi kehittää ja sitten meillä on tätä työhyvinvointikyselyä ollut. (...) Sit on kehityskeskustelut et esimies käy läpi, että onko sulla tarvetta kehittää tätä.”

Työhyvinvointi katsottiin myös erittäin tärkeäksi henkilöstön kehittämismenetelmäksi. Organisaatioissa ajateltiin, että kun turvataan henkilöstön työhyvinvointi niin he luultavasti myös viihtyvät työpaikallaan pidempään ja tekevät työnsä paremmin, ovat motivoituneempia ja innovatiivisempia.

”Eli kun henkilö voi hyvin työssään, hän todennäköisesti silloin viihtyy pitkään, ei ole vaihtamassa toiseen työpaikkaan eli sitoutuu siihen organisaatioon, tekee työnsä niin kuin suurella sydämellä.”

Itseopiskelu tuli kahdessa haastattelussa esiin organisaatiossa käytettävänä kehittämismenetelmänä. Teoreettisesti itseopiskelu kuuluu koulutuksen alle (ks. Kantanen 1996: 13), joten sen suosio ei sikäli tullut yllätyksenä koulutuksen ollessa edelleen keskeisin henkilöstön kehittämismenetelmämme. Organisaatioissa oltiin myönteisiä itseopiskelulle erityisesti siitä syystä, että kun työntekijä itse ehdottaa kouluttautumistaan niin hän on myös silloin varmasti motivoitunut siihen. Näissä organisaatioissa harmiteltiin kuitenkin itseopiskelun tukemisen mahdollisuuksien heikentymistä nykyisen taloustilanteen johdosta. Rahallisesti itseopiskelun tukeminen on siis hyvin vähäistä, mutta tähän toivottiin tulevaisuudessa muutosta, esimerkiksi työttömyysvakuutusrahaston koulutuskorvauksen muodossa. Toisena itseopiskelun haasteena nähtiin se, että työntekijän ja työnantajan intressit eivät aina välttämättä kohtaa kouluttautumisen suunnassa.

4.3. Suunnitelmat tulevaisuuden henkilöstölle

Elämme tällä hetkellä jatkuvasti muutoksessa olevassa yhteiskunnassa, mikä on selvästi havaittu myös organisaatioissa. Haastatteluissa tulikin ilmi se, että organisaatiot pyrkivät juuri henkilöstövoimavarojen kehittämisen avulla pysymään mukana muutoksessa. Mukana olleiden organisaatioiden keskuudessa tulevaisuuden suunnitelmiin henkilöstövoimavarojen kehittämisessä suhtaudutaankin niin, että tarpeen mukaan katsotaan, mitä tarvitsee tehdä. Suunnitelmissa siis otetaan huomioon sekä tämän hetkinen tilanne organisaatiossa ja maailmalla että organisaation pidemmän tähtäimen tavoitteet.

Tutkittavien organisaatioiden keskuudessa myös tietotekniikan mukaanotto henkilöstön kehittämiseen on enenevässä määrin tulevaisuuden suunnitelmissa mukana. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi eri kehittämismenetelmä-lomakkeiden ja niillä saatujen tulosten dokumentoinnin sähköistämistä. Yhdessä organisaatiossa tämä oli jo toteutettu niin, että SAP-järjestelmän kautta käydään muun muassa kehityskeskustelut, jolloin sekä esimies että työntekijä voivat pitkin vuotta palata järjestelmään tarkastelemaan aiemmin käytyä kehityskeskustelua. Tulevaisuudessa halutaan myös lisätä erilaisia verkkokouluttamismahdollisuuksia sekä hoitaa muun muassa neuvotteluita enemmän videoiden välityksellä. Tällä pyritään vähentämään matkustamisesta koituvia kustannuksia.

Kolmessa haastatellussa organisaatiossa on tulevaisuuden suunnitelmissa ottaa mento- rointi käyttöön yhä enenevässä määrin ja kehittää siitä omalle organisaatiolle sopiva malli. Sovelluksina esille tulivat minimentorointi ja vertaismentorointi sekä usean haas- tattelun yhteydessä myös mentoroinnin integrointi osaksi perehdytystä. Yksittäisinä tu- levaisuuden suunnitelmina haastatteluissa tulivat esille myös esimiestyön kehittäminen, työhyvinvointikyselyjen tekeminen ja työsuojelukoulutusten järjestäminen. Myös kehi- tyskeskustelu-menetelmän kehittäminen tuli haastatteluissa esille tulevaisuuden sunni- telmana. Kuten jo aiemmin tuloksissa mainittiin, kehityskeskustelujen suurin haaste on selvästi se, että ne tapahtuvat vain kerran vuodessa. Useassa haastattelussa tuli esille, että menetelmää tulisi muokata niin, että tulevaisuudessa se toteutuisi useammin vuoden aikana, esimerkiksi seurantakeskustelujen muodossa. Lisäksi menetelmästä voisi tietoi- semmin muokata ja ottaa käyttöön erilaisia sovelluksia, kuten ryhmäkehityskeskustelut ja teemoittaiset kehityskeskustelut.

Yleisesti tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden keskuudessa oli kiinnostusta kehittää ja laajentaa tulevaisuudessa henkilöstövoimavarojen kehittämistä, mutta ajan- käytön ja taloudellisten resurssien katsottiin usein rajoittavan mahdollisuutta tähän. Kiinnostus organisaatiolle uusien henkilöstön kehittämismenetelmien käyttöönottamis- ssa osoittautui muutenkin hieman ristiriitaiseksi. Useissa organisaatiossa kiinnostusta siihen oli kovastikin, mutta samalla se koettiin myös haasteelliseksi. Haasteiksi muo- dostui tutkittavien mukaan taloudellisten ja ajankäytöllisten resurssien pulan lisäksi

myös se, miten kaikki työntekijät saataisiin näiden menetelmien pariin. Lisäksi isoissa organisaatioissa henkilöstöllä on niin erilaisia tarpeita kehittämisen suhteen, että niihin vastaaminen nähtiin erityisen haasteellisena.

Yhdessä vastauksista tuli ilmi se, että vaikka organisaation johto olisi kuinka innostunut henkilöstönsä kehittämisestä, täytyy sen ajatella myös sitä kuinka paljon muutoksia henkilöstö jaksaa tässäkään asiassa lyhyen ajan sisällä. Mikäli henkilöstölle tuodaan menetelmä toisensa jälkeen uusia tapoja kehittää itseään ja voida paremmin, se voi tukahduttaa heidät paljoudellaan. On siis erittäin tärkeää osata kehittää henkilöstöä oikeassa suhteessa heidän jaksamisensa kanssa. Tämä seikka varmasti unohtuu usein henkilöstön kehittämisessä, kun ajatellaan sitä ennen kaikkea vain henkilöstöä palvelevana tukimuotona.

4.4. Yhteenveto tutkimustuloksista

Tämän tutkimuksen alussa asetettiin tutkimuskysymykset, joihin haettiin vastauksia niin teoreettisen kirjallisuuden kuin empiirisen tutkimuksenkin avulla. Tässä yhteenvedossa esitetään keskeisimmät tutkimustulokset tutkimuskysymysten pohjalta. Tutkimuksessa asetettiin ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi se, mitä on henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja mitkä ovat sen tavoitteet. Teoreettisessa osuudessa henkilöstövoimavarojen kehittäminen määriteltiin niiksi systemaattisesti suunnitelluiksi toimenpiteiksi, joilla saadaan tarjottua organisaation henkilöstölle mahdollisuuksia oppia niitä taitoja, joita tämän hetkinen ja tulevaisuuden työelämä tulee heiltä vaatimaan. Tämän kehittämistyön katsottiin olevan tärkeää jatkua koko työntekijän työuran ajan, riippumatta siitä, onko hän organisaatiossa työntekijän vai johtajan asemassa. Empiirisen tutkimuksen perusteella henkilöstövoimavarojen kehittämisen katsottiin taas tarkoittavan niitä työnantajan ja henkilöstön yhteisiä päämäärätietoisia ja tavoitteellisia, joskus myös spontaaneita toimia, joiden avulla varmistetaan ja huolehditaan koko työsuhteen elinkaaren ajan siitä, että henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi ovat tasapainossa työnkuvan kanssa.

Henkilöstövoimavarojen kehittämisen tavoitteet määriteltiin teoreettisessa osuudessa henkilöstöressurssien kelpoisuuden ja osaamisen kehittämiseksi, sitoutuneisuutta ja mo-

tivoituneisuutta henkivän ilmapiirin luomiseksi sekä sellaisen organisaatiokulttuurin luomiseksi, joka edistää mission saavuttamista. Empirian pohjalta tavoitteeksi muodostui varmistaa, että oikeantyyppisissä tehtävissä on oikean osaamisen omaavaa, motivoitunutta ja hyvinvoivaa henkilöstöä, jonka avulla voidaan vastata asiakkaiden, potilaiden ja kilpailijoiden tarpeisiin sekä varautua muutoksiin jo etukäteen. Näistä teorian ja empirian pohjalta esiin tulleista havainnoista on koottu seuraavalle sivulle yhteenvetokuvio (ks. Kuvio 6), jonka vastine löytyy myös teoriaosuuden yhteenvedosta.

Henkilöstövoimavarojen kehittämisen määritelmä: Yhteenvedona voidaan siis todeta henkilöstövoimavarojen kehittämisen tarkoittavan niitä henkilöstön ja työnantajan yhteisiä toimia, joilla koko työsuhteen elinkaaren ajan turvataan henkilöstön nykyisen ja tulevaisuuden työnkuvan vaatima osaaminen ja työhyvinvointi asemasta riippumatta.



Henkilöstövoimavarojen kehittämisen tavoitteet:

- Henkilöstöresurssien kelpoisuuden ja osaamisen kehittäminen suhteessa työtehtävään
- Sellaisen organisaatiokulttuurin luominen, joka edistää mission saavuttamista
- Sidosryhmien tarpeisiin vastaaminen ja muutoksiin varautuminen hyvinvoivan, sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön sekä työilmapiirin avulla

Kuvio 6. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen määritelmä ja tavoitteet teoreettisten ja empiiristen havaintojen pohjalta.

Toiseksi tutkimuskysymykseksi asetettiin se, millä johtamisen keinoilla henkilöstövoimavarojen kehittämistä voidaan tukea. Tähän kysymykseen vastattiin tutkimuksessa esittämällä erilaisia menetelmiä, joilla henkilöstöä voidaan kehittää. Teoreettisessa osuudessa tuotiin esille yleisimmät kehittämisen menetelmät ja niiden ominaisuudet (ks. Taulukko 2.). Tätä menetelmien kirjoa laajennettiin empiirisen tutkimuksen avulla havainnollistamalla, mitä kaikkia menetelmiä organisaatioissa todella on käytössä (ks. Taulukko 3.). Näiden katsausten yhteenvedona määriteltiin kolme keskeisintä henkilöstön kehittämisen menetelmää; koulutus, kehityskeskustelut ja perehdytys. Taulukon 4 avulla esitetään näiden menetelmien edut ja haasteet sekä teorian että empirian valossa. Taulukossa on korostettu tummalla ne haasteet ja edut, jotka tulivat ilmi sekä teoreettisesta kirjallisuudesta että empiirisistä havainnoista. Tällä valinnalla halutaan korostaa kehittämismenetelmien niitä ominaisuuksia, jotka ilmenivät kummassakin tarkastelussa.

Taulukko 4. Empiiristen havaintojen pohjalta yleisimpien henkilöstön kehittämismenetelmien edut ja haasteet yhdistettynä teoreettisiin havaintoihin.

Menetelmä	Teoria	Empiria
Koulutus	<ul style="list-style-type: none"> + Osaavan henkilöstön turvaaminen tulevaisuudellekin + Henkilöstön motivoituneisuuden lisääntyminen + Työyhteisön ilmapiirin kehitys + Monitaitoisuuden lisääntyminen 	<ul style="list-style-type: none"> + Tuttu ja turvallinen menetelmä + Kohdennettua vastaamista organisaation ja henkilöstön tarpeisiin ja osaamisvajajeeseen + Ammattitaitoista + Interaktiivinen luonne
	<ul style="list-style-type: none"> - Muiden koulutusmuotojen käytön lisääminen perinteisen luento-opetuksen rinnalle - Palautteen saaminen osallistujilta haasteellista ➔ vaikea saada tietoa vaikuttavuudesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Osallistujien asenne - Sisäisten ja ulkoisten koulutusten tasavertaisuuden ymmärtäminen - Kustannukset - Palautteen saaminen osallistujilta haasteellista ➔ Vaikea saada tietoa vaikuttavuudesta - Opitun tiedon jako työyhteisössä - Kaikkien osallistaminen - Koulutustarjonta
Kehityskeskustelut	<ul style="list-style-type: none"> + Mahdollisuus varmistua siitä, että jokainen organisaatiossa tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan + Molemminpuolinen mahdollisuus vaikuttaa ➔ Luo oikeudenmukaisuuden ja merkityksellisyys tunnetta + Mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen auttaa jaksamaan + Virittäytyminen tulevaisuuteen + Työroolien ja vastuiden selkiyttäminen sekä yhteistyön sujuvuuden varmistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> + Tuttu ja turvallinen menetelmä + Mahdollisuus keskusteluun esimiehen kanssa + Suoritusten, haaveiden ja odotusten läpikäynti + Mahdollisuus palautteen antamiseen ja tavoitteiden asettamiseen + Systemaattisuus + Vuorovaikutus ryhmäkeskusteluissa
	<ul style="list-style-type: none"> - Pitäytyminen liikaa kehityskeskustelumakkeessa - Keskustelun luonteen väärinymmärrys - Useiden aihepiirien tasapaino keskustelussa 	<ul style="list-style-type: none"> - Osallistujien asenne - Kerran vuodessa liian harvoin - Ymmärtäminen kuulustelutilaisuutena - Osapuolten huono valmistautuminen - Aikaa vievää esimiehille - Vaikuttavuuden seuranta
Perehdyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> + Uusi työntekijä pääsee heti kiinni työhönsä ja oppii hoitamaan tehtävänsä + Toivotetaan tervetulleeksi organisaatioon + Välletään epäselvistä odotuksista johdettu työpaikan vaihto + Organisaatiosta hyvän kuvan antaminen 	<ul style="list-style-type: none"> + Heti työhön sisäänpääsyn varmistaminen + Selvyys siitä, mitä odotetaan + Työpaikalla viihtymisen varmistaminen + Tapojen standardisointi + Tarvittavan substanssiosaamisen varmistaminen
	<ul style="list-style-type: none"> - Kiireen vuoksi laiminlyönti - Uuden työntekijän kokeminen kilpailijana - Perehdyttämisvalmiuksien puutteellisuus - Väärä käsitys tulokkaan valmiuksista - Perehdyttämisvastuun määrittelyn ja viestinnän puutteen ongelmat - Perehdyttämisen hyötyjä ei nähdä riittävästi selkeästi - Ajatusmalli, ettei osa-aikaisia tarvitse perehdyttää 	<ul style="list-style-type: none"> - Rutinoituminen - Innovaatioiden ja uusien kehittämisideoiden tukahduttaminen

Taulukko 4 tuo siis esille tutkimuksen tuloksena selvinneiden kolmen keskeisimmän henkilöstön kehittämismenetelmän edut ja haasteet sekä teoreettiseen että empiiriseen tutkimukseen pohjautuen. Taulukosta on selvästi nähtävissä, että teoreettisen ja empiirisen katsauksen antamat tiedot poikkevat toisistaan tuoden esille kehittämismenetelmien erilaisia ominaisuuksia. Jokaisen menetelmän käytön etujen ja haasteiden osalta löytyi kuitenkin samankaltaisuutta teoriakirjallisuudesta ja haastattelututkimuksesta saatujen tietojen kesken. Koulutuksen osalta palautteen saannin vaikeus ja sitä kautta menetelmän vaikuttavuuden arviointi katsottiin sekä teoreettisessa että empiirisessä tutkimuksessa haasteelliseksi. Kehityskeskusteluista taas kumpikin katsaus toi esille suurimpana haasteena menetelmän luonteen väärinymmärtämisen, jolloin kehityskeskustelua saatetaan pitää joko vain kuulustelutilaisuutena tai ei muuten ymmärretä sen henkilöstön kehittämiseen tähtäävää päämäärää. Yksimielisiä molemmissa katsauksissa oltiin kuitenkin siitä, että kehityskeskustelut antavat loistavan tilaisuuden käydä puolin jos toisinpäin odotuksia, tavoitteita ja tehtävästä suoriutumista. Perehdyttämisen suhteen molemmissa tutkimuksen osissa pidettiin menetelmän ehdottomana etuna sitä, että sen kautta voidaan varmistaa uuden työntekijän nopea tehtävään sisään pääseminen ja tätä kautta estää työpaikan vaihtaminen epäselvien odotusten vuoksi.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa oli se, miten henkilöstövoimavarojen kehittämistä aiotaan tulevaisuudessa parantaa kohdeorganisaatioissa. Teoreettisessa kirjallisuudessa henkilöstövoimavarojen kehittämisen tulevaisuuteen vaikuttavina seikkoina tuli ilmi jatkuvassa muutoksessa eläminen, globalisaatio, kotimaan monimuotoistuminen ja uudistuva teknologia. Tämä teoreettinen katsaus antaa yleisraamit tulevaisuuden henkilöstön kehittämistyölle, tutkimuskysymys kohdentaa tarkastelun kuitenkin konkreettisemmalle tasolle ja vastausta kysymykseen haettiin empiiristen havaintojen avulla haastatteleamalla Vaasan alueen organisaatioiden edustajia. Haastatteluvastaukset vahvistivat teoretietoa henkilöstön kehittämisen tulevaisuudesta.

Erityisesti muutoksessa eläminen ja muutokseen varautuminen sekä teknologian kehittyminen ja sen suurempi käyttöönotto katsottiin organisaatioissakin tulevaisuuteen keskeisesti vaikuttavina tekijöinä. Nopean muutoksen maailmassa eläminen tarkoittaa organisaatioille ennen kaikkea kykyä arvioida tulevaisuuden suuntaa ja tehdä nopeatkin

päätöksiä tilanteen mukaan. Uusi teknologia ja sen käyttöönotto ovat haaste organisaatioille, mutta samalla se tarjoaa mahdollisuuden turhien kustannusten minimoimiseen. Konkreettisemmalla tasolla organisaatioiden lähitulevaisuuden henkilöstön kehityksen suuntana nähtiin mentorointi ja kehityskeskustelu -menetelmien uudistaminen ja soveltaminen organisaation tarpeita vastaaviksi.

Rahallisen ja ajankäytöllisen resurssipulan lisäksi tulevaisuuden henkilöstön kehittämisen haasteiksi nähtiin se, miten kaikki työntekijät saadaan osallistettua menetelmien pariin ja toisaalta myös, että ymmärrettäisiin, minkä verran muutoksia ja uusia menetelmiä henkilöstö jaksaa lyhyen ajan sisällä. Vaikka siis henkilöstön kehittämisen merkitys ymmärrettäisiin hyvin organisaatiossa, voi siihen innostumisen johdosta huomaamatta tukahduttaa henkilöstön liiallisella uusien kehittämismenetelmien tarjonnalla. Lisäksi vastauksissa tuli esille se, että isossa organisaatiossa on haastavaa saada otettua kaikkien yksilölliset tarpeet huomioon henkilöstön kehittämisen suunnittelussa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli siis kuvata henkilöstövoimavarojen kehittämistyötä teorianvalossa sekä selvittää empiiristen havaintojen avulla, miten henkilöstövoimavarojen kehittämiseen suhtaudutaan kohdeorganisaatioissa. Empiirisenä tutkimuskohteena oli joukko Vaasan alueen organisaatioita eri toimialoilta ja sektoreilta. Puolistruktuoidun teemahaastattelun avulla selvitettiin näiden organisaatioiden henkilöstön kehittämistä, siihen suhtautumista ja sen menetelmiä. Tietoisena valintana tutkimukseen otettiin mukaan tutkittavia niin, että saataisiin kattava otos Vaasan eri toimialojen ja sektoreiden organisaatioista. Tutkimustuloksia kriittisesti pohtiessa täytyy todeta tämän seikan aiheuttaneen varmasti variaatioita vastauksissa.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että henkilöstöön ja sen kehittämiseen suhtaudutaan tutkittavien organisaatioiden keskuudessa hyvin kokonaisvaltaisesti. Haastatteluvastauksissa ilmeni henkilöstön kehittämisen ulottuvan niin fyysisiin, sosiaalisiin kuin psyykkisiin ulottuvuuksiin, muun muassa työhyvinvoinnista ja ergonomiasta huolehtimisen, tarvittavan osaamisen varmistamisen, interaktiivisten koulutusmenetelmien ja keskustelutilaisuuksien johdosta. Henkilöstön kehittämistarpeet myös johdetaan erilaisista kyselyistä ja keskusteluista, jotka suhteutetaan organisaation tarpeisiin. Henkilöstön tarpeita siis todella kuunnellaan. Tutkittavien organisaatioiden keskuudessa ilmeni myös selvä halu pystyä ottamaan mahdollisuuksien mukaan huomioon sekä henkilöstön, että organisaation ja liiketoiminnan intressit. Monissa haastatteluissa korostuikin ajatus siitä, että juuri osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön avulla voidaan toteuttaa liiketoimintaa potilas- ja asiakaskeskeisesti. Tämä ajattelutapa yhdistääkin henkilöstön kehittämisen molemmat intressit yhteiseksi tavoitteeksi.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta perinteisten henkilöstön kehittämismenetelmien pitävän yhä pintansa organisaatioissa, vaikkakin myös uusia ja vaihtoehtoisia menetelmiä on otettu käyttöön. Perehdytys, koulutus ja kehityskeskustelut osoittautuivat selkeästi sekä tutkittavissa organisaatioissa että teoriakatsauksen valossa kolmeksi keskeisimmäksi menetelmäksi. Tutkimustulosten myötä voidaan kuitenkin todeta, että näitä muuten jo hyvin pitkään organisaatioiden käytössä olevia menetelmiä on jalostettu pal-

velemaan paremmin nykyajan tarpeita. Koulutuksen vaihtoehtoiset järjestämistavat, interaktiivisuus, teknologian mukaan valjastaminen, kehityskeskustelujen ryhmämuodot sekä osaamiskartoitukset antavat muutaman esimerkin perinteisten menetelmien nykyajan sovelluksista. Tutkimuksen myötä eri kehittämismenetelmien välille löytyi myös yhteys niin, että ne eivät ole tosistaan irrallisia, vaan voivat tukea toinen toisiaan. Esi-merkiksi kehityskeskustelut ja koulutukset kytkeytyvät toisiinsa niin, että kehityskeskusteluissa saadaan tietoa siitä, millaista substanssiosaamista tarvitaan. Tätä tarvittavaa osaamista voidaan tarjota muun muassa erilaisten henkilöstökoulutuksien avulla.

Tutkimus lähti liikkeelle siitä taustaolettamuksesta, että henkilöstö haluaa organisaation antavan mahdollisuuksia kehittää itseään ja työtään. Sen ajateltiin olevan henkilöstön kannalta positiivinen asia, jos organisaatio todella panostaa henkilöstönsä kehittämiseen ja tarjoaa siihen mahdollisuuksia. Tämän vuoksi oli yllättävää havaita, että henkilöstön asenteelliset seikat ja suhtautuminen kehittämismenetelmiä ja niiden vaikutusta kohtaan osoittautuivat haastatteluvastauksissa merkittäväksi haasteeksi erilaisten menetelmien käytölle. Muun muassa koulutuksien ja kehityskeskusteluiden yhteydessä katsottiin joidenkin työntekijöiden asenteen menetelmää kohtaan heikentävän sen tehoa suuresti. Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että joitakin henkilöstöryhmiä on vaikea saada osallistumaan menetelmien pariin. Tämän johdosta heräsikin kysymys siitä, eikö henkilöstö haluaan kehittää itseään vai mistä ilmiö johtuu. Tähän pohjautuen erittäin kiinnostava jatkotutkimusehdotus olisikin, että tutkimuksen empiirisen osuuden kohderyhmää laajennettaisiin työntekijöihin. Tällöin voitaisiin kartoittaa heidän suhtautumistaan yleisesti henkilöstön kehittämiseen sekä eri kehittämismenetelmiin. Mielenkiintoista olisi myös, jos tutkittavat saataisiin kerättyä samoista organisaatioista kuin tässä tutkimuksessa käytetyt organisaation edustajat, jolloin voitaisiin verrata osapuolten välisiä näkemyksiä organisaation henkilöstön kehittämistilanteesta.

Tutkimuksen tuloksien perusteella koulutus eri muodoissaan on säilyttänyt asemansa organisaatioiden suosituimpana henkilöstön kehittämismenetelmänä. Tutkimustuloksissa ilmenneiden asenne-kysymysten johdosta olisi varmasti relevanttia pohtia myös sitä, mistä nämä haasteet menetelmän keskuudessa johtuvat. Onko haasteiden syynä juuri kehittämismenetelmän pitkä historia? Työpaikoilla koulutukset ovatkin ehkä tulleet

henkilöstölle jo niin tutuiksi ja rutiininomaisiksi työhön kuuluviksi tekijöiksi, että niitä ei enää tämän vuoksi osata arvostaa tarpeeksi.

Validiteetti, reliabiliteetti, objektiivisuus ja eettisyys ovat huomion kohteina arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 231). Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto antaa selkeästi vastauksen tutkimuskysymyksiin ja nämä tulokset on koottu yhteenvedona kappaleeseen 4.4. Tämän perusteella voidaan todeta tutkimuksen olevan validi. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 231). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, jolloin kaikilta osallistujilta kysyttiin samoihin teemoihin pohjautuvat kysymykset. Mikäli tutkimus toistettaisiin samaa haastattelurunkoa käyttäen, saataisiin samankaltaiset tutkimustulokset. Puolistrukturoidussa haastattelussa on kuitenkin mahdollisuus myös tarkentaville kysymyksille, jotka antoivat tutkimukselle lisäarvoa. Näitä kysymyksiä ei ole haastattelurungossa, joten tutkimusta toistettaessa ei välttämättä saataisi kerättyä samoja tarkentavia tietoja.

Tutkimuksessa saatu haastatteluaineisto käsiteltiin mahdollisimman objektiivisesti huomioiden se, että tutkijan arvot ohjaavat aina hieman aineiston analyysiä. Tutkijan pyrkimys objektiivisuuteen ja tietoisuus oman arvomaailman vaikutuksesta tutkimuksen tekoon lisää kuitenkin tutkimuksen objektiivisuutta. Tutkimuksen liitetiedoissa on nimilista haastateltavista, mutta tuloksista ja suorista lainauksista haastateltavia ei voida tunnistaa. Mainittakoon kuitenkin, että tutkimuksen tuloksissa yhdessä kohdassa esitetyn tiedon on kerrottu tulleen kolmannen sektorin organisaation edustajalta, joita tutkimuksessa on vain yksi ja näin ollen tässä kohtaa tutkittava on tunnistettavissa. Tämä valinta oli kuitenkin tietoinen, eikä anonymiteetin katsota tästä kärsivän, sillä esitetty tulos pohjautuu organisaation perusarvoihin ja on täten julkista tietoa. Tutkielman eettisyys varmistettiin ennen kaikkea haastateltavien anonymiteetilla. Lisäksi aineisto on ollut vain tutkijan käytössä, mikä vahvistaa tutkimuksen eettisyyttä.

LÄHDELUETTELO

- Aarnikoivu, Henrietta (2010). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita.
- Agènor, Pierre-Richard (2004). Does globalization hurt the poor? *International Economics and Economic Policy* 1, 21–51.
- Aghazadeh, Seyed-Mahmoud (2003). The future of human resource management. *Work Study* 52:4, 201–207.
- Ankkuri-Ikonen, Anita (2010). Työnohjauksen merkityksestä ja mahdollisuuksista. *Ryhmätyö-lehti* 4/2010. Saatavissa 9.10.2015: http://www.kolumbus.fi/ryhmatyo/tyonohjaus_art.htm.
- Armstrong, Michael (1992). *Human resource management: strategy & action*. London: Kogan Page.
- Balakrishnan, Lalitha & S. Srividhya (2007). *Human resource development*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Beaumont P.B. (1993). *Human resource management: key concepts and skills*. London: SAGE Publications Ltd.
- Beausaert, Simon, Mien Segers, Didier Fouarge & Wim Gijsselaers (2013). Effect of using a personal development plan on learning and development. *Journal of Workplace Learning* 25: 3, 145–158.
- Cadwell, Charles & Michael G. Crisp (1989). *New employee orientation: a practical guide for supervisors*. California: Crisp Learning.

- Craig, Robert L. (1987). Training and development handbook: a guide to a human resource development. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Deadrick, Diana L. & Dianna L. Stone (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review* 25: 2, 139–145.
- DeSimone, Randy L. & Jon M. Werner (2012). Human resource development. Ohio: South-Western/Gengage Learning.
- Dessler, Gary (2009). A framework for human resource management. New Jersey: Pearson Education.
- EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008: Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. Elinkeinoelämän keskusliitto. Saatavissa 12.10.2015: http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/henko_08_22042009.pdf.
- Fiester, Margaret (2008). Job rotation, total rewards, measuring value. *HR Magazine* 53:8, 33–34.
- Forslund, Riitta (2015). Projektit kehittämisen välineenä sosiaali- ja terveystaloudessa. Vaasa: Pro-Gradu –tutkielma. Saatavissa 29.10.2015: <http://www.tritonia.fi/fi/eopinnayteet/tiivistelma/6433/Projektit+kehitt%C3%A4misen+v%C3%A4lineen%C3%A4+sosiaali-+ja+terveyspalveluissa>.
- Forsyth, Patrick (2001). Developing your staff. London: Kogan Page.
- Hietala, Teija & Anna Lehtonen (2012). Työkierto: Mielenkiintoa käytännöstä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hätönen, Heljä (1998, 2000). Osaava henkilöstö: Nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Irissou, Kay (2012). Coaching and mentoring: the definitions. In: Mentoring and coaching in organisations, 19–23. Eds. Johan Herholdt. Randburg: Knowres Publishing.
- Jenks, James M. (1991). Do your performance appraisals boost productivity? *Management Review* 80: 6, 45–46.
- Juusela, Tuulikki, Tuula Lillia & Jari Rinne (2000). Mentoroinnin monet kasvot: Käytännön esimerkkejä mentoroinnin soveltamisesta. Helsinki: Yrityskirjat oy.
- Järvinen, Asko (1996). Henkilöstö voimavarana: Rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Jönsson, Greger (2004). Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument. Stockholm: Norstedts Juridik Ab.
- Kantanen, Uolevi (1996). Henkilöstökoulutus, sen vaikutukset ja tuloksellisuus yrityksen näkökulmasta. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis.
- Karjalainen, Merja (2010). Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Koiranen, Vuokko (2011). Työnohjauksen kivijalka: Käsitteiden koukeroita. Teoksessa: Yhdessä ja erikseen: Matkalla työnohjaajaksi, 8-18. Toim. Tuija Nummela. Saimaa: Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisuja. Saatavissa 13.11.2015:

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38974/Nummela%20Tuija%202.pdf?sequence=1>.

Kupias, Päivi & Raija Peltola (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Laakso-Manninen Ritva (1998). *Human resource management in downsizing: a case study of the effects of specific HRM actions in downsizing from the viewpoint of personnel and managers*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Larsson, Peter (1984). *Personalutbildning: som jag ser det*. Teoksessa: Granberg, Otto, Ninnie Aldergren, Aina Forsberg, Sven Karlsson, Lothar Lammertz, Peter Larsson, Lars-Erik Oskarsson & Kurt Vikersjö. *Personal- och utbildningsplanering*, 110–128. Stockholm: Natur och Kultur.

Lavikka, Jari & Minna Kunttu (2011). *Työnohjausta edistäviä ja estäviä tekijöitä*. Teoksessa: *Yhdessä ja erikseen: Matkalla työnohjaajaksi*, 115-121. Toim. Tuija Nummela. Saimaa: Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisuja. Saatavissa 13.11.2015: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38974/Nummela%20Tuija%202.pdf?sequence=1>.

Losyk, Bob (2002). *How to conduct a performance appraisal*. *Public Management* 84: 3, 8–11.

Maxell, J., Richard, E. & Sandra, J. (2008). *Work system design to improve the economic performance of the firm*. *Business Progress Management Journal* 14:3, 432-446.

Moisalo, Veli-Pekka (2011). *Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista*. Helsinki: Infor.

Mukherjee, Jayant (2012). *Designing human resource management systems: A leader's guide*. New Delhi: SAGE Response.

- Murphy, Kevin R. & Jeanette N. Cleveland (1995). *Understanding performance appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Murray, Margo & Owen Marna A. (1992). *Modernt mentorskap: hur man i praktiken startar och leder ett mentorprogram*. Lund: Studentlitteratur.
- Mutanen, Sanna & Anna-Maija Lämsä (2006). *Mentoroinnin merkitykset naisten urakehitykselle*. *Hallinnon tutkimus* 25: 4, 19–30.
- Pask, Roger & Barrie Joy (2007). *Mentoring-coaching: a guide for education professionals*. Berkshire: Open University Press.
- Price, Alan (1997). *Human resource management in a business context*. London: International Thomson Business Press.
- Riley, Dennis D. (1993). *Public personnel administration*. New York: Harper Collins College Publisher.
- Sandberg, Jörgen (1994). *Human competence at work: an interpretative approach*. Göteborg: BAS.
- Schuler, Randall S., Susan E. Jackson & Yadong Luo (2004). *Managing human resources in cross-border alliances*. London: Routledge.
- Singer, Marc G. (1990). *Human resource management*. Boston: PWS-KENT Publishing Company.
- Spicer, David P. & Rusli Ahmad. *Cognitive processing models in performance appraisal: evidence from the Malaysian education system*. *Human Resource Management Journal* 16:2, 214-230.

- Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Taylor, David & David Edge (1997). Personal development plans: unlocking the future. *Career Development International* 2:1, 21–23.
- Truss, Catherine, David Mankin & Clare Kelliher (2012). *Strategic human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valpola, Anneli (2000). *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Valpola, Anneli (2002). *Onnistu kehityskeskusteluissa*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Viitala, Riitta (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta & Maria Järnlström (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302. Saatavissa 22.9.2015: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf.
- Vilkkä, Hanna (2005). *Tutkija kehittää*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Werner, Jon M. (2014). Human resource development ≠ Human resource management: So what is it?. *Human resource development quarterly* 25:2, 127–139.

LIITE 1. Saatekirje haastateltaville

SAATEKIRJE

Meri Tuunainen

meri.tuunainen(at)student.uwasa.fi

p.

Hei!

Olen Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteiden viidennen vuoden opiskelija, jolta puuttuu maisterin tutkinnosta enää Pro Gradu –tutkielma. Olenkin kirjoittamassa graduani henkilöstövoimavarojen kehittämisestä. Tutkimukseni tavoitteena on kartoittaa sitä, miten työnantajat suhtautuvat työntekijöidensä urakehityksen tukemiseen. Tarkoituksena olisikin selvittää, mistä impulssi henkilöstövoimavarojen kehittämiseen organisaatioissa lähtee ja mitä kehittämismenetelmiä on käytössä? Pyrin saamaan empiiristä aineistoa niin julkiselta kuin yksityiseltäkin sektorilta, jotta sektoreiden välinen vertailu mahdollistuisi. Tutkielmani ohjaajana toimii HTT, professori Pirkko Vartiainen Vaasan yliopistosta.

Tutkimuksen on tarkoitus valmistua kevään aikana ja haastattelut tullaankin toteuttamaan heti alkuvuoden aikana yhdessä sopimanamme ajankohtana. Haastattelukysymykset lähetetään etukäteen ja itse haastatteluun varataan aikaa vajaa tunti. Haastatteluista saatavaa aineistoa käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen, jonka jälkeen se tuhoetaan. Nyt haluaisinkin tiedustella, olisiko Teitä mahdollista haastatella tutkimustani varten?

Ystävällisin terveisin,

Meri Tuunainen

LIITE 2. Luettelo haastateltavista

PVM	Paikkakunta/ organisaatio	Virkanimike	Nimi
28.1.2016	Vaasa/Vaasan kaupungin henkilöstöpalvelut	Henkilöstön kehittämisspäällikkö	Tuulikki Kruhse-Poutanen
2.2.2016	Vaasa/Certia	Henkilöstöpäällikkö	Anne Hautamäki
12.2.2016	Vaasa/Pohjanmaan ELY-keskus	Ylijohtaja	Kaj Suomela
16.2.2016	Vaasa/Vaasan sairaanhoitopiiri	Kehittämissylihoitaja	Susanne Salmela
22.2.2016	Vaasa/Vaasan setlementtiyhdistys ry.	Toiminnanjohtaja	Kirsi Ikäheimonen
26.2.2016	Vaasa/Wärtsilä Oy	Henkilöstöjohtaja	Niclas Hagnäs

LIITE 3. Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

Henkilöstövoimavarojen johtaminen perustuu ajatukseen siitä, että henkilöstö on organisaation merkittävin resurssi liiketoiminnan menestymisen kannalta. Rekrytointi, henkilöstön perehdyttäminen ja sitouttaminen sekä kehittäminen ovat henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisimpiä toimintoja.

Henkilöstövoimavarojen kehittämisen tavoitteet:

- Miten määrittäisit henkilöstövoimavarojen kehittämisen?
- Mikä teidän mielestänne on yleisesti henkilöstövoimavarojen kehittämisen tärkein tavoite?
- Mihin pyritte organisaatiossanne henkilöstövoimavarojen kehittämisellä?

Käytettävät henkilöstön kehittämismenetelmät:

- Mitä henkilöstön kehittämismenetelmiä teidän organisaatiossanne on käytössä?
- Mitkä niistä ovat kolme keskeisintä/tärkeintä/eniten käytettyä?
- Miksi juuri ne?
- Mitkä ovat mielestänne näiden menetelmien edut?
- Entä haasteet näiden menetelmien käytössä?

Tulevaisuus:

- Millaisia suunnitelmia teillä on tulevaisuuden henkilöstövoimavarojen kehittämiselle? Aiotaanko siihen panostaa enemmän? Otetaanko uusia menetelmiä käyttöön? Onko kiinnostusta uusia menetelmiä kohtaan?