

Palkkatyön johtaminen yhdistystoiminnassa

Maria Virtanen

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Henkilöstöasiantuntija

Tekijä(t) Virtanen, Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2019
	Sivumäärä 71	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Palkkatyön johtaminen yhdistystoiminnassa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma, Henkilöstöasiantuntija		
Työn ohjaaja(t) Haaranen, Maija		
Toimeksiantaja(t) Yhdistys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayhdistyksen palkkatyöntekijöiden henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja selvittää, millaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä palkkatyön johtamisessa on käytössä. Opinnäytetyössä selvitettiin myös, millaisia painotuksia modernissa henkilöstöjohtamisessa on.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, ja haastattelut tehtiin loka- ja joulukuussa 2018. Teemahaastattelut toteutettiin viitenä yksilöhaastatteluna.</p> <p>Tuloksissa analysoitiin palkkatyöntekijöiden sekä esimiesvastuullisten henkilöiden omakohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä henkilöstöjohtamisen osa-alueista ja niihin liittyvistä käytänteistä. Tulosten analysointimenetelmänä toimi sisällönanalyysi. Tutkimustulosten mukaan henkilöstöjohtamisen osa-alueita on johdettu reaktiivisesti ja käytänteitä on luotu sitä mukaan, kun niihin liittyen on noussut esiin tarpeita. Työmäärät ja kolmannen sektorin toimintaympäristö lisäävät työn kuormittavuutta ja heikentävät sen ennakoitavuutta ja hallinnan tunnetta. Nuoressa yhdistyksessä työskentely on pakottanut palkkatyöntekijät itseohjautuvuuteen, ja palkkatyön toiminnalle toivotaan nyt selkeämpiä raameja.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella esimiesroolin vahvistaminen ja selkiyttäminen ovat tärkein palkkatyöntekijöiden henkilöstöjohtamisen kulmakivi. Haastavan toimintaympäristön johdosta palkkatyöntekijöiden henkilöstöjohtamisessa tulee keskittyä työhyvinvoinnin sekä osaamisen ja suorituksen johtamisen käytänteisiin, jotta palkkatyöntekijöiden motivaatiotasoa ja työkykyä saadaan ylläpidettyä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Henkilöstöjohtaminen, palkkatyön johtaminen, yhdistystoiminta		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Virtanen, Maria	Type of publication Bachelor's thesis	Date April 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 71	Permission for web publication: x
Title of publication Leadership of paid employees in associations		
Degree programme Business administration, Human resources management		
Supervisor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by Association X		
Abstract <p>The goal of the thesis was to find out the current state of human resource management of paid employees of the assignor association and what human resource management practices are used in managing the paid work. Another goal of the thesis was to find out the emphases in modern human resource management.</p> <p>The study was implemented as a qualitative research. The research method was theme interviews and the interviews were conducted in October and December 2018. All the five theme interviews were conducted as individual interviews.</p> <p>The results analyzed the personal views and opinions of the paid employees and people with superior responsibilities in areas of human resource management and practices related to them. The method was content analysis. According to the results, the areas of human resource management have been led reactively and practices have been created when needed. The amount of work and the third sector operational environment increase the strain of work and reduce predictability and manageability. Working in a young association has forced the paid employees to self-guidance, and they hope for a clearer framework for their operations now.</p> <p>Based on the study results, strengthening and clarifying the superior's role is one of the most important cornerstones of the successful human resource management of the paid employees. Due to the challenging operating environment, the human resource management of the paid employees has to focus on the practices of well-being at work, as well as the management of competence and performance in order to maintain the level of motivation and working ability of the paid employees.</p>		
Keywords/tags (subjects) Human resource management, management of paid employee, association		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimuksen tavoitekuvaus	5
2.2	Tutkimusmenetelmät	6
2.3	Tutkimuksen toteutus	11
2.4	Yhdistystoiminnan esittely	13
3	Henkilöstöstrategia	17
3.1	Henkilöstöstrategian määritelmä.....	17
3.2	Strategiset henkilöstöprosessit	18
4	Henkilöstöjohtaminen	19
4.1	Henkilöstöjohtamisen osa-alueet	19
4.2	Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön hankinta	21
4.3	Perehdyttäminen.....	22
4.4	Osaamisen johtaminen.....	23
4.5	Suorituksen johtaminen ja palkitseminen.....	24
4.6	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	29
4.7	Irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen	33
4.8	Viestintä.....	34
4.9	Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät	36
5	Tulevaisuuden painotuksia henkilöstöjohtamisessa	37
5.1	Osaamisen johtaminen.....	37
5.2	Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen.....	38
5.3	Hyvinvointi ja älykäs itsensä johtaminen	41

6	Tutkimustulokset.....	44
6.1	Henkilöstöstrategian ja henkilöstöjohtamisen nykytila.....	45
6.2	Henkilöstöjohtamisen käytännöt palkkatyön johtamisessa	47
6.3	Tulevaisuuden painotukset palkkatyön johtamisessa	49
7	Johtopäätökset.....	51
8	Pohdinta.....	58
	Lähteet	63
	Liitteet.....	67
	Liite 1. Teemahaastattelukysymykset / Palkkatyöntekijät.....	67
	Liite 2. Teemahaastattelukysymykset / Lähiesimies.....	69
	Liite 3. Teemahaastattelukysymykset / Hallitus	71

Kuviot

Kuvio 1.	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	10
Kuvio 2.	HR-kentän osa-alueet	12
Kuvio 3.	Organisaatiokaava	17
Kuvio 4.	Henkilöstöjohtamisen osa-alueet	21
Kuvio 5.	Päivittäisjohtamiseen linkittyvät henkilöstöjohtamisen osa-alueita	26
Kuvio 6.	Viestinnän muodot esimiestyössä	35
Kuvio 7.	Suorituksen johtamisen vauhtipyörä	40

Taulukot

Taulukko 1.	Kattavan henkilöstötietojärjestelmän sisältö	36
Taulukko 2.	Toimenpidesuositukset.....	57

1 Johdanto

Henkilöstöjohtamisen prosesseja ja työhyvinvoinnin edistämistä on tutkittu paljon. Näiden tutkimusaiheiden sisällyttämistä kolmannen sektorin palkkatyön johtamiseen on kuitenkin suhteellisen vähän. Palkkatyön rooli kolmannella sektorilla on kasvanut 90-luvun lopulta lähtien ja samalla vaatimukset työn organisointiin ja työehtojen tarkasteluun ovat lisääntyneet (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 27). Kolmannella sektorilla palkka- ja vapaaehtoistyötä tehdään usein rinnakkain, mikä luo palkkatyöntekijöille odotuksia mukautua vapaaehtoistyön toimintakulttuuriin, jolloin heidät nähdään ”puoliksi vapaaehtoisina” sekä odotetaan joustavan työajoista, palkasta ja työsuhte-educista. Palkkatyöntekijöiden suorittama näkymätön työ, epäselvät tehtävänkuvat ja vapaaehtoistyön vaikutus töiden organisointiin myös heikentävät työn hallittavuuden tunnetta. (Ruuskanen ym. 2013, 24, 26, 96.)

Tutkimusprosessin alkumetreillä julkaistiin tuore suomalainen väitöskirja, joka tutkii työhyvinvointia kolmannen sektorin palkkatyössä. Väitöskirjan mukaan yhdistyksissä, joissa ylin johto muodostuu vapaaehtoistyöntekijöistä, johtaminen jää usein huonolle tolalle. Väitöskirja kertoo karuakin tutkimustulosta siitä, kuinka kolmannen sektorin palkkatyöntekijät kokevat muita sektoreita enemmän laiminlyövänsä muuta elämää töistä kumpuavien tekijöiden kuten kiireen, ylitöiden, epäsosiaalisten työaikojen ja työn ennakoimattomuuden takia. Myös palkkatyöntekijän yleishyödyllinen motivaatio lisää ongelmia työn ja perheen yhteensovittamisessa varsinkin silloin, kun se liittyy johtoasemassa tai vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa työskentelyyn. (Selander 2018, 77–79.) Ruotsissa toteutettu perheystävällisiin työpaikkoihin keskittyvä tutkimus (Grönlund & Öun 2018, 87) kertoo myös, että naiset ovat sekä työorientoituneempia että perheorientoituneempia kuin miehet ja kokevat suurempaa ristiriitaa töiden ja perheen yhteensovittamiseksi.

Mainitut tutkimustulokset tunnistettiin toimeksiantajayhdistyksessä osittain osana heidän palkkatyöntekijöidensä arkea. Yhdistys on valtakunnallisesti vaikuttava ja nuori toimija, jonka ensimmäiset palkkatyöntekijät rekrytoitiin vuonna 2017. Tämän jälkeen yhdistyksen muutos- ja kasvuvauhti on ollut nopea. Muutosvauhdin johdosta henkilöstöjohtamisen suunnitteluun ei ole ollut resursseja, mutta asiaan halutaan panostaa. Toimeksiantajayhdistys haluaa linjata henkilöstöjohtamisen käytäntöjä,

joiden sisällä palkkatyöntekijät voivat hyvin ja toimivat itseohjautuvasti. Toimeksiantajayhdistystä esitellään anonyymisti opinnäytetyön luvussa 2.

Opinnäytetyön tekijä opiskelee henkilöstöjohtamisen kärkiopinnoissa, jonka johdosta opinnäytetyötutkimus liittyy henkilöstöjohtamisen toimintakenttään. Opinnäytetyön tekijä on toimeksiantajayhdistyksen jäsen, ja jäsenyys luo kiinnostuksen kehittää omalla ammattitaidolla toimeksiantajayhdistyksen toimintaa. Hyvä johtaminen ja sen käytänteet kiinnostavat opinnäytetyön tekijää henkilöstöjohtamisen saralla, koska ne kokonaisuutena luovat pohjan hyvinvoivalle ja sitoutuneelle henkilöstölle. Tutkimuksen toteuttaminen kolmannelle sektorille on tärkeää, koska palkkatyöntekijöiden johtamisen toimintaympäristö on erityisen haastava henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää toimeksiantajayhdistyksen palkkatyöntekijöiden henkilöstöjohtamisen ja siihen liittyvien kirjaamattomien käytänteiden nykytila. Tutkimustulosten pohjalta nousevien toimintaehdotusten on tarkoitus edesauttaa linjakkaan esimiestyön toteuttamista nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimus auttaa muitakin palkkatyöntekijöitä työllistäviä yhdistyksiä luomaan linjakasta henkilöstöjohtamista, koska palkkatyöntekijöiden hyvinvointiin ja johtamiseen liittyvät haasteet ovat yleisesti yhdistystoiminnassa tunnistettavia. Yhdistystoiminta perustuu voittoa tavoittelemattomaan toimintaan sekä vapaaehtoisuuteen, jolloin palkkatyön johtamiset raamit eivät yleensä ole kovinkaan tärkeässä osassa toimintaa. Kirjaamattomat käytänteet ja henkilöstöjohtamisen mallin puuttuminen koetaan toimeksiantajayhdistyksessä hidasteeksi linjakkaana työnantajana toimimiselle. Kirjaamattomat käytänteet myös luovat mahdollisuuden siihen, että niitä tulkitaan eri tavoin tai niitä tietoisesti väärinkäytetään.

Opinnäytetyössä asetetaan ensin tutkimuksen tavoitekuvaus, jossa määritellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja käydään läpi tutkimusprosessia. Toimeksiantajayhdistys esitellään anonyymisti ja yhdistystoimintaa esitellään tämän yhteydessä, jotta kokonaiskuva tutkittavan ilmiön toimintaympäristöstä kirkastuu lukijalle. Teoriassa keskitytään ensin yleisemmin henkilöstöstrategiaan, tämän jälkeen käydään läpi henkilöstöjohtamisen osa-alueita ja viimeiseksi esitellään tulevaisuudessa tärkeyttään nostavia henkilöstöjohtamisen prosesseja.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen taustaa ja tavoitteita. Luvussa 2.1 määritellään opinnäytetyön tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset. Luku 2.2 pitää sisällään tutkimusmenetelmien kuvauksen ja luotettavuuden määritelmät. Luvussa 2.3 käydään läpi tutkimuksen toteutus, ja luvussa 2.4. esitellään yhdistystoimintaa sekä toimeksiantajayhdistystä.

2.1 Tutkimuksen tavoitekuvaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkimusprosessin kautta tarkastella henkilöstöjohtamisen käytänteitä toimeksiantajayhdistyksen palkkatyöntekijöiden johtamisessa. Tutkimushaastatteluilla kartoitetaan toimeksiantajayhdistyksen palkkatyöntekijöiden henkilöstöjohtamisen nykytilaa sekä sen olemassa olevia, mutta kirjaamattomia käytänteitä. Opinnäytetyössä etsitään tulevaisuuteen tähtääviä, modernin henkilöstöjohtamisen painotuksia, joita toimeksiantajayhdistys voi henkilöstöjohtamisen käytänteissään hyödyntää. Toimeksiantajayhdistys toivoo myös saavansa näkemystä henkilöstöstrategian kehittämiseen. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, mitä palkkatyöntekijöiden johtaminen yhdistystoiminnassa ja erityisesti toimeksiantajayhdistyksen toiminnassa tarkoittaa ja mitkä henkilöstöjohtamisen osa-alueet siinä korostuvat. Tutkimuksen tavoitteena on nostaa esiin toimeksiantajayhdistyksen palkkatyön johtamisen ongelmakohtia ja luoda niitä helpottavia ratkaisuja, joita muutkin työnantajana toimivat yhdistykset voivat hyödyntää.

Aiempien tutkimusten pohjalta vapaaehtoisyhdistysten palkkatyövoiman henkilöstöjohtaminen jää vajavaiseksi varsinkin silloin, kun ylin johto muodostuu vapaaehtois-työntekijöistä. Tämä on tunnistettu myös toimeksiantajayhdistyksessä, jossa palkkatyön henkilöstöjohtamiseen ei ole resurssien vähyyden takia pystytty paneutumaan ja jossa henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat vielä kirjaamattomia. Toimeksiantajayhdistyksen nuoren iän, nopean kasvun sekä henkilöstöjohtamiseen panostavan resurssivajeen johdosta suunnitelmallista ja linjattua esimiestyötä ei ole vielä muodostettu. Toimeksiantajayhdistyksen tavoitteena on luoda moderni ja linjakas henkilöstöjohtamisen malli sellaisine käytänteineen, jotka mahdollistavat palkkatyönteki-

jöiden itseohjautuvuuden ja hyvinvoinnin. Myös perheystävällisyyttä halutaan korostaa työnantajana toimiessa.

Tutkimusongelma on määritelty seuraavasti:

Henkilöstöjohtamisen käytänteiden konkretisointi Yhdistys X:ssä.

Tutkimuskysymykset:

Millainen on henkilöstöjohtamisen nykytila palkkatyöntekijöiden johtamisessa?

Miten henkilöstöjohtamisen käytänteet näkyvät palkkatyöntekijöiden johtamisessa?

Millaisia ovat modernin henkilöstöjohtamisen painotukset?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote

Tutkimusongelma ratkaistaan menetelmien kokonaisuudella, jota kutsutaan tutkimusotteeksi. Tutkimusote koostuu perustelluista tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä. Vaihtoehtoina tutkimusotteelle ovat kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen lähestymistapa. Laadullista ja määrällistä tutkimusta voidaan hyödyntää myös yhtä aikaa samassa tutkimuksessa, jos ne siten palvelevat parhaiten tutkimusongelman selvittämistä. Tutkittavasta ilmiöstä ennakkoon tiedettävän tiedon määrä ohjaa tutkimusta joko laadulliseen tai määrälliseen lähestymistapaan. Mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin laadullinen tutkimus on ainoa vaihtoehto tutkimusotteeksi. Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten tutkimusotteeksi myös silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys tai siitä halutaan saada mahdollisimman hyvä kuvaus. (Kananen 2015, 63, 70–71.) Kananen (2015, 71) huomauttaa myös, että tiettyjen asioiden tutkiminen, kuten ihmisten suhtautumisen tai asenteiden tutkiminen on lähes mahdotonta muutoin kuin laadullisin keinoin.

Henkilöstöjohtamisen käytänteiden näkymistä toimeksiantajayhdistyksen palkkatyöntekijöiden johtamisessa selvitetään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen kautta. Laadullisen tutkimusotteen valintaan vaikuttavat haastateltavan ryhmän koon pienuus sekä se, että tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman syvälinen ja kattava kuvaus. Tutkimuksessa tutkitaan johdon sekä palkkatyöntekijöi-

den kokemuksia yhteisössä, eikä opinnäytetyön tekijällä ole tutkittavasta ilmiöstä selkeää käsitystä.

Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut ja sähköpostihaastattelut (Kananen 2015, 81). Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka on laadullisen tutkimuksen yleisin haastattelumuoto. Haastatteluista saadut äänitteet ja äänitteistä puretut translitteroinnit muodostavat haastatteluiden dokumentaation.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu. Kananen (2017, 88) kuvaa teemahaastattelua kahden ihmisen välisenä kasvokkain käytynä keskusteluna aihe kerrallaan, jolloin tutkija on etukäteen miettinyt aiheet eli teemat, joista keskustellaan tutkittavan kanssa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat teemahaastatteluiden toteutuksen vaihtelevan lähes avoimesta haastattelusta aina strukturoituun haastatteluun. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Kananen (2014) mukaan tutkija tavoittelee teemahaastattelun kautta kasvattamaan ymmärrystään tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Ilmiössä on aina mukana ihminen ja hänen tai tutkittavan ryhmän toiminta, jota teemojen avulla avataan. Teemahaastattelun etuna on se, että haastatteluissa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä saatujen vastausten pohjalta, jolloin uudet kysymykset avaavat yksityiskohdista koostettavaa kokonaisuutta. Teemahaastattelu etenee usein haastateltavan ehdoilla. Haastateltava kertoo vapaasti aiheeseen liittyviä kokemuksiaan, jolloin tutkijan vastuulla on tehdä tarkentavia kysymyksiä ja pitää keskustelu aihealueen sisällä. (Kananen 2014, 72, 76.)

Haastattelukysymykset on rajattava tutkittavan ilmiön sisäpuolelle ja kysymyksiä ohjaa tutkimusongelma, johon halutaan vastaus (Kananen 2014, 72). Tuomi ja Sarajärvi (2018) muistuttavat, että etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Tutkittavasta ilmiöstä ennakkoon saatu tieto eli ilmiön tunteminen vaikuttaa vahvasti tutkijan kykyyn kaivella kysymyksillään tarkempaa tai vähemmän tarkempaa tietoa ilmiöön liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 18.) Mikä tärkeintä, kysymysten asettelulla voi vaikuttaa saatuun tietomäärään sekä sen laatuun ja syvyyteen. Kysymysten oikeanlainen asettelu on onnistuneen haastattelun kulmakivi, ja esimerkiksi kyllä- tai ei-vastauksen mahdollistavat

kysymykset johtavat helposti suppeaan aineistoon, jolla ei ole analyysikäyttöä. (Vilka 2015, 128.) Haastattelu voi siis perustua ennalta tarkkaan suunnitelluista kysymyksistä tai spontaaneista kysymyksistä, kuten tehdyssä tutkimuksessakin menetettiin.

Haastattelun teemat tulisi valita niin, että ne sisältävät tutkittavan ilmiön mahdollisimman hyvin. Tämä vaatii tutkijalta ennakkotietoa tai näkemystä tutkittavasta kohteesta. Haastattelun teemoilla tulisi varmistaa kaikkien ilmiön eri osa-alueiden mukaantulo tutkimukseen. (Kananen 2015, 149–150.) Tutkimuksen ilmiö on eri henkilöjohtamisen osa-alueet huomioon otettuna laaja, jolloin myös teemahaastattelun aihepiirit ovat laajoja. Haastateltavien määrä taas on pieni, koska työyhteisö on vasta rakentumassa. Vilka (2015, 129) painottaakin laadullisen tutkimuksen aineiston keräämistä siten, että aineiston sisällöllinen laajuus on tavoitellumpaa kuin pelkkä aineiston määrä kappaleina. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 182) toteavat myös, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko määräytyy tutkittavan ryhmän koon mukaan.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) tähdentävät, että laadullisessa tutkimuksessa haastatteluilta on tärkeintä saada mahdollisimman kattava kuva tutkimusilmiöstä. Haastattelukysymykset ovat tällöin perusteltua antaa haastateltaville etukäteen ennen haastatteluiden suorittamista. Haastateltavien tutustuminen haastattelun teemoihin lisää haastattelun onnistumista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.)

Teemahaastattelun voi suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelun etuja ovat se, että useampaa henkilöä haastatellaan kerralla, jolloin haastatteluaikaa tarvitaan vähemmän. Sitä myös suositellaan, jos haastateltava ryhmä koostuu tutkimusongelman kannalta saman kokeneista ihmisistä tai jos tutkimuskohteena on ryhmän toiminta. Ryhmähaastattelussa haasteellista on, saako jokainen ryhmän jäsenen tasapuoliset mahdollisuudet osallistua aineiston tuottamiseen tai ovatko ryhmän jäsenet esimies-alaisuudessa. Yksilöhaastattelut tuottavat puolestaan tarkempaa ja luotettavampaa tietoa, vaikka niiden tekeminen ja dokumentointi ovat työläämpiä. (Kananen 2015, 148–149.)

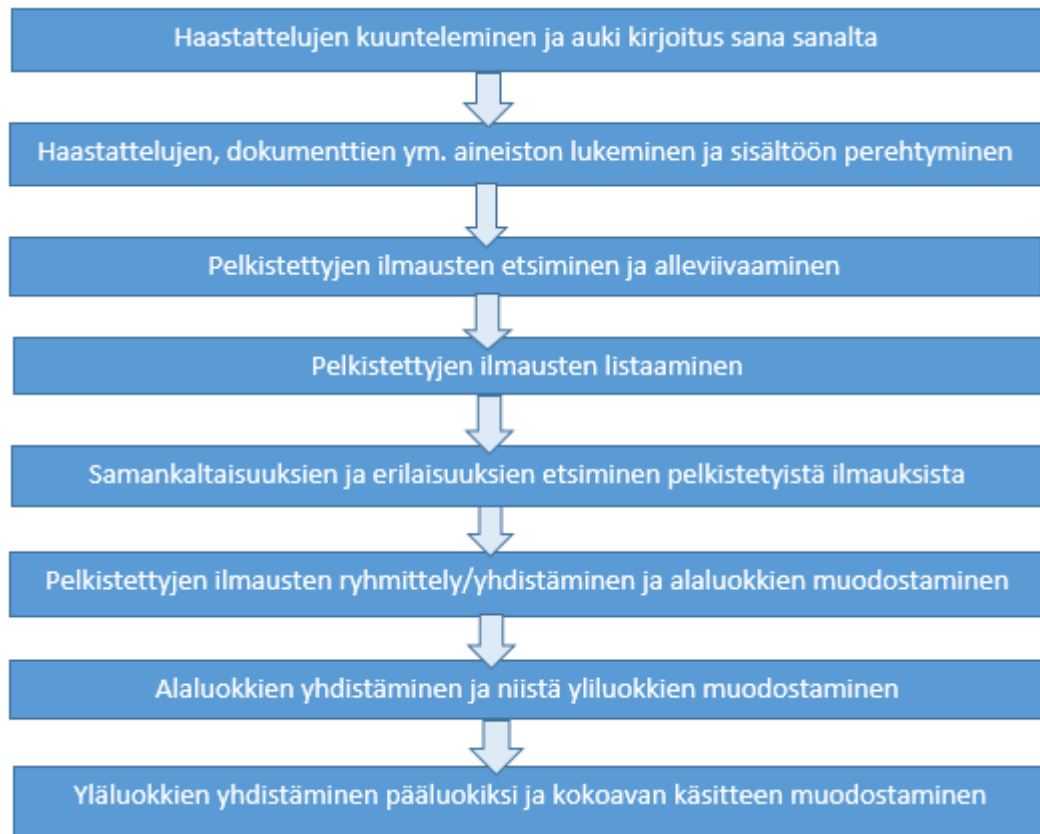
Opinnäytetyön tekijä tiedostaa, että haastatteluja ei aina voi tulkita suoraviivaisesti. Kananen (2014) mukaan haastatteluissa tulee huomioida se, että ne muodostuvat

sanoista ja lauseista, jotka eivät aina ole yksiselitteisiä. Annettua tietoa voidaan vääristellä, ja sen sisältö tai käsitteistö voidaan ymmärtää väärin. Puhekielessä sanoja ja ilmaisuja käytetään hyvinkin vapaasti ja asioita annetaan ymmärtää kiertoilmaisuin, jolloin sanotaan yhtä ja tarkoitetaan toista. Tämän johdosta sanottujen asioiden ja niihin liittyvän kehonkielen tulkinta tulee huomioida ennen tiedon analysointia. Vaaditaan kykyä ”lukea ja nähdä rivien välistä”. (Kananen 2014, 71–73.)

Aineiston analyysi

Aineiston keräämisen jälkeen haastattelut litteroidaan ja analysoidaan. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä analysoitava aineisto on aina kuva- tai tekstimuodossa (Vilka 2015, 137). Opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnetään sisällönanalyysiä.

Sisällönanalyysi tarkoittaa dokumenttien, kuten haastatteluiden kuvaamista sanallisesti tiiviiseen ja selkeään muotoon, kadottamatta niiden sisältöä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119, 122). Sisällönanalyysi tehdään pelkistämällä alkuperäisdatasta kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Datasta poimitaan ja listataan allekkain kaikki alkuperäisilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Datan pelkistämisen jälkeen tehdään aineiston klusterointi eli ryhmittely, jolloin alkuperäisilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet kerätään eri alaluokiksi, jotka nimetään niitä yhdistävällä tekijällä. Ryhmittely luo pohjan tutkimuksen perusrakenteelle. Sisällönanalyysin seuraava vaihe on abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja josta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa alaluokista yhdistellään yläluokkia ja yläluokista edelleen päluokkia. Abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin, jolloin tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Tutkijan tulee analyysin kaikissa vaiheissa pyrkiä ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122– 127.) Kuvio 1 esittelee aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisen.



Kuvio 1. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127)

Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön laatu liittyy siihen, ovatko tutkimustulokset luotettavia. Luotettavuutta mitataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. (Kananen 2015, 337.) Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, antaako tutkimus toistettaessa samanlaisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2013, 231). Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160).

Luotettavuutta voidaan mitata eri tavoin. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset vastaavat tutkittavaa ilmiötä, eli ne ovat totuudenmukaisia. Luotettavuuden lähtökohtana on riittävän tarkka dokumentaatio. Aineistosta johdettujen tulosten päättelypolun tulee olla ristiriidaton. Tämä edellyttää tutkimusaineiston, menetelmien ja analyysivaiheiden tarkkaa dokumentointia. Siirrettävyyttä varmistetaan kuvaamalla tarkasti ilmiön lähtökohtatilanne ja oletukset, jolloin toinen tutkija voi päätellä, ovatko tutkimustulokset siirrettävissä hänen olettamaansa tilanteeseen. Riip-

puvuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset on johdettu oikein aineistosta. Tulkintaa voidaan pitää oikeana, jos ulkopuoliset henkilöt tekevät saman tulkinnan ja päätyvät samaan tulokseen. (Kananen 2015, 353.)

Vahvistettavuus on yksinkertainen tapa varmistaa tutkimuksen luotettavuus. Tuolloin haastateltu informantti lukee aineiston ja vahvistaa tulkinnan ja tutkimustuloksen, jolloin voidaan todeta tutkimuksen olevan luotettava tutkittavan kannalta, eivätkä tulokset ole tutkijan itse keksimiä. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä. Uusia havaintoyksiköjä otetaan tutkittavaksi niin kauan, kuin ne tuovat tutkimukseen jotain uutta. Jos vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläntymispiste. Laadullisessa tutkimuksessa vahvistusta tutkijan omille tulkinnoille voidaan hakea kriteerivaliditeetista, jolloin muiden tutkijoiden tuloksia hyödynnetään omien tutkimustulosten tukena. Aiempia tutkimustuloksia ei välttämättä aina löydy, koska laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole selvää kuvaa ilmiöstä. Perehtyminen alan teoriaan ja tutkimustietoon sekä käsitteisiin ja mittareihin auttavat luotettavuuden arvioinnissa. (Kananen 2015, 353–355.)

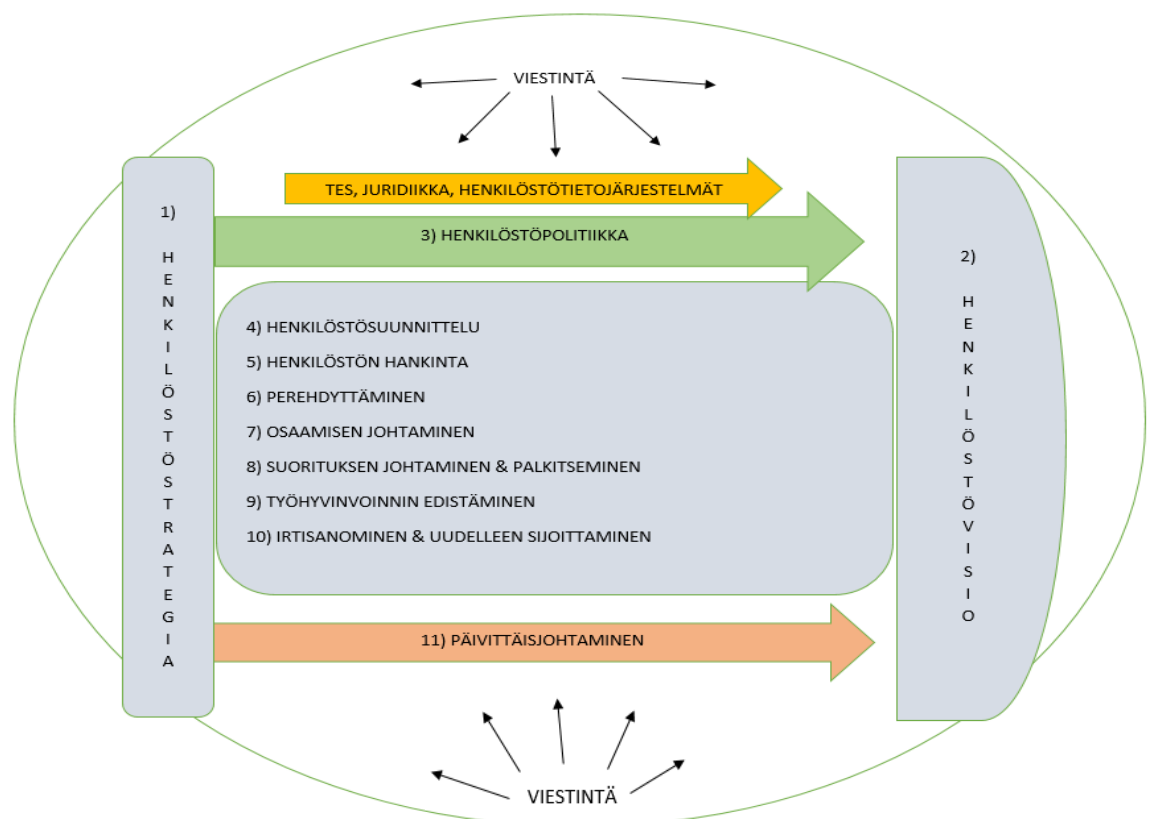
Haastattelut liittyvät aina menneeseen, jolloin muistinvaraisesti tuotettu tieto ei välttämättä ole aina luotettavaa. Muistin rajallisuus ja asioiden kaunistelu liittyvät vahvasti menneeseen pohjautuvan tiedon tuottamiseen. Tietoa voidaan pyrkiä varmentamaan käyttämällä useita tietolähteitä. Virheellistä tulkintaa voi syntyä myös tutkijan tekemissä analyyseissä ja väärissä johtopäätöksissä. Laadullisen tutkimuksen joustavuus luo mahdollisuuden virhetulkinnoille. (Kananen 2015, 340–341.)

2.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimushaastattelut toteutettiin kahtena päivänä. Ensimmäisen haastattelupäivänä haastateltiin toimeksiantajayhdistyksen kaikki kolme palkkatyöntekijää. Toisena haastattelupäivänä haastateltiin toimeksiantajayhdistyksen puheenjohtajaa sekä varapuheenjohtajaa. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, ja ne nauhoitettiin. Haastattelumuotona oli teemahaastattelu. Tutkimushaastatteluiden teemat ja niitä avaavat kysymykset löytyvät liitteistä 1–3. Teemahaastattelurungot toimitettiin etukäteen kolmelle esimiestasoon rinnastettavalle informantille ennen haastatteluja.

Haastattelijan fyysinen etäisyys haastateltaviin loi haasteita aikataulujen yhteensovittamiseksi, mutta tutkimushaastattelut haluttiin suorittaa paikan päällä, kasvokkain haastateltavien kanssa. Tällöin kehonkieli ja muu ei-verbaalinen viestintä jotka ovat osa haastatteluaineiston analysointia, saataisiin mukaan haastatteluihin. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska Kanasen (2015) mukaan kahdenkeskisessä haastattelussa haastateltavan on helpompi kertoa omakohtaisista kokemuksistaan. Ryhmähaastattelussa tulevat mukaan ryhmätilanteen vaikutukset, jolloin jäsenten vaikutus voi olla tietoa vähentävä (Kananen 2015, 148–149).

Tutkimushaastattelut suoritettiin kasvotusten, ja haastatteluiden alussa kerrottiin tutkimushaastatteluiden luottamuksellisuudesta. Kaikissa tutkimushaastatteluissa haastatellut henkilöt tutustutettiin HR-kentän osa-alueisiin (kuvio 2) joka on mukailtu Viitalan (2013, 24) henkilöstöjohtamisen osa-alueet ja Haarasen (n.d.) HR-kentän käsitteet -määritelmien pohjalta. Osa-alueisiin tutustuttiin, jotta haastateltavat yhdistäisivät paremmin läpikäytävät teemat omiin kokemuksiinsa.



Kuvio 2. HR-kentän osa-alueet (Haaranen n.d.; Viitala 2013, 24)

Ensimmäinen haastattelupäivä toteutettiin 8.11.2018 toimeksiantajayhdistyksen palkkatyöntekijöiden toimitiloissa klo 9.30–16.30. Haastattelumateriaalia kerättiin yhteensä 6 h 11 min. Lyhyin haastattelu oli kestoaltaan 1 h 7 min, ja pisin haastattelu oli kestoaltaan 3 h 15 min. Toinen haastattelupäivä toteutettiin kahvilassa 20.12.2018 klo 12.30–16.00, ja haastattelumateriaalia kerättiin yhteensä 2 h 31 min. Lyhyempi haastatteluista oli kestoaltaan 58 min ja pidempi haastatteluista oli kestoaltaan 1 h 33 min. Toisen haastattelupäivän haastattelut suoritettiin julkisissa tiloissa, jossa taustamelun epäiltiin häiritsevän aineiston selkeää nauhoittamista. Litterointivaiheessa voitiin kuitenkin todeta, ettei taustamelu ollut liiallinen häiritsevä tekijä, vaan nauhoitettu keskustelu oli selkeästi ymmärrettävää.

Haastattelu litteroitiin sanatarkasti. Litteroitua aineistoa muodostui 63 sivua. Litteroidusta aineistosta koostettiin sisällönanalyysiä hyödyntäen anonymisti esitetyt tutkimustulokset. Koostetut tutkimustulokset toimitettiin 28.1.2019 toimeksiantajayhdistyksen lähiesimiehelle hyväksyttäväksi, ja mahdollisten asiavirheiden havaitsemiseksi. Tarkastetut tutkimustulokset palautettiin opinnäytetyön tekijälle 29.1.2019.

2.4 Yhdistystoiminnan esittely

Yhteiskuntaelämän sektorit jaetaan kolmeen sektoriin. Ensimmäinen, eli yksityinen sektori sisältää markkinat ja yrityselämän. Toinen, eli julkinen sektori sisältää valtion ja julkisen sektorin toiminnan. Kolmas sektori sisältää kansalaisjärjestöt ja vapaaehtoisen kansalaistoiminnan, eli yhdistykset ja säätiöt. Kolmatta sektoria kuvaavia tunnuspiirteitä ovat ei-voittoa tavoitteleva kansalaistoiminta ja vapaaehtoisuus. (Kolmas sektori n.d.) Yhdistystoiminnan tarkoitus on toimia yhteisen aatteen hyväksi. Yhteinen aate voi olla esimerkiksi yhteisen hyvän asian edistäminen, tai yhtä hyvin se voi liittyä harrastustoiminnan edistämiseen.

Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin on tammikuun 2019 lopussa merkitty 106 176 rekisteröityä yhdistystä (Yhdistysten ja uskonnollisten yhdyskuntien lukumäärät 2019). Luku pitää sisällään myös kauppakamarit. Vastaavasti yritysten lukumäärä kaupparekisterissä on tammikuun 2019 alussa 611 608. Luku pitää sisällään 484 aatteellista yhdistystä ja 43 säätiötä, joilla on elinkeinotoiminnan

harjoittamista varten pysyvä toimipaikka tai palveluksessa vähintään yksi työntekijä. (Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä 2019.)

Yhdistyksen jäsen on henkilö, joka on maksanut yhdistyksen jäsenmaksun ja sitoutunut sitä kautta yhdistykseen. Jäsenet voivat käyttää yhdistyksen palveluita tai toimia aktiivisina vapaaehtoisina, aktiiveina. Yhdistyksen johdon tehtävä on innostaa ja kannustaa vapaaehtoisia toimimaan yhdistyksessä. Johdon on lisäksi luotava toiminnalle sellaiset puitteet, johon ihmisten on helppo tulla mukaan ja jossa he viihtyvät vapaaehtoistehtävissään. Yhdistyksen luottamushenkilö on yhdistyksen jäsenten tai sen hallituksen valitsema henkilö, joka on sitoutunut hoitamaan jotain tehtävää yhdistyksessä. Luottamushenkilö on yleensä vaaleilla valittu ja edustaa muita henkilöitä. Luottamushenkilöiden tehtäviä ovat yleensä yhdistyksen hallituksen puheenjohtajuus, hallituksen jäsenyys tai erilaisten työryhmien jäsenyys. (Ilvonen 2011, 14.)

Vapaaehtoistyöntekijät ja palkkatyöntekijät

Vapaaehtoistyö on toimintaa, josta vapaaehtoistyötä tekevä jäsen eli aktiivi ei saa rahallista korvausta eli palkkaa tekemäänsä työtä vastaan. Aineeton vastike liittyy kuitenkin vapaaehtoistyöhön vahvasti. Työ antaa tekijälleen mielihyvää, toimii harrastuksena tai vastapainona oman päivätyön ohella, ja usein sitä tehdään omien aatteiden ajamana edistäessä yhdistyksen toiminta-ajatusta. (Myllymäki & Hinkka 2016, 16, 39.) Vapaaehtoistyöntekijä eli aktiivi haluaa tehdä jotain yhdistyksen hyväksi omasta tahdostaan (Ilvonen 2011, 14).

Yhdistyksillä voi olla myös palkattuja työntekijöitä. Yhdistyksen palkkatyöntekijöissä on keskimääräistä enemmän niitä, joita motivoi rahapalkan suuruutta enemmän jokin muu asia, kuten työn sisältö. Tämä johtuu yhdistysten usein rajallisista mahdollisuuksista maksaa palkkatyöntekijöilleen kilpailukyistä palkkaa. (Myllymäki & Hinkka 2016, 40–41.) Myllymäki ja Hinkka (2016, 39) muistuttavat, että yhdistyksen toiminnassa työskentelevien niin palkkaa saavien, kuin palkkaa saamattomien olemassaolo voi johtaa vastakkainasetteluun. Tämä tarkoittaa Ruuskasen ja muiden (2013) mukaan esimerkiksi sitä, että yhdistyksen palkkatyötä tekevät koetaan puoliksi vapaaehtoisina. Tuolloin heidän odotetaan omaksuvan yhdistyksen arvot ja toimintamallit sekä suhtautuvan samalla tavalla palkkatyöhönsä, kuin vapaaehtoiset suhtautuvat tekemäänsä aatteelliseen toimintaan. (Ruuskanen ym. 2013, 27.)

Yhdistyksen palkatessa työntekijöitä, heidän esimiehenään toimii hallitus tai joku muu yhdistyksen ohjesääntöihin kirjattu henkilö. Hallituksen toimiessa esimiehenä on suositeltavaa määritellä, kuka toimii hallituksen edustajana työntekijöille eli lähiesimiehenä. Lähiesimies on henkilö keneltä työntekijä ottaa vastaan tehtäviä ja kenen puoleen työntekijä voi kääntyä, kun hän tarvitsee ohjausta ja neuvoja. Hallituksen puheenjohtaja toimii yleensä esimiehenä, edustaen hallitusta. (Ilvonen 2011, 20.)

Ilvonen (2011) muistuttaa, että yhdistyksellä on hyvä olla luotuna säännöt jotka määrittävät yhdistyksen toimintakulttuuria, arvoja, toimintamalleja ja pelisääntöjä. Yhdessä sovitut pelisäännöt auttavat edistämään yhdistyksen toimintaa yhteisten tavoitteiden puolesta. Sääntöjen lisäksi yhdistyksellä on hyvä olla olemassa johtosääntö, joka määrittelee sääntöjä tarkemmin yhdistyksen toimintaa, hallintoa ja mahdollisten palkattujen työntekijöiden esimies-alaisuhteita. (Ilvonen 2011, 16–17.)

Yritys- ja yhdistystoiminnan eroavaisuuksia

Hallituksen rooli on yhdistystoiminnassa tärkeä. Pienemmissä yhdistyksissä hallitus muodostaa usein koko yhdistyksen aktiivitoimijoiden joukon, jolloin hallitusjäsenet toimeenpanevat omia päätöksiään hyvin konkreettisellakin tasolla. Yhdistyksen ”toimitusjohtaja”, eli yhdistyksen puheenjohtaja valitaan usein vuosikokouksessa. Tuolloin valitaan myös hallituksen jäsenet ja varajäsenet. Yhdistyksen puheenjohtaja toimii hallituksen puheenjohtajana, mutta muuten hallitus voi järjestyä parhaiten näkemällään tavalla. Verrattaessa hallitustoimintaa yrity maailmaan, osakeyhtiöissä on vuosikokouksen valitsema hallitus, jonka tehtävä on valvoa yrityksen hallintoa osakkeenomistajien eduksi. Osakeyhtiön hallitus valitsee toimitusjohtajan ja toimitusjohtaja puolestaan kokoaa yrityksen avainhenkilöistä koostuvan johtoryhmän, joka toimeenpanee päätökset ja tukee toimitusjohtajaa. Valta ja vastuut, jotka yrity maailmassa on usein jaettu hallituksen ja johtoryhmän kesken, ovat yhdistysmaailmassa usein keskitetty hallitukselle. Vain suurimmista yhdistyksistä löytyy erillinen johtoryhmä. (Myllymäki & Hinkka 2016, 31.)

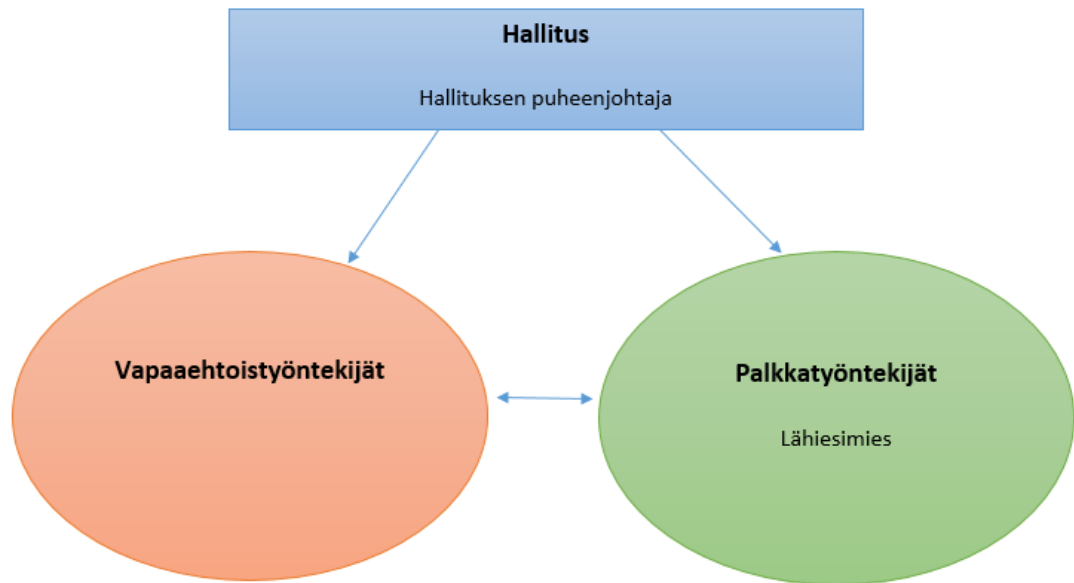
Raha on toinen yhdistys- ja yritystoimintaa erottava tekijä. Yhdistyksessä raha on vain resurssi, kun yritystoiminnassa se on sekä resurssi että tuotos. Rahan tuomilla resursseilla yritykset voivat tavoitella menestystä, mutta raha tuotoksena on yrity maailmassa menestyksen mittari. Voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen tuotosta

on vaikea mitata. Tuotoksiksi voidaan laskea esimerkiksi jäsenille järjestettyjen tapahtumien tai tapahtumiin osallistuneiden lukumääriä, lehtiartikkelien määriä tai yhteiskunnallisen vaikuttamisen tuloksia. Yhdistysten suositellaankin keräämään määrällistä tai laadullista todistusaineistoa, jonka avulla yhdistyksen edistystä pystyy seuraamaan. (Myllymäki & Hinkka 2016, 33–34.)

Toimeksiantajayhdistyksen esittely

Yhdistys on perustettu 2010 -luvulla. Sen ensimmäinen palkkatyöntekijä palkattiin vuonna 2017, ja syksyllä 2018 yhdistyksessä työskenteli kolme palkkatyöntekijää. Palkkatyöntekijöiden tehtävänä on mahdollistaa vapaaehtoistoiminta ja vastata yhdistyksen hallinnollisista tehtävistä. Palkkatyöntekijöiden työtehtäviä on alunperin hoitanut joukko vapaaehtoistyöntekijöitä kuten hallituksen jäsenet, mutta tarve palkkatyöntekijöille syntyi toiminnan ja jäsenmäärän nopean kasvun myötä.

Yhdistyksen toiminnan mahdollistaa 300 vapaaehtoistyöntekijän joukko, vapaaehtoisista koostuva vuosittain valittava hallitus sekä kolme palkkatyöntekijää. Yhdistyksen ylimmän johdon muodostaa hallitus. Hallituksen jäsenet tekevät vastuualueensa määrittelemää yhteistyötä vapaaehtoistyöntekijöiden ja palkkatyöntekijöiden kanssa. Tutkimusprosessin alussa hallituksen puheenjohtaja toimi palkkatyöntekijöiden esimiehenä ja yksi palkkatyöntekijöistä toimi lähiesimiehen roolissa. Kuukausi ennen tutkimushaastatteluja oli palkkatyöntekijöiden virallinen esimiesvastuu siirtynyt lähiesimiehelle, jonka jälkeen yhdistyksen puheenjohtajalla on ollut suora esimiesvastuu vain lähiesimieheen nähden. Alla oleva organisaatiokaava (kuvio 3) havainnollistaa organisaatorakennetta.



Kuvio 3. Organisaatiokaava

3 Henkilöstöstrategia

3.1 Henkilöstöstrategian määritelmä

Strategia jaetaan kolmeen tasoon: yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategiat. Yritysstrategia määrittelee, missä liiketoiminnassa organisaatio on mukana. Liiketoimintastrategia määrittelee, miten organisaatio varmistaa menestymisen valituilla markkinoilla. Operatiivisen tason strategiat laaditaan liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. Niitä ovat muun muassa henkilöstöstrategia, markkinointistrategia tai tutkimus- ja kehitysstrategia. (Viitala 2013, 50.)

Liiketoimintastrategia määrittelee, mitä osaamista ja työvoimaa organisaatio tarvitsee. Viitala (2013, 49) muistuttaa aidosti strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen olevan mahdollista vasta silloin, kun organisaatiolla on selkeä näkemys liiketoimintastrategiastaan. Desslerin (2017) mukaan strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa henkilöstöjohtamisen linjausten ja käytänteiden suunnittelusta ja toteuttamista siten, että niillä tuotetaan sellainen henkilöstön pätevyys ja

toimintatavat, jotka mahdollistavat organisaatiota saavuttamaan sen strategiset tavoitteet. (Dessler 2017, 51.)

Henkilöstöstrategiaa luotaessa tarkastellaan näitä osaamisia ja työvoiman tarpeita, verrataan niitä organisaatiossa vallitsevaan nykytilanteeseen ja laaditaan suunnitelma voimavarojen turvaamiseksi. Henkilöstöstrategia ohjaa päivittäistä henkilöstöpolitiikkaa ja yhdessä niiden on varmistettava, että henkilöstön määrä ja osaaminen vievät organisaation kohti haluttua suuntaa. Henkilöstöpolitiikka määrittelee henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamalleja ja menettelytapoja, joilla luodaan yhteinen linja päivittäisille päätöksille. Henkilöstöpolitiikka sisältää asioita kuten henkilöstön määrä ja osaaminen, rekrytointikanavat ja -tavat, osaamisen ylläpito ja kehittäminen, palkkaus, henkilöstön tukeminen johtajuudella sekä työntekijöiden irtisanomisen ja uudelleensijoittamisen menettelytavat. (Viitala 2013, 25.)

Henkilöstöstrategiaa laatiessa asiaa voidaan lähestyä muun muassa seuraavilla yleisillä henkilöstöön liittyvillä kysymyksillä:

- Kuinka paljon ja minkälaista henkilöstöä organisaatiossamme tulisi olla?
- Minkälaista organisaatiomme osaaminen on nyt ja minkälaista se voisi olla?
- Mitä asioita arvostamme? Mitkä asiat ”eivät ole kaupan”, vaikka eläisimme muutoksessa?
- Miten suoritusta mitataan koko organisaation, työyhteisön ja yksilöiden tasolla?
- Miten rekrytointia hyödynnetään tarkoituksenmukaisen henkilöstön aikaansaamiseksi ja sitouttamiseksi? Missä tehtävissä rekrytointi on erityisen kriittistä?
- Millaisesta toiminnasta palkitsemme nyt? Miten palkitsemista tulee kehittää, jotta se huomioi paremmin arvostamamme asiat ja työntekijöiden toiminnalle asetetut odotusarvot?
- Miten osaamista kehitetään organisaatiomme tahtotilan suuntaisesti? (Luoma 2013, 59–60.)

3.2 Strategiset henkilöstöprosessit

Salojärvi (2013) kirjoittaa, että henkilöstöjohtamisesta voidaan erottaa ne prosessit, jotka rakentavat perustan hyvälle henkilöstöjohtamiselle sekä ne, jotka kytkeytyvät suoraan organisaation strategisiin tavoitteisiin. Työhyvinvointi ja työsuhteasioiden käytännöt määrittellään perustason henkilöstöprosesseihin, jolloin strategisia henkilöstöprosesseja ovat rekrytointi, osaamisen johtaminen ja suorituksen johtaminen.

Esimiestyö ja johtaminen lukeutuvat samaan strategisten henkilöstöprosessien ryhmään toimintana, jonka puitteissa kaikkia prosesseja käytännössä toteutetaan. (Salojärvi 2013, 91–92.)

Salojärven (2013) mukaan strategisilla henkilöstöprosesseilla voidaan tuottaa organisaatiolle strategista lisäarvoa sekä erottautua kilpailijoista. Strateginen lisäarvo on esimerkiksi panostaminen niiden osaamisten kehittämiseen, joita organisaatio tarvitsee strategiaa toteuttaessaan. Prosessit voidaan aina rakentaa yleispäteviksi, jonka jälkeen prosesseja verrataan alan parhaisiin käytäntöihin. Tällöin kuitenkin prosessien strateginen painoarvo kärsii, koska alan muillakin toimijoilla on samankaltaiset menettelyt. Salojärvi lukee mainitun ”parhaiden käytäntöjen” siirtämisen tavan strategian pahimmaksi viholliseksi. Organisaation prosesseja voidaan toteuttaa myös ilman strategisia kytkentöjä. Edellä mainitut parhaat käytännöt tulisi siis suodattaa oman organisaation tavoitteiden kautta sen sijaan, että ne otettaisiin käyttöön sellaisinaan. (Salojärvi 2013, 91–92.)

4 Henkilöstöjohtaminen

4.1 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on henkilöstöratkaisuja hyödyntäen mahdollistaa organisaation strategiaa tukeva toiminta ja saavuttaa liiketoiminnan tavoitteet. Tuolloin henkilöstön määrä ja laatu vastaavat toiminnan tarpeita, ja organisaatio kykenee uusiutumaan ja kehittymään. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on myös henkilöstö joka kokee työnsä mielekkääksi, työnsä tavoitteet mahdollisiksi, osaamisensa ja työolosuhteensa suoriutumista tukeviksi, palkkiot oikeudenmukaisiksi ja organisaation ilmapiirin heitä arvostavaksi. (Viitala 2013, 19.)

Tutkimuksessa keskitytään toimeksiantajayhdistyksen olemassa oleviin, vielä kirjaimattomiin tai kehittämistä kaipaaviin henkilöstökäytänteisiin. Henkilöstökäytänteet tarkoittavat Viitalan (2013) mukaan puitteistoa joka jäsentää ja ryhdittää henkilöstö-

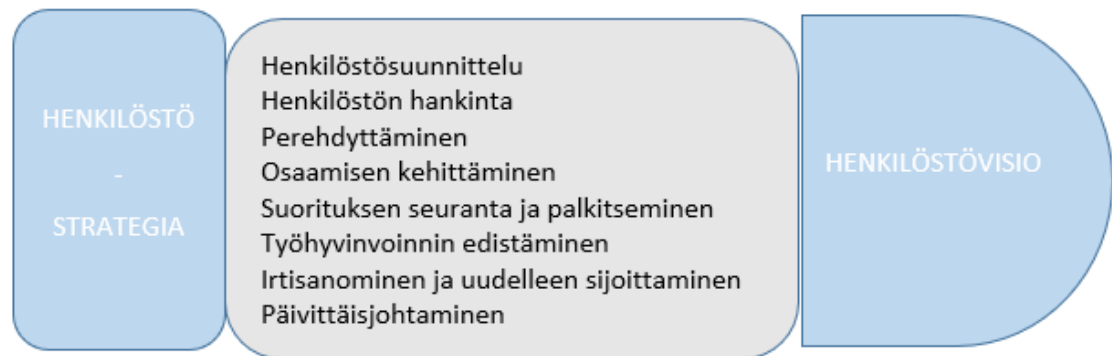
johtamista. Henkilöstökäytänteet ovat järjestelmiä, pelisääntöjä ja toimintamalleja, jotka tukevat organisaatiossa toimimista. Henkilöstökäytänteiden linjausten tarkoituksena on turvata henkilöstön asemaa siten, että kohtelu on oikeudenmukaista ja ihmisiä kunnioittavaa, hyvinvointia ylläpitävää, työhön kannustavaa ja työsuorituksia tukevaa. (Viitala 2013, 23.)

Pelisäännöt voidaan jakaa viiteen ryhmään: EU-tasoiset, valtakunnalliset, työpaikkatasoiset, työyhteisökohtaiset ja tehtäväkohtaiset. Työelämän perusraamit on määriteltä Suomen laeissa ja asetuksissa. Ne määrittävät, miten työolosuhteet tulee järjestää sekä millaisia velvollisuuksia ja oikeuksia työnantajalla ja työntekijällä on. Lakien lisäksi jokaisella organisaatiolla on omat toimintamallit, laatujärjestelmät, ohjeistukset ja arvot, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä. Lisäksi jokainen osasto ja tiimi sopivat omaan toimintaansa liittyvät yksityiskohtaisemmat pelisäännöt. Myös työtehtäviin liittyviä ohjeita ja määräyksiä, jotka työntekijän tulee ottaa huomioon. Pelisääntöjen tulee olla lainmukaisia ja toisiaan tukevia. Pelisääntöjen noudattamisen valvonta on koko työyhteisön vastuulla. (Järvinen 2008, 91–93.)

Dessler (2017) muistuttaa, että pienillä organisaatioilla ei usein ole resursseja eikä tarpeeksi syvää tietämystä toteuttaakseen henkilöstövoimavarojen johtamista, kuin mitä suuremmilla organisaatioilla on. Pienet resurssit ovat olleet syynä toimeksiantajayhdistyksenkin vähäiseen henkilöstöjohtamisen suunnitteluun. Desslerin (2017) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen kuitenkin on tärkeää myös pienemmissä organisaatioissa, koska tutkimuksen mukaan organisaatiot joilla henkilöstöjohtamisen käytänteet on luotuna, panostavat kouluttamiseen ja kehittämiseen, suorituksen arviointiin, rekrytointiin, moraliin ylläpitoon sekä kilpailukykyiseen kannustinjärjestelmään. Ne myös suoriutuvat paremmin kuin organisaatiot joilla henkilöstöjohtamisen käytänteitä ei suunniteltu. (Dessler 2017, 626–627.)

Viitalan (2013) määrittelemän henkilöstöjohtamisen osa-alueiden (kuvio 4) mukaan, henkilöstöstrategia on yleisen tason periaatteisto, jolla turvataan liiketoimintastrategian mahdollistava henkilöstö. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen lähitulevaisuudessa sekä siihen, miten ne aiotaan varmistaa. Tulevaisuuteen tähtäävän liiketoimintavision pohjalta määritelty henkilöstövisio ohjaa henkilöstöjohtamisen prosessien kehitystä ja koko-

naisuutta. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet jaetaan kahdeksaan kuviossa 4 lueteltuun prosessiin. (Viitala 2013, 24.)



Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 24)

Seuraavaksi opinnäytetyössä käydään läpi Viitalan kuvaamien henkilöstöprosessien teoriaa. Viitalan henkilöstöjohtamisen osa-alueiden lisäksi kerrotaan viestinnästä sekä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmistä.

4.2 Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön hankinta

Kauhasen (2012, 62) ja Viitalan (2013, 57) mukaan organisaation henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakointia ja siihen varautumista, ja jonka tavoitteena on sijoittaa oikea määrä osaamista oikeisiin tehtäviin, oikeanlaisilla kustannuksilla. Salojärvi (2013, 120) toteaa, että rekryointitarpeet huomataan usein vasta arjen käytännössä, kun jonkun tehtävän hoitamiseen tarvitaan uutta resurssia. Kauhanen (2012) painottaa, että henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on vähentää ”ad hoc” -menettelyn impulsiivista rekryointia ja tehdä suunnittelusta ennakoivaa sekä tarkoituksenmukaista. (Kauhanen 2012, 62–63.)

Henkilöstösuunnittelu yllä mainittujen määrällisen, laadullisen ja kohdentamisen lisäksi, henkilöstösuunnittelu sisältää henkilöstövoimavaroista huolehtimisen. Tällöin määritellään, kuinka henkilöstön hyvinvointia edistetään, millaisin periaattein päivit-

täisjohtamista hoidetaan ja miten organisaatiossa varmistetaan motivoivat tehtävänkuvat, tavoitteet, suorituksen seuranta sekä palkitseminen. (Viitala 2013, 60.)

Henkilöstön hankinta tarkoittaa sisäistä ja ulkoista rekrytointia, eli kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan uutta osaamista ja asennetta tai sijoitetaan henkilöstöä osaamisen kehittämisen tai urasuunnittelun kautta uusiin tehtäviin (Salojärvi 2013, 119; Kauhanen 2012, 70). Viitalan (2013) mukaan uuden henkilön palkkaamiseen päädytään usein silloin, kun uuden osaamisen tarve tapahtuu nopealla aikajänteellä; tarvitaan uutta osaamista, jonka hankkiminen henkilöstön kehittämisen keinoin ei ole mahdollista tai tarpeeksi nopeaa. Uuden työntekijän palkkaaminen on iso investointi, ja sen vaikutukset kantavat palvelun laadusta aina toiminnan tehokkuuteen ja sujuvuuteen. Rekrytointiin tulee panostaa, koska epäonnistuneen rekrytoinnin negatiiviset vaikutukset voivat näkyä sisäisesti organisaatiossa ja sen henkilöstössä sekä ulkoisesti asiakkaille. Onnistunut rekrytointi voi parhaimmillaan tuoda organisaation innovatiivisuutta, lisätä positiivista kehitysvoimaa sekä parantaa toiminnan laatua. (Viitala 2013, 98.) Helsilän (2013, 199) mukaan rekrytointi onkin yksi henkilöstöjohtamisen strategisimmista prosesseista, ja onnistuakseen se vaatii pitkäjänteisyyttä ja ennakkointia.

4.3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen kuuluu olennaisena osana rekrytointia, mutta se voidaan nähdä myös osaamisen kehittämisenä. Rekrytointiprosessi päättyy työsuhteen solmimiseen, mutta varsinainen työ ja henkilön työpanos alkavat vasta, kun hänet on perehdytetty omiin työtehtäviin, sekä organisaatioon ja sen työtapoihin. (Salojärvi 2013, 138.) Perehdytyksellä on suuri vaikutus työntekijän työssä suoriutumiseen, hyvinvointiin, viihtyvyyteen sekä työyhteisöön sitoutumiseen ja siksi perehdytyksen tulisi olla suunnitelmallista. Perehdytyksen suunnitelmallisuus edesauttaa prosessin kehittämistä ja antaa jokaiselle uudelle työntekijälle samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. (Eklund 2018, 31.)

Perehdyttämisen perustavoitteena on uuden henkilön sisäänajo tehtävään mahdollisimman nopeasti (Viitala 2013, 193). Pidemmällä tähtäimellä katsottuna perehdytyksen tavoitteena on työntekijän organisaatiokulttuuriin sopeutuminen, työympäris-

töön tutustuminen ja työhön sitoutuminen (Eklund 2018, 28–29). Perehdyttämisen ydintä on työtehtäviin ja niihin liitettyihin odotuksiin, järjestelmiin sekä työturvallisuuden tutustuttaminen. Tämän lisäksi tulee perehdyttämisessä huomioida organisaation käytänteet ja säännöt kuten palkkaus, työajat, poissaolot, työsuhde-edut, työterveyshuolto ja tietoturva-asiat. (Viitala 2013, 193–194.)

Perehdyttämisen vastuuhenkilönä toimii yleensä esimies, mutta hän voi delegoida perehdytyksen vastuita eteenpäin (Eklund 2018, 77). Yksi perehdytyksen tehokkaimmista tavoista on työparityöskentely, joka aloitetaan kokeneemman henkilön työtä tarkkailemalla. Hyviin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin kuuluu perehdytyksessä hyödynnettävä lomake, jossa perehtymiseen kuuluvat osa-alueet on lueteltu ja jota sekä perehdyttävä että perehdytettävä seuraavat ja täyttävät. (Salojärvi 2013, 138.) Eklund (2018, 173) muistuttaa, että lomakkeessa tulee olla selkeästi esitettyinä ainakin ne asiat, jotka tulee käydä läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa. Mannerheimin Lastensuojeluliiton ”Yhdistys työnantajana” -opas huomauttaa, että työlainsäädäntö, työehtosopimukset, työsuojelun toimintaohjelma ja työsuojeluvaltuutettujen nimet sekä työterveyshuollon tiedot on oltava työntekijöiden nähtävillä, esimerkiksi perehdytysuunnitelman tai työntekijän kansion yhteydessä (Yhdistys työnantajana 2015, 11).

4.4 Osaamisen johtaminen

Organisaation sisältä löytyvä osaaminen eli tietopääoma määrittää organisaation kilpailukykyä (Kauhanen 2012, 142). Nopeasti muuttuva ympäristö on nykypäivän pysyvä tila, jolloin osaamista täytyy kehittää jatkuvasti, jotta työyhteisö pysyy oppivana ja selviytyy kilpailussa (Manka 2011, 84). Organisaation toiminnan tulevaisuus ja sitä myötä osaamisen kehittäminen pohjautuvat strategiaan. Osaamisen johtamisessa tärkeintä on henkilöstön osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.) Tämän takia osaamisen kehittäminen näkyy yhä useammin organisaation osana strategiaa ja sen toteuttamista. (Kauhanen 2012, 144.)

Tuomi ja Sumkin (2012) muistuttavat, että johdon tehtävänä on luoda strategia, jonka pohjalta tulevaisuudessa tarvittava osaaminen voidaan määritellä. Osaamisvajetta

määritellään kehityskeskusteluissa nousseista kehittämisen kohteista, ja ne osoittavat mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan lisää. Osaamistarpeita määrittäessä huomioidaan nykyhetken sekä tulevaisuuden kehittymistarpeet niin yksilön, tiimin kuin koko työyhteisön työtehtävien tasolla. Osaamista voidaan hankkia rekrytoimalla uutta osaamista, tai kehittämällä sitä organisaation sisäisesti. (Tuomi & Sumkin 2012, 21.) Osaamisen kehittämiseen käytettäviä menetelmiä ovat esimerkiksi projektityöskentely, työnkuvan laajentaminen tai mentorointi. (Kauhanen 2012, 154.)

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) korostavat esimiehen roolia tiimin ja yksilön osaamisen kehittäjänä. Tiimin osaamista voidaan kehittää esimerkiksi yhteisten kehittämispäivien muodossa. Myös tiimin yhteisissä palavereissa tulisi voida vaihtaa ajatuksia ja oppia toinen toisiltaan. Yksilöiden osaamista voidaan kehittää antamalla työntekijöille uusia ja haastavia työtehtäviä. Parhaiten osaaminen kehittyy opastaessa tai kouluttaessa työkavereita. Tuolloin omat tiedot ja taidot syvenevät ja rikastuvat uusilla näkökulmilla keskusteluissa ohjattavien kanssa. (Kupias ym. 2014, 80–81.) Kauhanen (2012) muistuttaa, että organisaation vastuulla on tarjota mahdollisuus uuden oppimiseen, tukea oppimista ja luoda oppimisedellytykset. Työntekijän omalla vastuulla on kehittää omaa itseään sekä oppimistaan. (Kauhanen 2012, 152.)

4.5 Suorituksen johtaminen ja palkitseminen

Suorituksen johtaminen tarkoittaa niitä ohjausmekanismeja joilla työntekijä tai työyhteisö pystyvät mahdollisimman tehokkaaseen toimintaan. Suorituksen johtamisen tavoite on myös ohjata työn suorittamista työryhmän kannalta parhaaseen tulokseen. Tavoitteen saavuttamisessa parhaiten toimivat kannustaminen ja oikeiden työtapojen omaksuminen. (Moisalo 2011, 60.)

Organisaation suoritus ja suoriutumisen tehokkuus määrittävät sen menestystä. Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuvasti kehittää ja parantaa suoritusta. Suorituksen johtamisprosessi yhdistää organisaation ja yksilön tavoitteet. Suorituksen johtaminen ei kuitenkaan saisi olla pelkästään tehdyn suorituksen seuranta ja arviointia. Ennakoivan otteen suorituksen johtamisessa tuo suoriutumisen edellytysten vahvistaminen, joka toimintona auttaa parantamaan tehokkuutta ja tuottavuutta. (Kauhanen 2010, 54.)

Sydänmaanlakan (2007) mukaan suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät mikä on heidän toimintansa tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet ja strategia, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan. Palautejärjestelmä on määritelmä siitä, mistä (esimerkiksi esimieheltä, tiimin jäseneltä, asiakkaalta) yksilö, tiimi ja yritys saavat palautetta, millainen on palautteen sisältö (esimerkiksi suoriutuminen, tiimin osaaminen, tyytyväisyys) ja millaisia työkaluja (esimerkiksi kehityskeskustelut, henkilöstökyselyt) palautteenantoon on liitetty. (Sydänmaanlakka 2007, 65, 81–82.) Suorituksen johtaminen on seurantaa, valmentamista ja kehittämistä. Päivittäisjohtaminen, suunnittelukoukset ja kehityskeskustelut luovat perustan hyvälle suorituksen johtamiselle. Varsinkin päivittäisjohtamisella on suuri painoarvo, sillä jos päivittäisjohtaminen on huonosti toteutettu, epäonnistuvat usein myös suunnittelu- ja kehityskeskustelut. (Mts. 83.)

Omaan toimintaan liittyvä palaute on edellytys oppimiselle, suoriutumiselle ja motivaation ylläpitämiselle. Organisaatioissa kuten yhdistykset, on tärkeä luoda sellainen ilmapiiri ja käytännöt, jotka mahdollistavat helpon ja avoimen palautteenannon niin palkkatyöntekijöiden ja vapaaehtoisten kuin esimiesten ja alaisten välillä. Yhdistyksen johtajalla on keskeinen asema, sillä hänen tapansa antaa palautetta vaikuttaa myös muiden toimijoiden tapaan antaa palautetta. Myönteinen palaute on voimakas innostuksen lähde ja positiivisen ilmapiirin luoja. (Ilvonen 2011, 49.) Työyhteisössä hyvin suoriutuvan tiimin on myös kyettävä antaa ja vastaanottaa toisiltaan palautetta, sekä arvioitava saavutettujen tulosten laatua. (Tirkkonen 2014, 81.) Yhdistyksen olisi hyvä luoda pelisäännöt sille, miten palautetta annetaan. Samat säännöt toimivat niin vapaaehtoisten kuin esimiehen ja alaisten välillä. (Ilvonen 2011, 49.)

Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen on päivittäin työyhteisössä näkyvää alaisten ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä. Se on jatkuvaa vuorovaikutusta ja palautteenantoa. Hyvä päivittäisjohtaminen on kykyä motiivoida alaisia. Hyvä päivittäisjohtaminen koostuu alaisten tuntemisesta sekä taidosta johtaa heitä yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti. Ihmisten johtaminen on tullut koko ajan tärkeämmäksi osaksi johtamista, ja tämän myötä henkilöstöjohtamisesta on tullut yksi esimiehen tärkeimmistä osaamisalueista. Henkilöstöjohtamisen käytän-

teistä vastaaminen on siirtynyt entistä enemmän lähiesimiehille. (Sydänmaanlakka 2007, 110–111.) Kuviossa 5 esiteltyjä päivittäisjohtamiseen linkittyviä, henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäväalueita on Sydänmaanlakan (2007, 111) mukaan useita, muun muassa:



Kuvio 5. Päivittäisjohtamiseen linkittyvät henkilöstöjohtamisen osa-alueita (Sydänmaanlakka 2007, 111)

Kaikki yllä olevat tehtäväalueet juontavat ihmisten johtamisesta. Niiden onnistuneeseen hallintaan vaaditaan ihmisosaamista; kykyä kommunikoida, olla ja tehdä yhdessä, ratkoa ongelmia ja tehdä päätöksiä, kehittää tiimiä, toimia esimerkkinä, näyttää suuntaa ja saada muut seuraamaan. Hyvä ihmisten johtaminen vaikuttaa suuressa määrin henkilöstön motivaatitason, joka puolestaan linkittyy oleellisesti työnteki-

jöiden suoritustasoon. Hyvä päivittäisjohtaminen on keino pitää henkilöstön motivaatiotaso mahdollisimman korkealla. (Sydänmaanlakka 2007, 112–113.)

Kehityskeskustelut

Suoriutumista arvioidaan yleensä kehityskeskustelun kautta, 1–4 kertaa vuodessa (Kauhanen 2012, 101). Kehityskeskusteluissa esimies ja alainen keskustelevat säännöllisin väliajoin alaisen työstä, työtilanteesta, osaamisesta sekä näiden kehittämistä. Samoja aiheita käsitellään usein muutoinkin arjessa. Kehityskeskustelut eroavat kuitenkin niin sanotuista päivittäisistä keskusteluista siten, että kehityskeskusteluissa alaisen työtä ja työtilannetta tarkastellaan kokonaisuutena. (Ilvonen 2011, 57.)

Yksilölliset kehityskeskustelut eivät aina edistä yhteiseen suuntaan pyrkimistä. Tästä syystä käyttöön on usein otettu tiimikohtaiset kehityskeskustelut. (Kärkkäinen 2005, 116–117). Kauhasen (2010, 66) mukaan tiimiorientoituneessa organisaatiossa on hyvä käydä kehityskeskustelu ensin koko tiimin kanssa, jonka jälkeen keskustellaan yksilötasolla. Tiimitason kehityskeskustelut viittaavat usein siihen, että organisaatiossa haluaa panostaa tiimeihin ja niitä arvostetaan ja arvioidaan ennen yksilösuorituksia (Kauhanen 2010, 106). Ryhmäkeskustelussa tarkastellaan ryhmän tehtäväkentän suoriutumista ja osaamisen tasoa samalla tavalla kuin kahdenkeskisessä keskustelussa, mutta siinä ei mennä yksityiskohtaisiin henkilökohtaisiin kysymyksiin (Viitala 2013, 188). Viitala (2013, 188) korostaa, ettei ryhmäkehityskeskustelu saa korvata kahdenkeskistä kehityskeskustelua vaan toimii mieluummin niiden lisänä.

Kauhanen (2010) painottaa, että kehityskeskustelun tarkoituksen ja tavoitteiden on tärkeää olla selkeitä molemmille osapuolille. Kehityskeskustelun tarkoituksena on arvioida edellisen tarkastelujakson saavutetut tulokset sekä sopia toimenkuvat ja tavoitteet seuraavalle jaksolle. Tarkoituksena on myös sopia toimintaa haittaavien esteiden poistamisesta, määrittellä kehittämistarpeet sekä tehdä kehittämissuunnitelma. Kehityskeskustelu saa enemmän sisältöä työntekijän suorittaessa itsearviointin ennen esimiehen kanssa käytyä keskustelua. Yleinen tapa on tutkia tulostietojen avulla mitä henkilöltä on odotettu, mitä on saatu aikaan, miten on toimittu ja mistä syystä jotain on jäänyt tekemättä. Kehityskeskustelun tarkoituksena on myös kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä, sekä kehittää työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä. (Kauhanen 2010, 67, 72.)

Mannerheimin Lastensuojeluliiton ”Yhdistys työnantajana” -opas korostaa kehityskeskustelun tärkeyttä myös yhdistysten määräaikaisissa ja osa-aikaisissa työsuhteissa. Yhdistyksen vapaaehtoinen esimies saattaa olla päivätöissä toisaalla, eikä tuolloin voi olla läsnä yhdistyksen työntekijän arjessa. Tällöin säännölliset keskustelut ovat erityisen tärkeitä. (Yhdistys työnantajana 2015, 11.)

Työn organisointi

Kauhanen (2012, 49) korostaa työn organisoinnin strategista roolia organisaatiolle. Töiden organisoinnin tarve kumpuaa usein muuttuvista markkina- tai tilustilanteista, jolloin päädytään suunnittelemaan henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, työnjakoa sekä henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita. Myös organisaation kehittämistoiminta kannustaa organisaatiota tavoittelemaan työn organisoinnin kautta entistä parempaa asiakaslähtöisyyttä, toimivuutta, joustavuutta, tuottavuuden kehittämistä, työmotivaatiota ja henkilöstön hyvinvointia. Työn organisointi ja muotoilu tarkoittavat käytännössä työmäärän lisäämistä tai vähentämistä, työn rikastamista, työajan, työpaikan ja työvälineiden määrittämistä, sekä työaikojen muokkaamista. (Kauhanen 2012, 47, 50–52.) Hyvin organisoitu ja johdettu työyhteisö kannustaa työssä jaksamiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Se toimii myös hyvänä ponnahduslautana muutoksista selviytymiseen ja uusien innovaatioiden käyttöönottoon. (Pentikäinen 2014, 12.)

Palkitseminen

Palkitseminen sisältää palkan sekä muut taloudelliset etuudet, joita henkilöstö saa korvaukseksi työnantajalle antamasta työpanoksestaan sekä osaamisestaan. Palkitsemisen voi jakaa kolmeen osa-alueeseen: rahapalkka, edut, ja aineeton palkitseminen. Rahapalkka sisältää perus- ja tulospalkat, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Edut ovat rahapalkan lisäksi saatavia rahanarvoisia etuuksia kuten lounasetu, lakisääteistä kattavampi työterveydenhuolto, vapaa-ajan liikuntaetu tai puhelinetu. (Kauhanen 2010, 97.) Moisalo (2011) neuvoo kiinnittämään etujen suunnittelussa huomion siihen, onko henkilöstöeduilla positiivinen vaikutus työmotivaatioon, työilmapiiriin, työhyvinvointiin tai kehittymiseen. Eduilla ei myöskään saa olla eriarvoisuutta luovaa merkitystä. (Moisalo 2011, 112.)

Aineeton palkitseminen on palkitsemisen muodoista vaikeimmin mitattavissa ja tasapuolisesti jaettavissa. Aineeton palkitseminen sisältää kuitenkin yleensä motivoi-

vimmat palkitsemisen keinot. Se merkitsee eri asioita eri ihmisille, kuten mahdollisuus itsensä kehittämiseen, työn kiinnostavuus, työstä saatu arvostus, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, sekä työsuhteen pysyvyys ja joustavat työajat. (Kauhanen 2010, 97.) Viitalan (2013, 139) mukaan palkitsemisen haasteena onkin luoda sellaiset työtehtävät, työympäristö ja palkitsemisjärjestelmä, jonka työntekijät kokevat olevan tasapainossa antamaansa työpanokseen ja siitä saatuun hyötyyn nähden.

Esimiehellä on mittava rooli palkitsemisessa. Kauhanen (2010) määrittelee esimiehen päävastuiksi organisaation positiivisen ilmapiirin luomisen, tavoitteiden asettamisen, suoriutumisen ohjaamisen ja tukemisen, suoriutumisen arvioimisen sekä aineettomin ja taloudellisin keinoin palkitsemisen. Esimiehen toiminnan on oltava läpinäkyvää, perusteltua, ja suoritusta arvioidessaan sekä palkitessaan esimiehen on oltava oikeudenmukainen. (Kauhanen 2010, 118–119.)

4.6 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi on työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistään. Se muodostuu henkilöön itseensä liittyvistä tekijöistä (fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto), työympäristöön liittyvistä tekijöistä kuten johtaminen tai työpaikan ilmapiiri, ja kokonaisyhyvinvointiin vaikuttavista yksityiselämän voimavaroista ja haasteista. (Viitala 2013, 212.) Manka (2011) kuvailee työhyvinvointia kokonaisuutena jonka muodostavat oikeudenmukainen ja johdonmukainen johtaminen, osaamisen kehittäminen, työssä onnistumista edistävä organisaatorakenne, vuorovaikutteinen toimintatapa sekä työntekijä psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen terveys. Työhyvinvointi on koko työyhteisön toimivuuden kehittämistä. (Manka 2011, 35.)

Työhyvinvointi pitää sisällään laajan kentän osa-alueita, joiden avulla työoloja kehitetään ja työn sisältöä kehitetään. Se tarkoittaa myös töiden järjestämistä ja johtamista siten, että ne tyydyttävät niin organisaatiota kuin sen työntekijöitä. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat muun muassa hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky ja työterveys, sekä työturvallisuus. (Kauhanen 2012, 199–200.)

Manka (2011, 39) muistuttaa hyvinvoinnin lisäävän yrityksen kilpailukykyä, ja toteutunut kilpailukyky taas heijastuu henkilöstön hyvinvointiin.

Työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta (Hakanen 2011, 6). Manka ja Manka (2016, 226) kuvaavat työn imua työssä koettuna myönteisenä tunne- ja motivaatiotilana. Viitala (2013) kirjoittaa työn imu olevan seurausta siitä, kun henkilö saa työssään käyttää vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat henkilön innostuksen ja kehityksen. Työn imu vähentää sairastelua ja poissaoloja, mikä vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen. Henkilön kokemaa työn imua tukevat monipuoliset ja haastavat työtehtävät, saatu tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet, hyvä johtaminen sekä yksityiselämästä saadut voimavarat. Työn imu auttaa henkilöä suhtautumaan myönteisesti työnantajaansa, sitoutumaan työhönsä, saamaan aikaan tuloksia sekä kehittymään. (Viitala 2013, 212–213.) Työn imua voi levittää työyhteisössä työntekijästä toiseen. Työn imun levittämistä leimaavat empatia, toisen tunteiden myötäeläminen ja runsas vuorovaikutus. (Hakanen 2011, 132–133.) Yhdistystoiminnassa työn imu tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilö saa työskennellä tärkeänä pitämänsä asian parissa ja hänen toiminnallaan on selkeä päämäärä. Toiminnan on myös voitava jatkua keskeytyksettä loppuun asti ja henkilöllä on mahdollisuus keskittyä siihen, mitä on tekemässä. Työssä on tärkeä mahdollistaa välittömän palautteen saanti, sekä antaa mahdollisuus henkilön itsensä kehittämiseen. (Ilvonen 2011, 49.)

Ikäjohtamisella tarkoitetaan kaikenikäisten hyvää johtamista, jossa huolehditaan eriikäisten työntekijöiden tarpeista ja huomioista. Tavoitteena on saada jokaisen työntekijän vahvuudet käyttöön ja mahdollistaa työskentely henkilön omien voimavarojen mukaan, mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa roolissa. Ikäjohtamista suunniteltaessa tulee miettiä, mitkä toimintamallit ja johtamiskäytännöt tukevat työntekijöiden jaksamista ja työmotivaatiota eri vaiheissa. Työuran eri vaiheita ja niihin liittyviä johtamiskäytäntöjä ovat esimerkiksi

- työelämään kiinnittyminen → perehdytys
- työn ja muun elämän yhteensovittaminen → työajan joustot
- työkyvyn muutokset → varhainen tuki
- työuran tienhaarat → urakehityskeskustelut
- konkarina työyhteisössä → osaamisen jakaminen, sekä
- eläkkeelle siirtyminen → siirtymän hallinta. (Ikäjohtaminen n.d.)

Suomi on työaikajousten kärkimaita yhdessä muiden Pohjoismaiden kanssa. Työaikajouset voidaan jakaa kahteen luokkaan. Työnantajälähtöinen joustavuus viittaa

ylitöihin, ilta-, yö-, viikonloppu- ja vuorotöihin. Työntekijälähtöinen joustavuus tarkoittaa joustavaa työaikaa sekä mahdollisuutta osa-aikatyöhön, normaalia pidempiin hoito- ja opiskeluvapaisiin sekä osa-aikaeläkkeeseen. Tilastokeskuksen tutkimusten mukaan työntekijälähtöiset joustot ovat yleistyneet vuosina 2003–2008. Työntekijälähtöiset joustot ovat yleisempiä miesvoittoisilla aloilla, kun taas työnantajalähtöiset joustot ovat yleisempiä naisvoittoisilla aloilla. Työnantajalähtöisten joustojen lisääntyessä huomataan organisaation menestyksen ja työntekijöiden kokeman hyvinvoinnin heikkenevän, kun taas työntekijälähtöisillä joustoilla organisaation menestys ja hyvinvointi yleensä paranevat. (Pyöriä 2012, 156–157, 172.)

Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on henkilön kykyä toimia omaehtoisesti eli autonomisesti, eikä tarvetta ulkopuoliselle ohjaukselle ja kontrollille ole. Itseohjautuvuus rakentuu kolmesta tekijästä: itsemotivaatiosta, päämäärän tuntemisesta sekä tarvittavan osaamisen omaamisesta. Itsemotivaatio tarkoittaa halua olla aktiivinen ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista. Päämäärä tarkoittaa, että henkilö tietää mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu. Henkilöllä on myös oltava tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun, koska osaamisen puuttuessa hän tarvitsee niin paljon tukea, ettei itseohjautuvuus toteudu. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Manka (2011) korostaa joustavan organisaatorakenteen merkitystä itseohjautuvuuteen. Joustava rakenne edesauttaa tiedonkulkua ja aloitteellisuutta. Se myös mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon jokaisen omalla vastuualueella. Esimiehen suorittama valvonta ja käytännön työn päätöksenteko voidaan tuolloin unohtaa. Jotta alainen voi toimia itseohjautuvasti, on hänen tunnettava työpaikkansa pelisäännöt. Pelisääntöjen on oltava yhteiset jokaiselle työyhteisön jäsenelle, jotta kukin osaa toimia työyhteisössä parhaalla yhteisellä tavalla. Muita joustavan rakenteen onnistumista edellyttäviä tekijöitä ovat moderni, voimaannuttava johtajuus sekä työyhteisön jäsenten työyhteisötaidot. Tiimityön on koettu auttavan joustavan rakenteen toteutumisessa ja työn mielekkääksi kokemisessa. Tiimityö lisää vastuullisuutta, aloitteellisuutta, itsenäisyyttä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Työn mielekkyyteen vaikuttaa myös tuntemus siitä, että voi vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon joko suoraan tai oman tiimin kautta. (Manka 2011, 83–84.)

Itseohjautuvuus tukee työn mielekkyyttä ja motivaatiota. Kun työntekijä saa lisää valtaa toimia omassa työssään ja vaikuttaa työtapoihinsa hän kokee, että häntä itseään sekä työtään arvostetaan. (Martela & Jarenko 2017, 312.)

Perheystävällinen työpaikka

Työelämän vaatimukset ovat kiristyneet ja perhemuodot ovat moninaistuneet. Tämä on tuonut uusia haasteita työn ja perheen yhteensovittamiseen ja tätä myötä työntekijöiden hyvinvointiin. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 29; Kupsala 2017, 4.) Carlsson (2016) käyttää perheystävällisyydestä puhuttaessa sanaa ruuhkavuosi-myönteisyys. Ruuhkavuosi voi käsittää niin perheellisen työntekijän arjen, kuin työsikäyvät aikuiset jotka hoitavat ikääntyviä vanhempiaan. Yhteistä on tilanne, jossa sekä työ- että vapaa-ajalle kasaantuu aikaan liittyviä vastuita. Jopa niin paljon, että henkilö joutuu toimimaan omilla ääri rajoillaan vastuidensa täyttämiseksi. (Carlsson 2016, 19–20.)

Kivimäen ja Otonkorpi-Lehtorannan (2003) tutkimuksessa perheystävällisyyden määritelmä tulee lähelle työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tutkimuksessa käytettyä määritelmää hyvistä käytänteistä. Kivimäki ja Otonkorpi-Lehtoranta korostavat, että perheystävällisyys ei ole pelkkien muodollisten oikeuksien listaamista. Tärkeämpää on tiedostaa, miten työntekijät kokevat perheystävällisyyden. Työ ja perhe eivät myöskään saisi valintoina olla toisiaan poissulkevia, jolloin vaikea tai mahdoton työn ja perheen yhteensovittaminen pakottaa tekemään valinnan työn ja perheen välillä. Tasapainon löytäminen työn, perheen ja vapaa-ajan välillä edistää koko perheen hyvinvointia. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtomäki 2003, 30.)

Perheystävällinen työpaikka ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet osana työtekoa ja työpaikan käytänteitä. Perheystävällinen työpaikka näkyy henkilöstöjohtamisessa siten, että esimiehet ja henkilöstöhallinto toimivat oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja lainmukaisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan. Jotta henkilöstöpolitiikka toimii ja työteko on tehokasta, tarvitaan työpaikalla yhteiset perheystävälliset pelisäännöt, joita noudatetaan. Yhteisten pelisääntöjen ohella tarvitaan myös tilannekohtaista joustavuutta ja yksilöllisiä ratkaisuja. Yhteisistä pelisäännöistä ja joustoista on tärkeä tiedottaa aktiivisesti ja huolehtia niiden päivittämisestä ja kehittämisestä. Perheystävällisyys on osaltaan työkyvyn ja työssä jaksamisen tukemista, työn tuloksellisuuden edistämistä, monimuotoisuuden toteuttamista, tasa-

arvoisuutta sekä eri ikäisten työntekijöiden johtamista. (Perheystävällinen työpaikka n.d.; Minkälainen on perheystävällinen työpaikka 2018.)

Kivimäki ja Otonkorpi-Lehtoranta (2003) ovat listanneet viisi esimerkkiä työn ja perheen yhteensovittamista tukevasta henkilöstöpolitiikasta. Niitä ovat elämänkaariajattelu, työaika-autonomia, tiimityön vastuu ja vapaus, matala byrokratia, ja laajojen liukumien mahdollisuus. (Kivimäki ja Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 54–55.) Esimiehet ja johto toimivat esimerkkeinä työn ja perheen hyvästä yhteensovittamisesta. Perheystävällisyys näkyy työpaikalla käytännön järjestelyinä kuten etätö, työntekijän toivoma osa-aikaisen työn tekeminen, perheystävälliset palaveriajat, sijaisjärjestelyjen hyvä ennakointi, mahdollisuus vaikuttaa yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla, työaikaliukumat, perhevapaille kannustaminen ja sieltä sujuva, mahdollisesti perehdytyksen kautta palaaminen töihin. Perheystävällisyys voi olla myös joukko pienempiä eleitä jotka viestivät työnantajan perheystävällistä asennetta, kuten avointen ovien päivä, työyhteisön lähettämät tervehdykset ja muistamiset perhetapahtumien yhteydessä, tai perheenjäsenten kutsuminen työpaikan juhliin. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 58, 64, 66; Perheystävällinen työpaikka n.d.)

4.7 Irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen

Yleisin syy irtisanomisille on se, että organisaation kannattavuus on heikentynyt tai töitä on järjestetty uudelleen, jolloin työnantajalla ei ole enää töitä tarjolla (Viitala 2013, 120). Tällöin irtisanomisprosessin on oltava yhtä aikaa strategisesti liiketoiminnallinen, juridinen ja inhimillinen (Salojärvi 2013, 141). Työsopimuslaki määrittelee, milloin työnantajalla on oikeus irtisanoa työsopimus ja mitkä seikat eivät saa vaikuttaa irtisanomisen perusteena. Irtisanomisaikaan vaikuttaa työsuhteen pituus ja ala jolla työskennellään. Jos töitä kuitenkin ilmaantuu yhdeksän kuukauden kuluessa työsuhteen päättyessä, on työnantaja velvollinen tarjoamaan sitä ensisijaisesti työpaikkansa menettäneelle. (Viitala 2013, 120–121.)

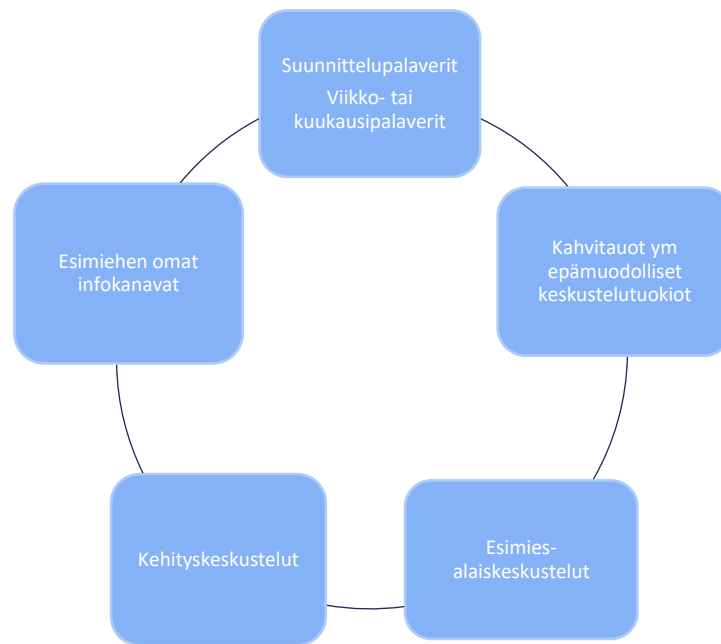
Irtisanomiset ovat lyhyen aikavälin ratkaisu organisaatiolle (Kärkkäinen 2005, 15). Irtisanomiset vahingoittavat työnantajakuvaa sekä luottamussuhdetta työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Ne heikentävät ilmapiiriä ja tuovat usein häiriöitä uudelleen järjesteltäviin prosesseihin ja työtehtäviin. Irtisanottujen mukana organi-

saatio menettää osaamista, koska irtisanottujen työtehtäviä joudutaan usein jakamaan jäljelle jääneiden työntekijöiden kesken. Henkilöstön vähentämisen tulisikin aina liittyä turhaksi käyneen työn vähentämiseen tai siirtämiseen, jotta jäljelle jääneet työtehtävät eivät kuormita liikaa töihin jäänyttä henkilöstöä. (Viitala 2013, 121–122.)

Uudelleensijoittumishjaus eli outplacement tarkoittaa irtisanotulle työntekijälle tarjottavaa konsultaatiota joka valmentaa henkilöä itsensä johtamisessa, uusien mahdollisuuksien etsimisessä ja uuden työpaikan löytämisessä (Salojärvi 2013, 141). Konsultaation voivat tarjota organisaation omat henkilöstöammattilaiset tai palvelu voidaan ostaa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Uudelleensijoittumishjaus edistää vastuullista työnantajamielikuvaa ja antaa irtisanotulle positiivisen kokemuksen irtisanomisesta. (Viitala 2013, 125.)

4.8 Viestintä

Viitala (2013) muistuttaa organisaation sisäisen viestinnän olevan tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Esimiehet ovat viestinnässä avainasemassa ja onnistuneen viestinnän tunnusmerkkejä ovat, että koko henkilöstö tuntee organisaation vision, strategian ja tavoitteet sekä tulossa olevat toiminnalliset muutokset, organisaation taloudellisen tilanteen ja menestyksen, sekä muut tulevaisuuden näkymiin vaikuttavat asiat. Organisaation virallinen sisäinen viestintä huolehtii mainittujen asioiden selkiyttämisestä, mutta tehokkain viestintä tapahtuu työpaikoilla luonnollisissa, viestintää tukevista ja tehokkaissa asiayhteyksissä, jotka ovat lueteltuina kuviossa 6 (Viitala 2013, 269).



Kuvio 6. Viestinnän muodot esimiestyössä (Viitala 2013, 269)

Hyvä viestintä koostuu sovitusta ja noudatettavista viestintäkäytännöistä, jotka muodostavat organisaation viestintäjärjestelmän. Käytännöissä sovitaan viestinnän menettelytavat ja pelisäännöt, joilla viestitään. Käytännössä tämä tarkoittaa sopimista siitä, kenen vastuulla minkäkin asian viestiminen on, mitä välineitä käytetään, mitä asioita viestitään säännöllisesti ja miten viestitään mahdollisten kriisitilanteiden ilmetessä. Henkilöstöammattilaiset ja ylin johto ovat vastuussa käytänteiden luomisesta ja yksittäisten esimiesten roolien ja tehtävien määrittämisestä. (Viitala 2013, 269.)

Sisäinen viestintä on tehokas johtajan työkalu, jolla kehitetään yhdistyksen ilmapiiriä joko avoimeen tai torjuvaan suuntaan. Sillä on vaikutusta myös työntekijöiden poissaoloihin. Yhdistyksen johdon on hyvä ottaa vastuu sisäisestä viestinnästä, ja yleensä vastuu kuuluu puheenjohtajalle. Puheenjohtajan tehtävänä on tuoda esiin yhdistyksen tavoitteet, koska tämä on tapa sitouttaa ja motivoida työntekijöitä sekä vapaaehtoisia. Yhdistyksen viestintä on samalla tavalla tärkeää, kuin minkä tahansa muun organisaation viestintä. Sen tulee tarjota työntekijöille mahdollisimman paljon tietoa yhteisön toiminnasta ja tavoitteista sekä selkeyttää työntekijöille, miten heidän käytännön työtehtävänsä tukevat yhdistyksen toiminta-ajatusta ja asetettuja tavoitteita. Päivittäisen viestinnän tulee sisältää toimeksiantoja, palautetta, tukea ja kannustusta

sekä selittää menettelytapoja. Työntekijöillä tulee olla käytettävissään työtehtävien-
sä edellyttämät tiedot. Viestinnän avulla uudet työntekijät perehdytetään työhön,
yhdistyksen toimintaan ja tavoitteisiin, yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Vies-
tintä on myös tärkeä osa esimiesten ja alaisten välisiä suunniteltuja keskusteluja teh-
tävien hoidosta. Tärkeät asiat tulee käsitellä palavereissa, jolloin kaikilla on mahdolli-
suus osallistua keskusteluun ja kommentoida. (Ilvonen 2011, 42–43.)

4.9 Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät

Henkilöstötyötä hoidetaan ainakin osittain tietojärjestelmien avulla. Mitä suurempi
organisaatio, sitä laajemmin tietojärjestelmiä tarvitaan. Henkilöstöjohtamisen tieto-
järjestelmät nopeuttavat tiedon saamista kaikkien ulottuville, helpottavat tietojen
prosessointia ja hyödyntämistä ja ne myös vähentävät virheitä, kun tieto saadaan
järjestelmään sekä järjestelmästä ilman välikäsiä. Hyvä tietojärjestelmä on helppo-
käyttöinen, palvelee koko työsuhteen elinkaaren hallinnointia ja soveltuu tuotta-
maan eri henkilöstötyön alueille tarvittavia tietoja. Järjestelmien tuottama tieto voi
olla sekä laadullista (esimerkiksi käytettävissä olevat palkitsemisen muodot, kehitys-
keskusteluohjeet) sekä määrällisiä (esimerkiksi henkilöstömäärät, palkkakustannuk-
set, poissaolot). Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä auttaa johtamaan toimintoja
kuten henkilöstökustannusten seuranta, hyvinvoinnin ja sen kehittämisen vaikutus-
ten seuranta, henkilöstösuunnittelu, osaamisen johtaminen ja henkilöstöstrategian
laadinta. Kattava järjestelmä hallitsee esimerkiksi seuraavat, taulukossa 1 esitetyt
asiat (Viitala 2013, 260–262):

Taulukko 1. Kattavan henkilöstötietojärjestelmän sisältö (Viitala 2013, 260–262)

Työsuhteen aloitus	Tehtäväkuvat	Työhyvinvointitoimenpiteet
Henkilötiedot	Poissaolot	Osaamisen kehittäminen
Työsuhtetiedot	Perehdyttäminen	Henkilöstökyselyt
Palkkatiedot	Kehityskeskustelut	Työsuhteen päättymisen

5 Tulevaisuuden painotuksia henkilöstöjohtamisessa

Tässä luvussa käsittelemme henkilöstöprosessien johtamisen tulevaisuuden näkökulmia ja moderneja muutoksia. Keskitymme Salojärven (2013, 91–92) määrittelemiin strategisiin prosesseihin, joita ovat osaamisen johtaminen ja suorituksen johtaminen. Salojärven kolmannen strategisen prosessin, rekrytointi, sijasta keskitymme hyvinvoinnin edistämiseen koska työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen ovat yksi toimeksiantajayhdistyksen kulmakivistä. Nämä kolme prosessia tulevat korostumaan myös tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa.

5.1 Osaamisen johtaminen

Välimaan (2014) mukaan organisaatioiden aineettoman kilpailuedun merkitys kasvaa jatkuvasti. Organisaation tärkein lisäarvo syntyy osaamisesta, ja osaamisvaatimukset muuttuvat nopeasti. Tehokas, strategiaa toteuttava sekä nopea tiedon ja osaamisen johtaminen on keskiössä. Yksilön kyky johtaa itseään korostuu. Yksilö ohjaa ja kehittää omaa arvonluontiprosessiaan ja analysoi omat vahvuutensa, ydintaitonsa ja kehittämiskohteensa. Organisaatiossa osaamisen johtaminen keskittyy tukemaan vahvojen osaajien arvonluontiprosesseja ja osaamisen kehittämisen palvelut korostuvat. Esimiehen rooli on maksimoida yksilön potentiaalia, rakentaa voittajatiimejä ja luoda yhteistä visiota. Merkityksen luominen syrjäyttää nykytilan tarkan mittauksen. Merkityksen kautta tapahtuva strateginen ohjaus korostuu. Tehokas oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat itseohjautuvissa verkostoissa. Tämä on tapa synnyttää organisaatioon lisäarvoa. Osaamisen johtamisesta tulee oppimisen johtamista. (Välimaa 2014, 88, 94–95.)

Välimaa (2014) esittelee kolme osaamisen johtamisen osa-aluetta, joihin organisaatiossa tulee panostaa. Ensimmäinen osa-alue on strategian toteutuksen kannalta olennaisten osaamisten määrittely ja johtaminen, joka luo raamit yksilöiden ja tiimien osaamisen hyödyntämiselle ja kehittämiseksi. Tämä määrittelee, minkälaista osaamista organisaatio haluaa ja arvostaa. Määrittelyvaiheessa olennaista on keskittyä olennaiseen ydinosamiseen, eikä yrittää sisällyttää kaikkea osaamista. (Välimaa 2014, 90–91.) Toinen osa-alue sisältää osaamisen ja suorituksen johtamisen prosessien integroinnin tiukasti yhteen. Välimaan (2014, 91) mukaan Bandura (1977) jakaa

osaamisen kehityksen kolmeen osaan. 70% osaamisen kehityksestä tapahtuu haastavissa projekteissa, joissa tavoitteet on asetettu jopa liiankin korkealle. 20% osaamisen kehittymisestä tulee suoriutumisen arvioinnin ja palautteen kautta, eli itsereflektion sekä ulkopuolisen antaman palautteen ja sparrauksen avulla. Vain 10% osaamisen kehittymisestä tapahtuu muodollisen koulutuksen kautta. Olennaista on selvittää, mitkä osaamisen alueet kaipaavat eniten kehittämistä organisaation strategian toteuttamisen kannalta. Viestinnässä on tärkeä painottaa organisaation strategista tahtotilaa ja korostaa yksilön hyötyä. Tällöin jokaisen on helpompi pyrkiä oman osaamisensa johtamiseen, joka taas edesauttaa työssä viihtymistä ja siinä kehittymistä. (Välimaa 2014, 91–92.) Kolmas osa-alue on kehityskeskustelut, joihin tutustumme myöhemmin suorituksen johtamista tutkiessa.

5.2 Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen

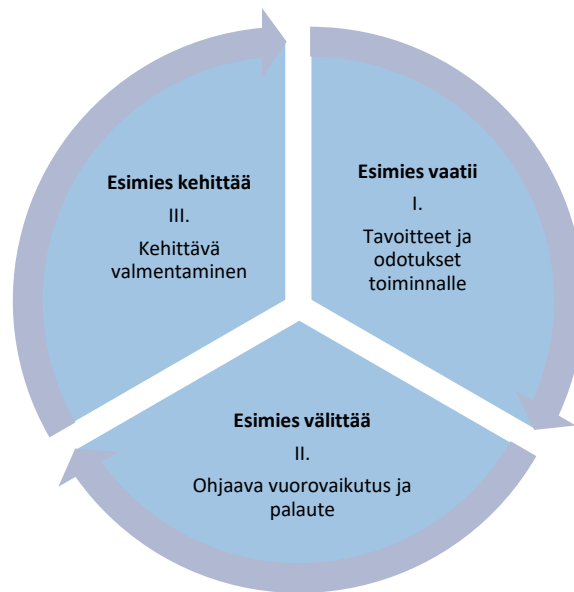
Pelkkä suorituksen johtaminen ei riitä, jos se nojaa vanhakantaisiin suorituksen arvioinnin periaatteisiin, prosesseihin, työvälineisiin ja mittareihin. Tuolloin tavoitteiden täytäntöönpanot ontuvat, keskustelukäytännöt koetaan turhauttaviksi, eivätkä työntekijät reflektoi omaa suoriutumistaan tai hae palautetta toiminnastaan. Uudet työskentelymuodot sekä asiantuntijuuden ja verkostojen korostuminen laskevat yksilökeskeisen, ylhäältä johdetun suorituksen johtamisen merkitystä. Suorituksen johtaminen muuttuu onnistumisen johtamiseksi, joka koetaan positiivisempänä ja kokonaisvaltaisena johtamisprosessina. (Tirkkonen 2014, 74, 77.)

Onnistumisen johtaminen avaa laajemman tarkastelukulman tekemiseen ja osaamiseen kuin pelkkä suoritus. Onnistumisen johtamisessa keskeisinä ajureina ovat yksilön sisäiset motivaatiotekijät ja onnistumisen kokemukset, joiden kautta työntekijä kokee olevansa arvokas. Motivaatiotekijöitä voivat olla toiminnanvapaus, palautteen kautta kehitettävä taituruus eli osaaminen, tai itselle merkityksellisten tehtävien hoitaminen. Työntekijällä on keskeinen rooli omien tavoitteidensa asettamisessa ja oman asiantuntijuutensa kehittämisessä. Tavoitteiden määrittely ja niihin sitoutuminen, niiden mittaaminen ja arviointi, sekä osaamisen kehittämisen huomiointi tukevat onnistumisen johtamista. Onnistumisen johtaminen korostaa yksilöiden itseohjautuvuutta ja tasavertaisuutta, toiminnan vapautta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Se tukee työntekijöiden jatkuvaa uudistumista ja hyvinvointia. Esimiehen tulee hakea

arvostavan dialogin kautta yhteistä ymmärrystä kohti isompaa päämäärää, kiinnittämällä työntekijän tavoitteet tiimin ja koko organisaation tavoitteisiin. (Tirkkonen 2014, 79–81.)

Armstrong (2016) tähdentää tehokkaan suoriutumisen kulttuurin luomisen tärkeyttä organisaatiossa. Sen erityispiirteisiin kuuluu, että ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan ja ymmärtävät tavoitteensa sekä vastuunsa. Työntekijät tuntevat, että heidän työllään on tarkoitus ja työ vastaa heidän kyvykkyyttään. Johtajuus on vahvaa ja organisaatiossa näkyvät ketteryys sekä joustavuus. Positiivisen ilmapiirin sekä luottamuksen ja tiimityön ilmapiirin ylläpitoon panostetaan, jotta työntekijät saadaan sitoutettua organisaatioon. (Armstrong 2016, 138–139.) Modernissa suorituksen johtamisessa organisaatioiden tulisi korostaa läpinäkyvyyttä, asiantuntijoiden aitoa osallisuutta, ja emotionaalista sitoutumista prosesseihin sekä tavoitteisiin. (Tirkkonen 2014, 77.)

Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2016) tiivistävät tuloksellista suorituskulttuuria luovan esimiestyön kolmeen ydintehtävään, joita kuvataan suorituksen johtamisen vauhtipyöräksi (kuvio 7). Onnistunut suorituksen johtaminen edellyttää selkeitä tavoitteita ja ymmärrystä siitä, miten ne saavutetaan. On varmistettava, että alainen on niistä tietoinen. Ohjaavassa vuorovaikutuksessa tulee näkyä jatkuva palautteenanto, jotta alainen sekä motivoituu että kehittyy tehtävässään. Pelkkä positiivinen palaute ei auta ketään kehittymään, vaan tarvitaan myös rakentavaa palautetta. Kolmas ydintehtävä sisältää tietoisien ihmisten kehittämisen suorituksen ja tulosten parantamiseksi. Vuorovaikutteista johdettavan sparrausta olisi järjestettävä kvartalleittain jolloin tarkastellaan kunkin henkilön osalta tavoitteiden ja suoritusodotusten toteutumista. Onnistumisten rinnalle nostetaan kehittämisalueet, joihin yhdessä mietitään tapoja niiden saavuttamiseksi. Näin luodaan aktiivinen kehittymishalu ja rakennetaan yhteisön kehittämiskulttuuria. (Järvinen ym. 2016, 19–23.)



Kuvio 7. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen ym. 2016, 20)

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelujen laadun varmistaminen tapahtuu kiinnittämällä huomiota odotusten yhteensovittamiseen ja tulkintojen yhdenmukaisuuteen. Kehityskeskustelun tulee olla nimensä mukaisesti kehittävät keskustelu, jossa henkilön suoriutumista arvioidaan projekteista, kollegoilta ja esimiehiltä saadun palautteen, sekä itsereflektion kautta. Kehityskeskustelua valmistellessa tulee huomioida, että suoriutumisen arviointiperusteet ovat selvillä niin esimiehellä kuin alaisella, ja alaisia kannustetaan valmistautumaan keskusteluun. Myös huolellinen seurannan toteuttaminen on olennainen osa kehityskeskusteluja. Suurimpia esteitä kehityskeskustelun onnistumiseksi ilmenee, kun sitä koskevat odotukset ja tulkinnat vaihtelevat ihmisten, tilanteiden ja keskinäisten suhteiden mukaan. Tällöin on syytä tarkastaa, onko organisaation selkeät pelisäännöt olemassa, vallitseeko keskinäinen luottamus ja ymmärtääkö jokainen roolinsa oikein. (Välimaa 2014, 92.)

Työn organisointi

Järvinen ja muut (2016) esittelevät työn organisoinnin panos-tulovaikuttavuusanalyysin, joka soveltuu erityisesti nopeatempoisten ja etukäteen huolesti ennustettavien tehtävien priorisointiin ja organisointiin. Analyysissä erotellaan

ensin esimerkiksi, mikä 20% töiden tekemisestä synnyttää suurimman tuotoksen ja vaikutuksen. Tälle työosuudelle varmistetaan resursointi ja huolellinen toteuttaminen. Seuraavaksi erotellaan 20% sellaista vähiten tärkeää tehtävää, joiden tekemistä tulee usein lykättyä tai delegoitua toisaalle, tai niistä jopa luovutaan. Lopuksi suunnitellaan, miten jäljelle jääneet 60% tehtävistä hoidetaan riittävällä laatusolla ja aikatauluttaen sopiviin väleihin. (Järvinen ym. 2016, 100–101.)

5.3 Hyvinvointi ja älykäs itsensä johtaminen

Älykäs itsensä johtaminen korostuu nyky-yhteiskunnassa, jossa jaksaminen ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on työyhteisöjen yksi suurimmista haasteista, ja jossa työpahoinvointi näkyy isona kulueränä. Avaintekijöitä työhyvinvoinnin parantamiseksi ovat itsensä johtaminen, hyvä johtaminen ja työelämän laadun parantaminen. Organisaatioiden madaltuessa kaikilta työntekijöiltä odotetaan entistä itsenäisempää toimintaa ja vastuunkantoa. (Sydänmaanlakka 2014, 140, 150.)

Sydänmaanlakka (2014) kuvailee itsensä johtamista omaan itseensä tutustumisena ja itsensä johtamisen peruskysymysten pohtimisena: Kuka minä olen? Missä minä olen? Minne olen menossa? Itsensä johtaminen on jatkuvaa oppimista, systemaattinen itsetuntemuksen kehittämisen prosessi, jossa omaa tietoisuutta kehittämällä henkilö pyrkii ottamaan itsensä haltuun ja ohjaamaan omia tunteitaan, ajatuksiaan ja tekojaan. Itsensä johtamisella tähdätään hyvinvointiin, joka muodostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä, ammatillisesta ja uudistumiskunnosta. Itsensä johtaminen antaa avaimet oman jaksamisen ylläpitoon, sekä merkityksen ja tarkoituksen löytämiseen työ -ja siviilielämässä. (Sydänmaanlakka 2014, 141–144.)

Ammatillinen kunto tarkoittaa Sydänmaanlakan (2017) mukaan sitä, että henkilöllä on selkeä tehtävä, konkreettiset tavoitteet, palautetta saadaan riittävästi, henkilöllä on hyvä osaaminen ja hän kehittyy koko ajan tehtävässään. Näiden tekijöiden edellytyksenä on omasta osaamisesta eli tiedoista, taidoista, motivaatiosta, kokemuksista ja kontakteista huolehtiminen. (Sydänmaanlakka 2017, 227.)

Tirkkonen (2014) painottaa, kuinka nykyaikaisessa toimintaympäristössä yksilön onnistumisen johtaminen edellyttää itsensä johtamisen taitoja. Se tarkoittaa yksilön

kykyä reflektoida jatkuvasti omaa toimintaansa. Itsensä johtamisesta tulee tuolloin entistä tärkeämpi osa organisaation johtamisjärjestelmää. (Tirkkonen 2014, 80.)

Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen

Itseohjautuvuus korostuu tulevaisuudessa, jolloin toimintaympäristön jatkuva muuttuminen edellyttää organisaatiolta ketteryyttä ja muuntautumiskykyä. Työn luonne muuttuu luovaa asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekoa vaativaksi, rutiinityön vähentyessä. Myös teknologiset uudistukset ajavat itseohjautuvuuteen koska ne mahdollistavat uudenlaisia nykyteknologisia hajautettuja rakenteita. (Martela & Jarenko 2017, 11.)

Esimiestyössä odotusten asettaminen on osa itseohjautuvuuteen kannustamista. Liiallinen tavoitteiden asettaminen kuitenkin aiheuttaa toimenkuvan epäselvyyttä, työn sirpaleisuutta, työmäärän lisääntymistä sekä syyllisyyttä keskeneräisistä töistä, jolloin hallinnan tunne laskee. Esimiehen on täsmennettävä odotuksia ja kerrottava mitä alaiselta odotetaan, jotta hän kykenee priorisoimaan tavoitteitaan. Esimiehen luomat odotukset toimivat alaiselle sekä vaatimuksina että valtuuksina ja auttavat häntä toimimaan odotusten saavuttamiseksi. Tuolloin alaisella on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja tekemisen tapaan. (Järvinen ym. 2016, 39–42.)

Itseohjautuvuuden viitatessa yksilöön, itseorganisoituminen viittaa ryhmään. Itseorganisoituva organisaatio minimoi ylhäältä annetut valmiit rakenteet, eli poistaa komentoketjut ja jäykän hierarkian. Työyhteisö muokkautuu toimintaympäristön tarpeiden muuttuessa, ja tehtävien vaatimia erilaisia tiimejä nousee esiin. Itseorganisoituminen ei kuitenkaan tarkoita yksilöiden itsevaltiutta ilman rajoja, vaan tarvitaan johtajuutta luomaan itseorganisoitumisen malli. Organisaatiossa on tietyt rakenteet ja ohjeet joiden puitteissa toiminta ja vuorovaikutus tapahtuvat. Toiminnan kehittäminen on koko työyhteisön vastuulla. Työyhteisössä on pelisäännöt, käytännöt ja rakenteet jotka jäsentävät toimintaa mutta niitäkin ollaan valmiita muokkaamaan, jos keksitään järkevämpiä tapoja toimia. Henkilöstölle annetaan mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon ja parannuksiin toimintatapoihin liittyen. Tämä lisää organisaation ketteryyttä ja korostaa jokaisen vastuuta ja vapautta kehittää yhteistä tekemistä eteenpäin. (Martela & Jarenko 2017, 12–14, 15–16, 317.)

Perheystävällinen työpaikka

Keskeistä ruuhkavuosityönteisyydessä on hyvä johtaminen ja arvokeskustelu. Arvot kuten joustavuus, arvostava asenne ja avoimuus lisäävät motivaatiota ja luottamusta, toimien siten peruspilareina ruuhkavuosityönteisyydelle. Ruuhkavuosityönteisyys hyödyttää myös työnantajaa: se lisää työssä jaksamista, tuottavuutta ja tyytyväisyyttä sekä vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta. Työn ja perheen myönteinen yhdistäminen näkyy työssä innostuksena, onnistumisen ja kehittymisen tunteina sekä hyvänä ammatillisena itsetuntona. (Carlsson 2016, 24, 59, 62.)

Kupsala (2017) toteaa positiivisen ja empaattisen vuorovaikutuksen edistämisen olevan perheystävällisen johtamisen keskiössä, ja se rohkaisee luomaan uusia ratkaisuja työn ja perheen yhteensovittamisessa. Perheystävällisessä johtamisessa pääpainon tulisi olla yksilön voimavaroissa ja mahdollisuuksissa. Myönteinen vuorovaikutus auttaa vahvistamaan organisaatiossa työskentelevien välistä kommunikaatiota, luomaan positiivisia suhteita ja synnyttämään avointa työilmapiiriä. Työmotivaatio ja työhön sitoutuminen liittyvät vahvasti yksilön psykologiseen pääomaan joka koostuu henkisen vahvuuden, sinnikkyyden, tahdon ja optimistisuuden tunteista. Työn ja perheen yhteensovittamisen luomissa haasteissa korkea psykologinen pääoma lisää kykyä löytää luovia ratkaisuja haasteista selviytymiseen. (Kupsala 2017, 22.)

Paavolan (2015) Väestöliitolle toteuttamassa tutkimuksessa selvitetään tanskalaisten yritysten toteuttamia perheystävällisen työpaikan käytänteitä, jotka ovat maailman kärkiluokkaa. Tutkimustuloksissa tärkeimpinä kategorioina nousevat esiin yksilön tarpeisiin sovitettut päivittäiset ja osa-aikaiset työajan joustot, jotka mahdollistavat työn ja perheen yhteensovittamisen jokaisen perheen omiin aikatauluihin. Etätyöt mahdollistetaan ja työnantaja määrittelee, millä tavoin työntekijän odotetaan tuolloin olevan saavutettavissa. Toiseksi tärkeimmäksi kategoriaksi nostetaan lomajärjestelyt, jotka sovitetaan perheellisten tarpeita vastaaviksi. Kolmanneksi tärkein kategoria on vanhempainvapaat jotka hoituvat sujuvasti ja hyvin ehdoin, esimerkiksi palkallisina äitiysvapaakuukausina. Miehiä kannustetaan pitämään perhevapaita ja heille myönnetään samat, lakisääteisiä paremmat edut kuin äideillekin. Työntekijään ollaan yhteydessä perhevapaan aikana yhdessä sovituin menetelmin ja asiayhteyksin, ja töihin paluuta helpotetaan osa-aikaisin työjärjestelyin. Neljänneksi tärkein kategoria koostuu käytänteistä, joilla perheet tuodaan mukaan työyhteisöön työsuunnittelun

tai vaikkapa työtyytyväisyyskyselyiden kautta. Tämä näkyy myös työyhteisön ja perheiden yhteisinä aktiviteetteina ja juhlina, sekä esimerkiksi lastenhuoneen tarjoamisena työpaikalla. Viides kategoria sisältää muita hyvinvointiin liittyviä käytänteitä, jotka helpottavat perheellisten arkea. Ne voivat olla pieniä arjen apuja, kuten kaupakassin tilaaminen työpaikalle, tai laajempia kokonaisuuksia kuten ammattiapua stressinhallintaan sekä johtajien kouluttamista tunnistamaan työpahoinvointiin viitavia tekijöitä ja niihin puuttumista. (Paavola 2015, 9–11.)

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia, jotka on jaettu lukujen 3, 4 ja 5 mukaisiin aihealueisiin. Tutkimusongelmana opinnäytetyössä on henkilöstöjohtamisen käytänteiden konkretisointi Yhdistys X:ssä. Tutkimusongelmaa selvitettiin kolmen eri tutkimuskysymyksen avulla: Millainen on henkilöstöjohtamisen nykytila palkkatyöntekijöiden johtamisessa? Miten henkilöstöjohtamisen käytänteet näkyvät palkkatyöntekijöiden johtamisessa? Millaisia ovat modernin henkilöstöjohtamisen painotukset?

Tutkimushaastattelut koostuivat viidestä haastattelusta. Haastateltavat informantit muodostuivat toimeksiantajayhdistyksen kolmesta palkkatyöntekijästä sekä hallituksen puheenjohtajasta ja varapuheenjohtajasta. Haastattelumateriaalia kerättiin yhteensä 8 h 42 min. Litteroitua aineistoa haastatteluista muodostui 63 sivua.

Kananen (2017, 91) korostaa, että haastatteluista saadut tutkimustulokset on pidettävä luottamuksellisina ja haastateltavien anonymiteetti tulee säilyttää. Jotta tämä saadaan toteutettua tutkimusprojektin pienessä haastateltujen ryhmässä, vältetään tutkimustuloksissa käyttämästä ilmaisuja, joilla vastaukset voidaan henkilöidä yksittäiseen haastatteluun ja hänen kokemuksiinsa. Tutkimustulokset on jaettu kolmeen teemaan.

6.1 Henkilöstöstrategian ja henkilöstöjohtamisen nykytila

Henkilöstöstrategiaa ei toimeksiantajayhdistyksessä ole luotu, mutta yhdistyksen toimintastrategian kulmakivet ovat vaikuttaneet palkatun henkilöstön hankintaan. Yhdistyksen arvojen nähdään myös vaikuttavan taustalla palkkatyöntekijöiden johtamiseen; työyhteisössä halutaan pitää yllä positiivisuutta, innostavuutta sekä ratkaisukeskeisyyttä. Vuoden 2019 yksi strategian pääkohdista on viestinnän kehittäminen, joka näkyy heti vuoden alussa viestintävastuullisen henkilön rekrytointiprosessina. Ylimmän johdon, eli hallituksen osallistuminen käytännön henkilöstöjohtamiseen on ollut vähäistä, koska he itsekin toimivat vapaaehtoisina eivätkä näe palkkatyöntekijöiden arkea läheltä. Suunnitelmallisuuden ja kehittämistyön koetaan jäävän perusarjen jalkoihin. Henkilöstöasioista huolehtiminen on ollut epävirallista ja henkilösidonnaista, joka on myös riski tulevaisuutta ajatellen.

Toimeksiantajayhdistyksen palkkatyön johtamiseen liittyy omia erityispiirteitä, jotka heijastavat sen henkilöstöjohtamiseen. Yhdistyksen palkkatyön henkilöstöresurssit ovat lähes täysin riippuvaisia ulkoisista rahoituksista. Rahoitukset myös määrittelevät erityisehtoja palkattavalle henkilöstölle. Tuolloin esimerkiksi palkkatuen edellytyksenä on pitkäaikaistyöttömyys, eikä henkilöitä tällöin palkata vapailta markkinoilta. Nämä erityispiirteet vaativat käyttämään luovuutta mietittäessä yhdistyksen mahdollista henkilöstöstrategiaa ja sen toteuttamista.

Toimeksiantajayhdistyksessä toivotaan käytännön työkaluja päivittäisjohtamiseen, jolla palkkatyöntekijöiden työtyytyväisyys, hyvinvointi ja sitoutuminen turvataan. Henkilöstöstrategian toivotaan selkeyttävän palkatulle henkilöstölle asetettuja tavoitteita, eli mitä heiltä odotetaan ja sitä, miten henkilöstö pystyy omalla toiminnallaan varmistamaan että tavoitteisiin päästään. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kirjaamattomuus koetaan suurena puutteena. Henkilöstön johtamisessa nähdään tärkeänä se, että kaikilla on yhteiset pelisäännöt. Vaikka nykyiset kirjaamattomat käytänteet kertovatkin luottamuksen ilmapiiristä, tarkoittaisi käytänteiden kirjaaminen yhdenmukaista ja linjakasta johtamista, sekä vähentäisi niiden mahdollista tulkinnanvaraista toteuttamista.

Palkkatyöntekijöiden esimiesvastuu on kuukausi ennen tutkimushaastatteluja siirretty yhdelle palkkatyöntekijöistä, ja tämän koetaan helpottavan henkilöstöjohtamista tulevaisuudessa. Esimiesvastuun siirryttyä palkkatyöntekijöiden keskuuteen, esimiehen vastuut ja valtuudet suhteessa muuhun palkattuun henkilöstöön ovat vielä määrittelemättä. Tämä luo haasteita esimiestyön suorittamisessa. Muun muassa rekrytointiprosesseihin kaivataan selkeää linjausta toimintavaltuuksien suhteen. Osaamisen kehittämisen tarpeet ja mahdollisuudet ilmestyvät usein nopeasti, mutta niiden eteenpäinviemisen prosessia ei ole linjattu. Asioiden hyväksyminen hallitukselta hidastaa esimiestyötä päivittäisjohtamisessa. Esimiestyön yhdenmukaisten toimintavaltuuksien linjaus näyttäytyykin isona tekijänä toimeksiantajyhdistyksen tämänhetkissä palkkatyöntekijöiden henkilöstöjohtamisessa.

Toiminnan laajentuessa toimeksiantajyhdistys on tarjonnut paljon mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja työnkuvan laajentamiseen. Haasteena nähdäänkin se, että palkkatyöntekijöiden oletaan olevan koko ajan valmiita uuden omaksumiseen, jolloin kuormitus voi kasvaa liian suureksi. Hallituksen ja palkkatyöntekijöiden välisen etäisyyden on koettu vaikuttavan heikentävästi suorituksen johtamiseen, palkitsemiseen ja palautteenantoon. Hallitus on liian etäällä nähdäkseen palkkatyöntekijöiden arjen sankaritekoja. Palautteenannon myönnetään usein jäävän helposti kaiken muun suorittamisen jalkoihin. Palautteenantoon liittyy kuitenkin hyvä tahto: koitetaan muistaa kiittää myös arjen keskellä, kun asioissa on päästy eteenpäin. Työhyvinvointi nähdään tärkeänä vaikuttajana palkkatyöntekijöiden työmotivaatioon, sitoutuneisuuteen ja itseohjautuvuuteen, mutta sen tilaa on vaikea arvioida etäjohtamisen kautta, koska seurantamenetelmiä ei ole. Työyhteisössä tunnistetaan tarve yhdelle henkilölle, joka on päävastuussa työhyvinvoinnista ja ottaa haltuun tilanteet, jos ne eskaloituvat.

Palkkatyöntekijöiden työtehtävät ovat laajentuneet ja työmäärät koetaan kuormittavina. Kiire ja ulkopuolelta heijastavat odotukset tehtävien suorittamisesta ovat vahvasti läsnä. Ylitöitä kerääntyy helposti, eikä niitä aina ennätä pitämään pois. Työmäärä vaikuttaa heikentävästi myös perehdytyksen toteuttamiseen. Henkilöstöjohtamisessa pyritään työn organisointiin mutta toimintaympäristö on täynnä ennakoimattomia, nopeaa reagointia vaativia työtehtäviä. Oman työn

hallittavuuden tunne nousee tärkeäksi työssä jaksamisen tekijäksi. Työn organisointi ja priorisointi korostuvat, jotta hallittavuuden tunne säilyy. Työn ohjaamista ja organisointia palveleva viikkopalaverikäytäntö on palkkatyöntekijöille arvokasta aikaa sekä hyväksi koettu tapa lähitulevaisuuden tavoitteiden asettamisessa.

Palkkatyöntekijät ovat luoneet omat prosessinsa ja tapansa toimia. Työskentely yhdistyksen palkkatyöntekijänä on vaatinut hyvin itsenäistä ja yrittäjämäistäkin otetta, kykyä viedä asioita tavoitteellisesti eteenpäin. Palkkatyöntekijöiltä on vaadittu nopeasti muuttuvissa olosuhteissa erittäin paljon itseohjautuvuutta.

6.2 Henkilöstöjohtamisen käytänteet palkkatyön johtamisessa

Rekrytointiprosessit ovat vaihdelleet mutta yhteistä prosesseissa on ollut se, että haastattelutilanteessa paikalla ovat kaikki sen hetkiset palkkatyöntekijät.

Palkkatyöntekijät on osallistettu prosessiin koska työyhteisö on tiivis, jolloin henkilökemiat korostuvat. Perehdyttämisessä on ollut käytössä tehtäväkuvan pohjalta luotu perehdytyslomake ja prosessi on ollut suunnitelmallinen, seurattu ja hallittu kokonaisuus. Uusimmalle palkkatyöntekijälle hallitusti johdettua rekrytointiprosessia ei ole aikaresurssin vajeen takia kyetty toteuttamaan. Perehdytysprosessin tueksi kaivataan lomaketta jossa on kirjattuna ohjeistukset kaikille yhteisiin perusasioihin liittyen.

Osaamisen kehittämistä tapahtuu palkkatyöntekijöiden luonnollisessa työympäristössä, tehtäväkuvien muuttuessa ja laajentuessa toimeksiantajayhdistyksen toiminnan kehityksen myötä. Uudet projektit toimivat omalta osaltaan osaamisen kehittämisen väylänä. Toimeksiantajayhdistys tarjoaa palkkatyöntekijöilleen yhdistyksen jäsenyyden, joka mahdollistaa osallistumisen yhdistyksen järjestämiin tapahtumiin ja koulutuksiin. Palkkatyöntekijöille on budjetoitu koulutusraha. Koulutusrahan käyttökohteisiin ei kuitenkaan ole määritelty kriteerejä, eikä koulutusrahaa automaattisesti myönnetä esimerkiksi kesken vuotta aloittavalle palkkatyöntekijälle. Osaamisen kehittäminen on suurelta osin jokaisen omalla vastuulla ja palkkatyöntekijöiden omasta aktiivisuudesta kiinni, eikä käytänteistä osaamisen kehittämisen linjakkaaseen johtamiseen ole sovittu.

Suorituksen johtaminen näkyy palkkatyön johtamisen arjessa käytännönläheisten tavoitteiden ja prosessien, kuten jäsenistön tyytyväisyyden ja yhdistykseen jäseneksi liittymisen prosessin seurannassa. Kehityskeskusteluja on pidetty vaihtelevasti, eikä niihin ole luotu vakiintuneita käytäntöjä tai lomakkeita. Työyhteisössä on käytössä viikkopalaverikäytäntö, joka toimii työnohjauksen ja kokonaiskuvan tarkastelun työvälineenä. Joka kuukausi tarkastellaan palkkatyöntekijän omia henkilökohtaisia tavoitteita tulevalle kuukaudelle. Toimeksiantajahdistyksen aineellisen palkitsemisen muotoja ovat kiinteä kuukausipalkka sekä yhdistyksen palkkatyöntekijöilleen tarjoama jäsenyys. Työterveyshuolto on lakisääteistä työterveyspalvelua kattavampi, sisältäen sairaanhoidon. Palkkatyöntekijät voivat halutessaan hyödyntää puhelineta. Palkkatyöntekijöillä on käytössä liikuntaetu sekä koulutusraha. Työterveyshuolto koetaan positiivisena asiana, mutta aivan tarkkaa tietoa sen mahdollisesta hyödyntämisen laajuudesta ei kuitenkaan ole. Aineettomina palkitsemisen muotoina palkkatyöntekijät näkevät etätönteon mahdollisuuden, joustavan työajan sekä työyhteisön avoimen ilmapiirin. Työskentely itselle merkityksellisessä yhdistystoiminnassa nähdään myös palkitsevana. Työaika seurataan Excelillä ja ylitöiden pois pitämisestä sovitaan esimiehen kanssa. Työyhteisössä on käytössä etätöikäytäntö tietyinä viikonpäivinä, ellei päivälle satu muita läsnäoloa vaativia työvelvoitteita. Etätöpäivän oletuspituus on normaali työpäivä. Yleinen toimisto-aika on klo 10.00–15.00. Sairasta lasta hoidettaessa ei työvelvoitetta ole.

Hallitus rohkaisee palkkatyöntekijöitä itseohjautuvuuteen. Raamit ovat kuitenkin vielä epäselvät eivätkä palkkatyöntekijät tiedä, missä tilanteissa päätökset tulee hyväksyttävä hallituksella ja miten itsenäisesti palkkatyöntekijät saavat toimia. Hallitus kokoontuu kaksi kertaa vuodessa miettimään yhteisiä tavoitteita vapaaehtoistyöntekijöiden ja palkkatyöntekijöiden kanssa. Vuoden alussa hallitus ja palkkatyöntekijät käyvät läpi strategiaa ja sen luomia tavoitteita. Tavoitteet koetaan kuitenkin ajoittain vaikeasti hahmotettavaksi kokonaisuudeksi, jolloin oman työn merkitys toimeksiantajayhdistyksen tavoitteiden saavuttamiseksi on epäselvää. Työyhteisössä on luotu yhteisiä pelisääntöjä muun muassa etätöikäytänteisiin ja yhteisiin asenteisiin liittyen. Haastatteluissa todetaan, että hyvää yhdessä tekemistä tulee jokaisen tietoisesti ruokkia. Haastatteluissa ilmeni iltojen olevan usein

vapaaehtoistyöntekijöiden työaika jolloin myös yhteydenottoja tulee eniten. Työpuhelimien ja -sähköpostin sulkeminen ilta-ajaksi tulee esiin tärkeänä palautumisen ja ulkoapäin tulevan työpaineen estämisen keinona. Organisaatio koetaan hierarkiavapaana yhteisönä ja palkkatyöntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa hallituksen käsittelemiin aiheisiin. Yhdistyksen toiminta hallituksen ja palkkatyöntekijöiden välillä koetaan läpinäkyväksi.

Perheystävällisyys näkyy työajan joustoina ja etätöiden tekemisen mahdollisuutena. Lomat pyritään sopimaan jokaiselle järkevällä tavalla suhteessa muuhun perheeseen. Palkkatyöntekijöillä on mahdollisuus pyytää palkatonta vapaata. Perheystävällisyys näkyy myös asenteissa, jolloin vanhempi saa priorisoida lapsensa menot ja muut järjestelyt suoritettaviksi töiden ohella, eikä häntä siitä syyllistetä. Sairaalan lapsen hoitojärjestelyihin liittyvät käytänteet ovat kuitenkin osittain epäselviä, kuten sairauslomatoistusten dokumentointi. Nyt on toimittu olettamusten varassa.

Hallituksen ja palkkatyöntekijöiden välisiä viestintäkanavia ovat sähköposti, Facebook ja Slack. Viestinnän vastuista hallitukselta palkkatyöntekijöille ei juuri ole sovittu, ja viestintä koetaan ajoittain varsin sekavana ja kuormittavana. Osa palkkatyöntekijöistä on mukana hallituksen keskusteluryhmässä, mutta keskusteluryhmän supistaminen johdon väliseksi nousee ajatuksena esille. Lähiesimies on toiminut viestinviejänä molempiin suuntiin. Yhteiset palaverit ylimmän johdon ja lähiesimiehen välillä koetaan arvokkaiksi, vaikka niiden käytännön toteuttaminen on haastavaa. Hallituksen kokousten valmistelu- ja viimeistelyvastuu on siirretty palkkatyöntekijöille, jotta heidän sekä hallituksen toiminta olisi paremmin yhteen synkronoidut ja tieto siirtyisi molempiin suuntiin tehokkaammin. Palkkatyöntekijöiden sisäinen viestintä sijoittuu yhteiseen avokonttoriin, viikkopalavereihin sekä kahdenkeskisiin palavereihin esimiehen kanssa. Puhelin ja sähköposti ovat ahkerasti käytössä työnohjauksen merkeissä. Työyhteisön kasvaessa yhteistä linjausta toimivalle viestinnälle tulee linjata tarkemmin.

6.3 Tulevaisuuden painotukset palkkatyön johtamisessa

Toimeksiantajayhdistyksen strategian vaikutusta päivittäisessä työnteossa halutaan korostaa. Strategian merkitystä sen linjaamaan toimintaan nähden tulisi painottaa

niin palkkatyöntekijöille kuin vapaaehtoistyöntekijöille: millaiseen toimintaan lähdetään mukaan, ja mille sanotaan ei. Käytännössä tämä tarkoittaa jatkuvaa strategian ja arvojen jalkauttamista niin palkka- kuin vapaaehtoistyöntekijöille.

Palkkatyöntekijöiden määrän kasvaessa, henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden merkitykset tulevat kasvamaan. Henkilöstösuunnittelun tulisi olla suunnitelmallista varsinkin, kun toimeksiantajayhdistyksen tämänhetkinen projektirahoitus päättyy keväällä 2020, jolloin palkatun henkilöstön uudelleenorganisoiminen jatkoa ajatellen on oleellista. Vuoden 2019 aikana toimeksiantajayhdistyksen tulee tarkastella mitä osaamista yhdistys tarvitsee: mikä on keskeinen henkilökunta ja heidän työsuhteidensa muoto, sekä millä perustoiminta rakennetaan ja rahoitetaan. Lähitulevaisuuden painotuksissa nähdään organisaation sisäisen johtajuuden vahvistaminen, hallinnollisten tehtävien hoitaminen, vakiintuneempien toimintojen koordinointi, sekä viestintä -ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävät.

Toimeksiantajayhdistyksen palkkatyöntekijöiden henkilöstöjohtamisen lähitulevaisuutta leimaa ajatus palkatun henkilöstön henkilömäärän kasvusta. Työyhteisön työtapoja tulee tarkastella, kun aiemmin hyvin toiminut työparimenetelmä ei enää välttämättä päde. Työrauhan turvaaminen, työtilojen laajentaminen ja mahdollisuus esimiehen kanssa käytäviin kahdenkeskisiin keskusteluihin nousevat esille.

Osaamisen johtamiseen toivotaan tulevaisuudessa suunnitelmallisempaa otetta, sekä hallituksen ja palkkatyöntekijöiden yhteistyötä osaamistarpeiden kaavoittamiseen ja resursointiin. Suorituksen johtamisessa kehityskeskusteluista toivotaan vapaamuotoista tulevaisuuteen tähtäävää, useammin kuin kerran vuodessa vaihdettavaa dialogia jonka tarkoituksena on tarkastella henkilön nykytilaa, edistää työntekijän motivaatiota ja kehittymistä sekä asettaa tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Säännölliset kehityskeskustelut nähdään tärkeiksi myös siksi, että hallitus päättää palkkatyöntekijän jatkosta ja tarvitsee faktaa palkkatyöntekijöiden sen hetkisestä tilanteesta.

Palkkatyöntekijöiden henkilöstöjohtamisessa nähdään haasteita kuten se, kuinka palkkatyöntekijöiden tekemä työ saadaan näkyväksi jotta he saisivat enemmän kannustavaa palautetta hallitukselta. Oman työn näkyväksi tuominen sekä siitä saatu

palaute ja kiitos koetaan erittäin palkitsevana. Töiden organisointi luo omat haasteensa koska töitä ei organisoida pelkästään palkkatyöntekijöiden kesken, vaan työmäärään vaikuttavat vapaaehtoistoiminnan koordinointi ja avustaminen, sekä vastuutehtävissä avustaminen. Työntekijöille on nyt kirjattu toimenkuvat kirkastamaan ja selkiyttämään heidän vastuitaan mutta kokonaisuuden hallinta on siitä huolimatta vaikeaa, koska ulkoapäin tuleviin tehtäviin tulee reagoida nopeasti jolloin töitä priorisoidaan uudestaan. Henkilöstömäärän kasvaessa viikko- ja kuukausipalaverikäytännöt otetaan tarkastelun alle, jolloin ne luultavasti saavat vahvemman roolin työn ja kalenterin organisoinnin välineenä sekä työyhteisön ulkoapäin saadun palautteen läpikäymisenä.

Haastatteluissa nousi esiin toive siitä, että toimeksiantajayhdistykseen luotaisiin säännönmukainen tapa tarkastella palkkausta. Myös TES:in mukaan yhdistyksellä tulisi olla työn vaativuusluokan tai muu työn luokituksen arviointi, jota hyödyntää suorituksen arviointia ja palkitsemista ajatellen. Myös toive pikkujoulu- tai kesäjuhlaikänteistä nousi esiin haastatteluissa.

Kritiikkiä tuovat määräaikaiset työsuhteet. Ne nähdään toimeksiantajayhdistyksessä isona haasteena perheystävällisenä työnantajana toimimisessa. Käytännön haasteita perheystävällisyyteen tuovat epäselvät odotuksen sekä kiireinen ja kuormittava työ joka "vie mehut" myös kotielämän puolelta. Myös sairaan lapsen hoitojärjestelyt ovat ajoittain haastavia. Haastatteluissa tulikin esille toive hyödyntää yhteiskumppanina toimivaa lastenhoitopalvelua lapsen toipilaspäivän hoitoapuna, jolloin myös sairastuneen lapsen vastuuvanhempi pääsisi töihin.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkimusprosessin kautta tarkastella henkilöstöjohtamisen käytänteitä toimeksiantajayhdistyksen palkkatyöntekijöiden johtamisessa. Tutkimuksessa kartoitettiin toimeksiantajayhdistyksen palkkatyöntekijöiden henkilöstöjohtamisen nykytilaa sekä sen kirjaamattomia käytänteitä. Tutkimuksessa etsit-

tiin henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden painotuksia, joita toimeksiantajayhdistys voi henkilöstöjohtamisen prosesseissaan ja käytänteissään hyödyntää. Tässä luvussa käydään läpi olennaisia johtopäätöksiä ja niihin liittyviä modernin henkilöstöjohtamisen kehittämisehdotuksia.

Toimeksiantajayhdistyksen henkilöstöjohtamisen päävastuu on ollut hallituksella, eikä se etäjohtajuuden ja hallitustyön vapaaehtoisluonteen vuoksi ole pystynyt paneutumaan palkkatyöntekijöidensä johtamiseen toivomallaan laajuudella.

Henkilöstöjohtamisen osa-alueita on johdettu reaktiivisesti ja käytänteitä on luotu sitä mukaan, kun niihin liittyen on noussut esiin tarpeita. Henkilöstöjohtamisen suunnitelmallisuus ja kehittämistyö ovat jääneet perusarjen jalkoihin.

Lähiesimiestyötä on suoritettu osittain epävirallisesti, ilman sovittuja toimintavaltuuksia. Esimiesroolia on vahvistettava jotta paikan päällä tapahtuvaa ja suunnitelmallista esimiestyötä voidaan työyhteisössä toteuttaa.

Toimeksiantajayhdistyksen palkkatyöntekijät työskentelevät haasteellisessa toimintaympäristössä, jossa kiire ja työnkuvan laajeneminen ovat läsnä. Ilvonen (2011, 47) muistuttaa, että yhdistyksessä ihmisten johtamisen keskeiset työvälineet ovat motivaatio, osaaminen ja jaksaminen, joista huolehtiminen on tärkeää yhdistyksen palkkatyöntekijöiden sitoutumisen kannalta. Opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta toimeksiantajayhdistyksen henkilöstöjohtamisen kolme kulmakiveä ovat esimiestyön lisäksi osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen sekä työhyvinvointi, jotka yhdessä vaikuttavat palkkatyöntekijöiden motivaatiotason ja työkyvyn ylläpitoon.

Henkilöstöstrategia

Yksi opinnäytetyön tutkimukseen liittyvistä toiveista oli auttaa toimeksiantajayhdistystä kehittämään henkilöstöstrategiaa. Dessleriä (2017, 51) mukaillen, tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajayhdistystä suositellaan ensisijaisesti keskittymään henkilöstöstrategian sijasta heille strategisten henkilöstöjohtamisen prosessien linjauksen ja käytäntöjen kehittämiseen. Toimeksiantajayhdistyksen strategisia prosesseja ovat tutkimustulosten mukaan osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen, työhyvinvointi sekä esimiestyö. Prosessit selkiyttävät omalta osaltaan strategisia tarpeita ja päämääriä. Tutustumista Luoman (2013, 59–60) määrittelemiin henkilöstöön liittyviin kysymyksiin suositellaan mietittäessä strategisia linjauksia. Toimeksiantajayhdistyksen palkkatyön henkilöstöjohtamisen käytänteiden kuvaaminen kirjallisessa muo-

dossa on toimeksiantajayhdistyksen nykyhetken tarpeisiin merkittävä osa strategista ja linjakasta henkilöstöjohtamista.

Esimiestyö

Opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta voidaan keskeisimpänä yhteenvedona todeta työyhteisön tarvitsevan selkeää johtajuutta esimerkiksi toiminnanjohtajan roolin kautta, sekä esimiehen toimintavaltuuksien tarkempaa määrittelyä. Ilvonen (2011, 20) muistuttaa, että yhdistyksen tulisi kirjata ylös ja sopia yhdessä säännöt, mistä asioita tiimi ja sen vetäjä voivat päättää itsenäisesti ja mitkä asiat ovat hallituksen päätettäviä. Esimiestyöhön suositellaan suunnitelmallisempaa otetta, jolloin esimerkiksi tietyt esimiestyön vastuut kuten kehityskeskustelut lyödään lukkoon vuosikelloon.

Viestintä koetaan ajoittain sekavana. Viestintää tulee selkiyttää sen ongelmakohtien osalta: palkkatyöntekijät eivät osallistu hallituksen sisäiseen keskusteluryhmään ja hallitus luo pelisäännöt sille, kuka viestii palkkatyöntekijöille tehtävänannoista ja mitä kautta se tapahtuu. Lähiesimies on koettu hyvänä suodattimena ja tavoitteiden selkiyttäjänä palkkatyöntekijöille kohdistuvassa viestinnässä. Myös Ilvonen (2011) painottaa kuinka palkkatyöntekijän kannalta on erityisen tärkeää, että yksi henkilö on esimiesvastuussa ja miettii hänen työnkuvaansa, kuin jos tehtäviä ja ohjeita tulisi erikseen jokaiselta hallituksen jäseneltä (Ilvonen 2011, 20).

Osaamisen johtaminen

Uusia osaamistarpeita nousee esiin toimeksiantajayhdistyksen toiminnan kehittyessä, ja ne mahdollistavat palkkatyöntekijöiden osaamisen kehittämisen muun muassa tehtävänkuvien laajentamisen ja projektityöskentelyn kautta. Osaamisen kehittämisen prosessikulkua sen päätäntävaltuuksien suhteen on tarkennettava, jotta prosessista saataisiin tehokas työkalu osaamisen kehittämiseen. Haastavien projektien tarjoamisesta on suositeltavaa pitää kiinni: ne ovat tehokas tapa kehittää osaamista. Välimaa (2014) muistuttaa, että olennaista on myös miettiä yhdessä, mitkä osaamisen alueet kaipaavat eniten kehittämistä toimeksiantajayhdistyksen strategian toteuttamisen kannalta. Itseohjautuvuutta tullaan tarvitsemaan jatkossakin: kykyä itsensä johtamisen tärkeydestä tulee painottaa myös tulevaisuudessa, koska itseohjautuvuus on avaintekijänä uuden oppimisessa ja kehittämisessä. Esimiestyössä tulee keskittyä yhteisen vision luomiseen sekä osaamisen johtamisen ja suorituksen joh-

tamisen yhteen nivomiseen. Suorituksen johtamisessa erityisesti kehityskeskustelui-
la, palautteenannolla ja sparrauksella on suuri rooli osaamisen johtamisessa (Välimaa
2014, 91–92, 94).

Suorituksen johtaminen

Suorituksen tai onnistumisen johtamista leimaavat tietyt piirteet, jotka toistuvat teo-
riasta toiseen. Niitä ovat tavoitteiden ja odotusten selkiyttäminen, niihin sitoutumi-
nen sekä yhteisen päämäärän luominen. Työntekijöitä kehitetään tietoisesti arvosta-
vassa ja dialogisuutta sekä hyvinvointia ylläpitävässä yhteisössä, ja palautteenanto on
jatkuvaa sekä kehittävää. Toimintaa leimaa itseohjautuvuus, avoimuus ja läpinäky-
vyys. (Armstrong 2016, 138–139; Järvinen ym. 2016, 19–23; Tirkkonen 2014, 77, 79–
81.)

Palkkatyöntekijöille on selkeytettävä jokaisen yksilön omat, sekä ryhmän yhteiset
tavoitteet ja mietittävä keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteita, niiden to-
teutumista sekä kehittämisalueita suositellaan käytävän läpi säännöllisesti. Kehitys-
keskusteluihin panostaminen voisi korvata viikkopalavereissa tapahtuvaa lähitulevai-
suuden tavoitteiden asettamista. Viikkopalaverit toimivat kokonaiskuvan katsomisen
työvälineenä, mutta itseohjautuvuuteen kannustamista ajatellen viikkotason ohjaa-
misen voisi muuttaa pidemmän aikavälin ohjaavaksi toiminnaksi. Kehityskeskuste-
luissa oleellista ovat selkeät suoriutumisen arviointiperusteet niin esimiehellä kuin
alaisella, sekä huolellinen seurannan toteuttaminen (Välimaa 2014, 92). Kehityskes-
kusteluihin suositellaan jatkuvuutta ja niihin yhdistetään sparraava ote. Kehityskes-
kusteluja suositellaan pidettäväksi kvartaaleittain, jos resurssit sen sallivat. Myös
ryhmäkehityskeskustelut voisivat toimia toimeksiantajayhdistyksessä yhteisenä työ-
yhteisön palaute- ja kehityshetkenä.

Palautteenanto jää helposti kaiken muun suorittamisen jalkoihin, ja palautteenantoa
suositellaan tietoisesti kehittämään. Positiivisen palautteenannon rinnalla rohkais-
taan hyödyntämään rakentavaa palautetta. Koska kolmannella sektorilla aineellinen
palkitseminen on muita sektoreita rajallisempaa, suositellaan toimeksiantajayhdistys-
tä tietoisesti panostamaan aineettomaan palkitsemiseen ja kiitoksen antamiseen,
jotka palkkatyöntekijät tutkimuksen mukaan kokevatkin tärkeinä palkitsemisen kei-
noina. Työyhteisöä palvelisi kulttuuri, jossa saavutetut tavoitteet ja onnistumiset

huomioidaan sekä niitä juhlietaan ja tuodaan näkyviksi. Tavoitteena on luoda kulttuuri, joka ruokkii työn tekemistä tavoitteiden ja onnistumisten eteen.

Töiden organisointi on haasteellista, koska palkkatyöntekijöiden työtehtävät ovat vahvasti sidottuja vapaaehtoistyöntekijöiden toimintaan. Kuten Selanderin (2018) väitöskirjassa todetaan, vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa työskentely heikentää palkkatyöntekijöiden työn hallittavuuden tunnetta. Palkkatyöntekijöihin kohdistuu odotuksia omalla vapaa-ajalla tehtävän työpanoksen suorittamiseen. Yhdistystoiminnan palkkatyön henkilöstöjohtamisessa suositellaan kiinnittämään erityistä huomiota työn johtamiseen ja organisointiin. (Selander 2018, 79.) Työn organisointiin suositellaan kokeiltavaksi työn organisoinnin panos-tulos-vaikuttavuusanalyysia, joka on suunniteltu nopeampaisen ja huonosti ennustettavien tehtävien priorisointiin ja organisointiin (Järvinen ym. 2016, 100).

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koetaan tärkeänä tekijänä työmotivaation, sitouttamisen ja itseohjautuvuuden mahdollistamisessa, mutta seurantamenetelmiä työhyvinvointiin ei ole kehitetty. Työn luonteen vuoksi palkkatyöntekijöiden työhyvinvointiin sekä työhyvinvoinnin seurantaan tulee panostaa. Myös palautumisesta huolehtiminen on olennaista. Vaikka vastuu palautumisesta on työntekijällä, voi esimies auttaa asiassa sopimalla työn tekemisen käytänteistä ja rajoista (Hakanen 2011, 98).

Sydänmaanlakka (2014, 140) nostaa hyvinvoivan työyhteisön avaintekijöiksi itsensä johtamisen, hyvän johtamisen sekä työelämän laadun parantaminen. Itsensä johtaminen on kykyä reflektoida jatkuvasti omaa toimintaansa (Tirkkonen 2014, 80). Se myös toimii työkaluna yksilön osaamisen ja suorituksen kehittämisessä. Itsensä johtamisen merkitystä on suositeltava tähdentää palkkatyöntekijöille ja ottaa aihe esimerkiksi yhteisen tarkastelun alle.

Itseohjautuvuutta on vaadittu palkkatyöntekijöiltä paljon. Seuraavaksi toimeksiantajayhdistyksessä tulee keskittyä luomaan puitteet ja tuki, joilla itseohjautuvuuteen kannustetaan ja sitä tuetaan. Ennen kaikkea palkkatyöntekijät kaipaavat sitä, että heihin kohdistuvat odotukset olisivat selkeitä sekä raamit sille, mitkä asiat ovat heidän omassa käsissään päätettäviä ja mitkä vaativat hyväksyntää hallitukselta. Esi- miestyössä suositellaan käymään läpi palkkatyöntekijöihin kohdistuvia odotuksia ja

miettimään yhdessä, miten niihin päästää. Tavoitteellinen ote parantaa hallinnan tunnetta ja vahvistaa itseohjautuvuutta. Ketteryyden ja hierarkiavapauden todetaan tutkimustulosten mukaan toimeksiantajayhdistyksessä toteutuvan.

Aiemmin tuloksissa mainitut odotusten selkiyttäminen sekä kiireellisen ja kuormittavan työn organisointi vaikuttavat positiivisesti myös perheystävällisenä työnantajana toimimiseen. Toimeksiantajayhdistys koetaan perheystävällisenä työnantajana, mutta esiin nousee parannusehdotus sairaan lapsen hoitojärjestelyiden helpottamiseksi. Tuoreessa saksalaisessa tutkimuksessa ilmeni, että työnantajan tarjoamien lastenhoitopalveluiden vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin sekä työn ja perheen yhteensovittamiseksi oli suurempi kuin esimerkiksi työn joustoista saatu hyöty (Lauber & Storck 2016, 2). Myös Selanderin (2018, 79) suomalaisessa tutkimuksessa työaikoihin liittyvät vaikutusmahdollisuudet eivät huomattavasti helpota työn ja perheen yhteensovittamista kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden keskuudessa. Saksalaisessa tutkimuksessa on huomioitava, ettei saksalaisen varhaiskasvatuksen palvelun laatu ole pohjoiseurooppalaisella tasolla, mutta tulos tukee Selanderin tutkimustuloksia työaikoihin liittyvistä vaikutusmahdollisuuksista työn ja perheen yhteensovittamiseksi.

Toimeksiantajayhdistyksen yhteistyötä lastenhoitopalvelun kanssa voidaan täten suositella huomioitavaksi. Carlsson (2016, 100, 104) esittää työnantajan voivan ainakin tarjota apua yhteisellä palvelujen poolauksella ja kilpailuttamisella, jolloin kotitalousvähennykset ja työsuhde-etujen verotuskäytännöt huomioiden työntekijät voivat itse maksaa käyttämästään palvelusta.

Toimenpidesuosituks

Tutkimustulosten pohjalta nousee esiin toimenpidesuosituksia, jotka on esitetty alla olevassa taulukossa 2.

Taulukko 2. Toimenpidesuosituksset

Esimiestyö
Palkkatyöntekijöiden johtamista on vahvistettava ja esimiehen toimintavaltuudet on määriteltävä.
Johdolle oma viestintäkanava. Johdon viestintävastuiden selkiyttäminen.
Johtamisen tueksi luodaan vuosikello, johon suunnitellaan kehityskeskustelut, työtyytyväisyyskyselyt sekä työyhteisön tapahtumat kuten pikkujoulut.
Kevytkin henkilöstötietojärjestelmän hankkiminen auttaisi tiedon hallittavuuteen sekä tietoturvallisuuteen.
Työyhteisön oman yhteisen viestintäkanavan käyttöönotto töiden nopean organisoinnin sekä tiedottamisen kanavaksi, esimerkiksi Slack tai WhatsApp.
Palkkatyön henkilöstöjohtamisen käytänteiden kuvaaminen henkilöstökäsikirjan muotoon.
Osaamisen johtaminen
Strategisten osaamisalueiden yhteinen määrittely ja resursointi.
Koulutusrahan tarkempi määrittely, sisältäen koulutusrahan myöntämisperusteet ja käyttökohteiden kriteerit.
Päätäntävaltuuksien tarkempi määrittely osaamisen kehittämisen prosessissa.
Perehdytysprosessiin luodaan perehdytysuunnitelma -lomake sekä yleistä perehdytysmateriaalia sisältävä työntekijän kansio.
Suorituksen johtaminen
Kehityskeskustelut 2-4 kertaa vuodessa. Kehityskeskusteluihin luodaan lomakkeet.
Työn vaativuusluokittelun luominen suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen tarkasteluun.
Toimintamallien kehittäminen palkkakehityksen tarkasteluun, palautteenantoon ja palkitsemiseen, huomioiden erityisesti aineeton palkitseminen.
Töiden organisointiin työkalu, esimerkiksi panos-tulos-vaikuttavuusanalyysi.
Työhyvinvointi
Työhyvinvointikyselyn toteuttaminen vuosittain.
Työterveyshuollon sisällön ja käytänteiden avaaminen työntekijän kansiossa.
Yhteistyö lastenhoitopalvelun tarjoajan kanssa.
Palkkatyöntekijät kirjaavat työyhteisön yhteiset pelisäännöt, joita sitoutuvat noudattamaan.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayhdistyksen palkkatyöntekijöiden henkilöstöjohtamisen nykytilaa sekä työyhteisössä jo vakiintuneita, kirjaamattomia henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Toimeksiantajayhdistys haluaa luoda ja toteuttaa strategista henkilöstöjohtamista, mikä tarkoittaa yhteisten toimintamallien ja käytänteiden muodostamista sekä niiden kirjaamista. Johtopäätöksissä ja toimenpidesuosituksissa on pyritty huomioimaan työyhteisön koko ja koosta johtuva resurssien rajallisuus. Liian raskaita tai toimeksiantajayhdistykselle turhia prosesseja ei haluttu sisällyttää henkilöstöjohtamisen käytänteisiin, jotta toiminta pysyisi ketteränä.

Tutkimusmenetelmä oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu tutkittavan aiheen laajuuden ja haastateltavan informanttien joukon pienuuden johdosta. Tutkimushaastatteluja tehtiin viisi. Ne kattoivat kolmihenkisen palkkatyöyhteisön sekä toimeksiantajayhdistyksen hallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan.

Tutkimushaastattelujen jälkeen toimeksiantajayhdistyksessä on tapahtunut muutoksia. Palkkatyöntekijöiden esimies on nimetty toiminnanjohtajaksi ja toiminnanjohtajan valtuudet on hyväksytty johtosäännöissä. Neljäs, viestintävastuullinen palkkatyöntekijä on rekrytoity toimeksiantajayhdistyksen palvelukseen. Toimeksiantajayhdistyksen vuoden 2019 hallitukseen on nimetty HR-vastaava henkilö, jonka vastuutehtävänä on luoda henkilöstökäsikirja palkkatyön johtamiseen. Muutokset toimeksiantajayhdistyksessä tulevat myös jatkumaan koska vuoden 2019 aikana yhdistyksen johdon on määriteltävä miten se uudelleenorganisoii, rahoittaa ja määrittelee työsuhteiden muodot palkkatyövoimallensa vuodesta 2020 eteenpäin.

Tutkimushaastatteluiden kysymysten rajaaminen ja esittäminen oli tutkimuksessa haasteellista, tutkittavan ilmiön laajuuteen nojaten. Tutkimushaastatteluiden tiedostetaan olleen osittain hyvin yksityiskohtaisia, mutta yksityiskohtaisuus lisäsi saadun informaation laatua ja määrää. Tutkimushaastatteluiden jälkeen opinnäytetyön tekijä pohti, olisiko tutkimuskysymyksiä voitu selvittää haastatteluissa eri tavalla, jolloin kysymysten määrä olisi ollut suppeampi ja miellyttävämpi haastatteluiden molemmille osapuolille. Koska haastatellut henkilöt eivät ole taustaltaan henkilöstöasiantuntii-

joita, olisi kysymysten suppeampi esittäminen saattanut vaikuttaa tärkeiden osa-alueiden poisjääntiin tutkimustuloksissa. Teoriaan pohjautuvat teemat pyrittiin esittämään helposti ymmärrettävässä muodossa, varmistaen jokaisen oleellisen osa-alueen tekijän huomiointi. Samalla teemojen yksityiskohtainen läpikäynti auttoi haastateltavia ymmärtämään henkilöstöjohtamisen osa-alueiden laajuutta. Tutkimushaastatteluiden huomattiin sekä avaavan haastateltavien kuvaa henkilöstöjohtamisesta, että herättävän uusia ajatuksia henkilöstöjohtamisen kehityskohteista. Ensimmäisenä haastattelupäivänä saatiin tietoa, jonka pohjalta hallitusjäsenten haastattelurunkoa muokattiin vastaamaan paremmin sitä, minkä parissa he palkkatyöntekijöiden johtamiseen liittyen toimivat, ja minkä laajuinen tieto- tai kokemuspohja heillä on työyhteisön käytännön arjesta ja siihen liittyvistä toimintatavoista.

Tutkimusprosessissa nousi toimenpide-ehdotuksia sekä jatkotutkimusaihe-ehdotuksia tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tutkimusprosessi oli antoisa ja sillä oli merkittävä vaikutus opinnäytetyön tekijän ammattitaidon kasvamiselle. Tutkimus myös lisäsi ymmärrystä kolmannen sektorin palkkatyön johtamisen toimintaympäristöön liittyen.

Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista ja reliabiliteetti saatujen tutkimustulosten toistettavuutta eli sitä, saataisiinko tutkimusta toistettaessa samat tulokset (Kananen 2010, 69). Validiteetti ja reliabiliteetti huomioitiin tutkimusta suunnitellessa sekä sen toteutusvaiheissa. Jotta tutkimushaastatteluissa saataisiin käytyä läpi tutkimuksen kannalta oikeita asioita, haastatteliija kävi läpi kaikissa haastatteluissa HR-kentän osa-alueet –kaavion (kts. kuvio 1). Kaavioon tutustuttiin haastateltavien kanssa, jotta heidän ymmärryksensä haastattelun teemoista tulisivat tutuiksi ja he osaisivat paremmin määritellä omia kokemuksiaan kyseessä oleviin teemoihin liittyen. Tutkimushaastattelut litteroitiin sanatarkasti, koska Vilkan (2015, 137) mukaan litterointi helpottaa tutkimusaineiston analysointia eli sen järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. Haastattelujen yhteenveto hyväksytettiin sisältönsä puolesta sekä tarkastettiin asiavirheitä välttääkseen toimeksiantajayhdistyksen lähiesimiehellä, ja Kanasen (2017, 135) mukaan haastattelutulkin-tojen hyväksyminen onkin yksi luotettavuusmittareista. Haastatteluaineisto muunnettiin tulosten muotoon sisällönanalyysia hyödyntäen.

Vaikka tutkimushaastatteluja oli määrällisesti vähän, saturaation todettiin toteutuvan varsinkin eri teemojen käytänteisiin liittyen, ja viiden haastattelun koettiin olevan riittävä määrä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Jokaisen haastattelun huomattiin tuovan teemoihin jotain uutta näkemystä, mitä ilman opinnäytetyön tekijän käsitys aiheesta olisi jäänyt suppeammaksi. Haastateltavien määrän vähyyden vuoksi ei saturaatio luonnollisestikaan toteudu täydessä muodossaan (Kananen 2015, 146). Tutkimuksen validiteetin koetaan toteutuneen, koska tutkimustulosten perusteella saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimushaastatteluiden kautta saatiin tietoa, jonka pohjalta voitiin muodostaa selkeä kuva palkkatyön johtamisen tilasta ja sen kirjaamattomista käytänteistä. Tutkimuksen siirrettävyys toteutui opinnäytetyön tekijän mielestä hyvin, koska tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä kehitysehdotuksina oikeaan elämään. Tutkimus toteutettiin kattavasti ja sitä voidaan hyödyntää muissakin kolmannen sektorin organisaatioissa palkkatyövoiman henkilöstöjohtamiseen. Tutkimustuloksissa voitiin hyödyntää muiden tutkijoiden tuloksia, jotka vahvistivat opinnäytetyön tekijän omia tulkintoja tutkitusta ilmiöstä.

Reliabiliteetti huomioitiin tutkimusta tehdessä tarkalla dokumentaatiolla. Hirsjärven ym. (2007, 226) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka seloste tutkimuksen toteuttamisesta, aineiston tuottamisen olosuhteista ja mahdollisista häiriötekijöistä. Tutkimuksen toteutus on selostettu luvussa 2.3 Tutkimuksen toteutus, ja sen vaiheet on pyritty kuvaamaan siten että tutkimus olisi helposti toteutavissa samalla tavalla. Myös luottamuksellisuus on otettu huomioon opinnäytetyön raportoinnissa.

Opinnäytetyön tekijä tiedosti tutkijan roolin ja haastatteluiden vaikutuksen tutkimuksen luotettavuuteen. Kaikissa haastatteluissa pyrittiin samanlaiseen haastattelijan rooliin. Haastatteluaineiston tulkinnat johdettiin suoraan tutkimusaineistosta, ja opinnäytetyön tekijän omat näkemykset jätettiin toissijaisiksi. Kananen (2015) muistuttaa haastatteluiden olevan aina muistinvaraisia. Haastatteluiden viitatessa menneeseen, ei muistinvarainen tieto ole aina luotettavaa ja asioita voidaan myös kaulistella tai kärjistää (Kananen 2015, 340). Haastatteluissa huomattiinkin, että eri henkilöillä saattoi olla hieman toisistaan poikkeavia muistikuvia.

Tavoitellakseen tutkimuksen hyvää luotettavuutta, tutkimuksessa pyrittiin etsimään teorialtietoa mahdollisimman laajasti ennen teemahaastattelurungon rakentamista.

Tutkimuksessa käytetty teorian tieto on pääsääntöisesti alle 10 vuotta vanhaa. Teoria-aineistoa on kerätty monipuolisesti. Lähteissä on hyödynnetty väitöskirjoja, tutkimuksia sekä suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta. Tutkimuksen tueksi on pyritty hyödyntämään mahdollisimman relevantteja julkaisuja.

Palaute teoriaan

Tutkimuksen ilmiö oli vaativa, koska kolmannen sektorin palkkatyön johtaminen vapaaehtoistoiminnan ohella on moninainen ja vähän tutkittu aihe. Kolmannelle sektorille suunnattua henkilöstöjohtamisen teoriaa ei juuri ole, vaan teoria painottuu tuottoa tavoittelevien organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen. Tutkimuksen ilmiö oli laaja, jolloin teorian rajaaminen sen laajuuden ja syvyyden suhteen oli haastavaa. Mitä enemmän saatiin taustatietoja tutkittavaan ilmiöön nähden, helpottui teorian rajaaminen sen nykyiseen muotoonsa. Tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen painotusten etsiminen ja soveltaminen kirjallisuudesta oli ajoittain haastavaa, koska kirjallisuutta löytyi suppeasti, ja löydökset olivat usein kaukana liike-elämän puolella, verrattuna tutkittavan ilmiön toimintaympäristön luonteeseen.

Viitekehyksen haastavuudesta huolimatta, opinnäytetyöhön muodostuneen teoreettisen viitekehyksen nähdään vastaavaan tutkittua ilmiötä hyvin. Tutkimustuloksia voidaan heijastaa suoraan henkilöstöjohtamisen viitekehykseen, ja viitekehykseen koostetut tulevaisuuden painotukset kulkevat käsi kädessä tutkitun ilmiön tulosten kanssa. Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset yhtenevät aiemmin suoritettuihin tutkimuksiin (Ruuskanen ym. 2013; Selander 2018) ja niissä esiin nousseisiin tuloksiin työhyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin toimintaympäristön tekijöihin nähden.

Jatkotutkimusaihe-ehdotukset

Palkkatyöntekijöiden henkilöstöjohtaminen on toimeksiantajayhdistyksessä murrosvaiheessa. Käytänteitä sekä toimintamalleja ollaan vasta luomassa ja vakiinnuttamassa. Toimeksiantajayhdistys haluaa olla linjakas työnantaja, pitää huolta palkkatyöntekijöidensä työhyvinvoinnista ja motivaatiosta sekä ylläpitää perhemyönteistä ja itseohjautuvaa organisaatiokulttuuria. Jatkotutkimusaihe-ehdotuksena opinnäytetyön tekijä näkee työhyvinvoinnin ja töissä jaksamisen tason tutkimista sitten, kun henkilöstöjohtamisen käytänteitä on ehditty vakiinnuttaa työyhteisössä. Myös palkkatyöntekijöiden itsensä johtamisen taitoja ja niiden kehittämistä voitaisiin tutkia, koska itsensä johtaminen on yksi tulevaisuudessa

korostuva työhyvinvoinnin ja kehittymisen kulmakivistä, ja se tulee korostumaan varmasti myös toimeksiantajayhdistyksen palkkatyön johtamisessa.

Lähteet

- Armstrong, M. 2016. Armstrong's handbook of strategic human resource management. 6. p. London: Kogan Page.
- Carlsson, M. 2016. Ruuhkavuosien ratkomisopas : luovia ratkaisuja ruuhkavuosien johtamiseen. Helsinki: Tietosanoma.
- Dessler, G. 2017. Human Resource Management. 15. p. Boston: Pearson Education.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: J-Impact Oy.
- Grönlund, A. & Öun, I. 2018. In search of family-friendly careers? Professional strategies, work conditions and gender differences in work–family conflict, *Community, Work & Family*, 21, 1, 87–105. Viitattu 22.10.2018. <https://doi.org/10.1080/13668803.2017.1375460>.
- Haaranen, M. N.d. HR-kentän käsitteet. Oppimateriaali. Viitattu. 26.10.2018. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Helsilä, M. 2013. Suorituksen johtaminen – suoritusarviointi. Julkaisussa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. p. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17.p. Helsinki: Tammi.
- Hyödyt työnantajalle. N.d. Perheystävällinen työpaikka. Väestöliitto. Viitattu 17.10.2018. <http://www.perheystavallinentyopaikka.fi/miksi-mukaan/hyodyt-tyonantajalle/>.
- Ikäjohtaminen. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 24.10.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>.
- Ilvonen, A. 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. Helsinki: OK-opintokeskus.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum Pro.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 111.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 176.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 202.

- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kivimäki, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2003. Pomot ja perheet: Työelämä ja perheiden hyvinvointi. Helsinki: Edita Publishing.
- Kolmas sektori. N.d. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 10.3.2019. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kupsala, A.-M. 2017. Perheystävällisellä johtamisella lisää työhyvinvointia. Kandidaatintyö. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden koulutus. Viitattu 18.10.2019. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201708232761.pdf>.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lauber, V. & Storck, J. 2016. The impact of family friendly workplaces on satisfaction and work. Preliminary version. Julkaistu alun perin Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik 2016 -konferenssissa. Viitattu 18.10.2018. <http://hdl.handle.net/10419/145667>.
- Luoma, M. 2013. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Julkaisussa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. p. Helsinki: Talentum.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum pro.
- Manka, M.-L. 2011. Työnilo. 1.-2. p. Helsinki: WSOYpro.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR : arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.
- Myllymäki, R. & Hinkka, T. 2016. Yhdistysjohtamisen opas. Yhdistys ei ole yritys. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Paavola, J.-M. 2015. Perheystävällinen työpaikka. Parhaita käytäntöjä Tanskasta. Helsinki: Väestöliitto. Viitattu 22.10.2018. http://vaestoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/33ac6572abb4cc7c3d6776047f58d4ab/1540288150/application/pdf/4674725/Oxford%20Research_perheyst%C3%A4v%C3%A4llinen%20ty%C3%B6paikka_raportti_FINAL.pdf.
- Pentikäinen, L. (toim.) 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 22.10.2018. <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Katsaus%20suomalaisen%20työn%20tulevaisuuteen%2009092014.pdf/d0f3c7b9-b08f-4511-8eb0-717ade39edd4>.

- Perheystävällinen työpaikka. N.d. Väestöliitto. Viitattu 17.10.2018.
<http://www.perheystavallinentyopaikka.fi/ohjelma/perheystavallinen-tyopaikka/>.
- Minkäläinen on perheystävällinen työpaikka? 2018. Väestöliitto. Viitattu 17.10.2018.
<http://www.parassyy.fi/mista-on-kysymys/perheystavallinen-tyopaikka/>.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Helsinki: Edita. Viitattu 1.10.2018.
<https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmanne+lla+sektorilla+27062013.pdf>.
- Selander, K. 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Viitattu 19.10.2018. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59451/978-951-39-7532-6_vaitos29092018.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Salojärvi, S. 2013. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Julkaisussa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. p. Helsinki: Talentum.
- Salojärvi, S. 2013. Strategiset henkilöstöprosessit käytännössä. Julkaisussa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. p. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 17. Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi. Julkaisussa: Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Consulting.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen : näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. p. Helsinki: Alma Talent.
- Tirkkonen, M. 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Julkaisussa: Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Consulting.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: SanomaPro.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita Publishing.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Julkaisussa: Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Consulting.
- Yhdistys työnantajana. 2015. Mannerheimin Lastensuojeluliitto. Viitattu 26.10.2018.
<https://varsinaissuomenpiiri-mll-fi-bin.directo.fi/@Bin/f89975370a4473af11b0ed558e849643/1541487073/application/pdf/438871/MLL%20Yhdistys%20ty%C3%B6nantajana%202015.pdf>.

Yhdistysten ja uskonnollisten yhdyskuntien lukumäärät. 2019. Patentti- ja rekisterihallitus. Viitattu 10.3.2019.

<https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterissajauskonnollistenyhdyskuntienrekisterissa.html>.

Yritysten lukumäärät Kaupparekisterissä. 2019. Patentti- ja rekisterihallitus. Viitattu 10.3.2019. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset / Palkkatyöntekijät

Taustakysymykset

1. Tehtävänimikkeesi, kauanko olet työskennellyt yhdistyksessä?
2. Mitä tehtäviä toimenkuvasi sisältää?
3. Onko sinulla aiempaa kokemusta esimiesvastuista?
4. Millainen työhistoriasi on? Millä sektoreilla olet työskennellyt?
5. Millä tavoin työskentely kolmannella sektorilla eroaa yksityisellä/julkisella sektorilla työskentelystä?

Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Henkilöstösuunnittelu:

6. Työsuhteesi muoto?
7. Miten keskustelite henkilöstön määrän ja osaamisen tarpeista?
8. Milloin arvelet yhdistykseen tarvittavan lisää palkkatyövoimaa? Millaista?

Henkilöstön hankinta:

9. Millainen oma rekrytointiprosessisi oli?

Perehdyttäminen:

10. Millainen perehdytysprosessisi oli? Missä onnistuttiin? Mitä olisi voitu tehdä toisin?

Osaamisen kehittäminen:

11. Kuinka hyvin hallitset työssäsi tarvittavan osaamisen? Mitä taitoja tulisi kehittää?
12. Millaisia osaamisen kehittämisen keinoja yhdistys tarjoaa sinulle?
13. Millä tavoin esimies toimii osaamisen kehittäjänä? Millä tavoin voit itse edesauttaa omaa/työyhteisösi osaamista?

Suorituksen johtaminen ja palkitseminen:

14. Millaisia tavoitteita sinulle on asetettu työssäsi?
15. Miten kehityskeskustelut näkyvät arjessa? Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista?
16. Mistä saat palautetta tekemääsi työhön liittyen?
17. Millaisia palkitsemisen muotoja työnantajasi tarjoaa?
18. Millaiset palkitsemisen muodot kannustavat sinua? Mitkä asiat vaikuttava työsi palkitsevana kokemiseen?
19. Miten työaikaasi seurataan?
20. Miten töitäsi organisoidaan?

Työhyvinvoinnin edistäminen:

21. Millä tavoin työhyvinvoinnista huolehditaan?
22. Miten esimies vaikuttaa työhyvinvointiin? Miten voit itse vaikuttaa työhyvinvointiin?
23. Millaiset asiat vaikuttavat omasta työstä innostumiseen? Entä työssä jaksamiseen?
24. Miten hyvin koet hallitsevasi työtehtäväsi määrän?
25. Teetkö ylitöitä tai työskenteletkö ns. toimistotuntien ulkopuolella? Millaisissa tilanteissa?
26. Miten työn joustot näkyvät arjessasi? Näkökö enemmän työnantaja- vai työntekijä-lähtöistä joustoa?

Irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen:

27. Millä tavoin työsi jatkuvuudesta keskustellaan arjessa? Miltä tulevaisuus näyttää?

Päivittäisjohtaminen:

28. Millä tavoin esimieheltä saatu tuki ja ohjaus näkyvät arjessa? Onko jotain kehitettävää?

Viestintä:

29. Miten johdon viestintä näkyy sinulle?

30. Miten lähiesimiehesi viestintä näkyy sinulle?

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät:

31. Mitä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä on käytössä? Onko jotain kehitettävää?

Perheystävällisyys

32. Millaista perheen/vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen on sinulle?

33. Mitä perheystävällinen työpaikka tarkoittaa sinulle?

34. Millaisia perheystävällisiä käytänteitä työyhteisössä on?

Itseohjautuvuus

35. Millaisia itsenäisiä päätöksiä saat tehdä työhösi ja työskentelytapoihisi liittyen?

36. Millä tavoin pääset vaikuttamaan päätöksentekoon (yksin tai ryhmän kautta)?

37. Miten yhteiset tavoitteet joita kohti yhdistyksessä työskennellään, on määritelty?

38. Miten läpinäkyväksi koet yhdistyksen sisäisen toiminnan?

Liite 2. Teemahaastattelukysymykset / Lähiesimies

Taustakysymykset

1. Tehtävänimikkeesi, kauanko olet työskennellyt yhdistyksessä?
2. Mitä tehtäviä toimenkuvasi sisältää?
3. Onko sinulla aiempaa kokemusta esimiesvastuista?
4. Millainen työhistoriasi on? Millä sektoreilla olet työskennellyt?
5. Millä tavoin työskentely kolmannella sektorilla eroaa yksityisellä/julkisella sektorilla työskentelystä?

Strategia

6. Miten yhdistyksen strategia vaikuttaa henkilöstöstrategiaan?
7. Miten henkilöstöstrategia vaikuttaa henkilöstösuunnitteluun?
8. Miten yhdistyksessä tarkastellaan ja kehitetään henkilöstövoimavaroja?
9. Mitä haasteita koet sen osalta, että henkilöstöjohtamisen käytänteitä ei ole kuvattu?

Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Henkilöstösuunnittelu:

10. Miten henkilöstön määrä ja laatu on tällä hetkellä huomioitu toiminnan jatkuvuutta ajatellen?
11. Tarvitaanko yhdistykseen lisää palkkatyövoimaa? Millaista?
12. Työsuhteesi muoto?
13. Kuinka paljon arjessa keskustellaan henkilöstön määrän ja osaamisen tarpeista?

Henkilöstön hankinta:

1. Millainen on tämän hetken rekrytointiprosessi? Mikä prosessissa on hyvää, kaipaako se joltain osin kehittämistä?

Perehdyttäminen:

2. Millainen perehdytysprosessi on? Kaipaako prosessi kehittämistä?

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen:

3. Millä tavoin henkilöstön osaamista johdetaan? Kaipaako prosessi kehittämistä?
4. Millä tavoin esimies toimii yksilön ja tiimin osaamisen kehittäjänä?
5. Mitä osaamisen kehittämisen keinoja yhdistys tarjoaa työntekijöilleen?
6. Millaista osaamista yhdistyksen palkkatyössä tulevaisuudessa tarvitsee?
7. Kuinka hyvin hallitset työssäsi tarvittavan osaamisen? Mitä osaamista tulisi kehittää?

Suorituksen johtaminen ja palkitseminen:

8. Miten suoritusta johdetaan? Kaipaako prosessi kehittämistä?
9. Millaisia tavoitteita sinulle on asetettu työssäsi?
10. Miten kehityskeskustelut näkyvät arjessa? Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista?
11. Miten palautteenanto näkyy työyhteisön arjessa?
12. Millaisia palkitsemisen muotoja yhdistys tarjoaa? Millaiset palkitsemisen muodot kannustavat sinua?
13. Mitkä asiat vaikuttavat työsi palkitsevana kokemiseen?
14. Miten työaika seurataan?
15. Miten töitä organisoidaan?

Työhyvinvoinnin edistäminen:

16. Millä tavoin työhyvinvointia johdetaan?
17. Miten esimies ja työntekijä voivat vaikuttaa työhyvinvointiin?
18. Huomioidaanko ikäjohtaminen?
19. Miten palkkatyöntekijöiden työssä jaksaminen huomioidaan? Millaiset asiat vaikuttavat omassa työssäsi jaksamiseen?
20. Miten työn joustot näkyvät arjessa? Onko enemmän työnantaja- vai työntekijälähtöistä joustoa?
21. Millaiset asiat vaikuttavat omasta työstäsi innostumiseen?
22. Millaisia etätöiden käytäntöjä on?

Irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen:

23. Miten irtisanomisen mahdollisuus tulevaisuuden työtilanteessa on huomioitu?
24. Millä tavoin työn jatkuvuudesta keskustellaan arjessa? Miltä tulevaisuus näyttää?

Päivittäisjohtaminen:

25. Millä tavoin esimiehen tuki ja ohjaus näkyvät arjessa? Onko jotain kehitettävää?

Viestintä:

26. Miten viestinnän vastuista on sovittu? Onko jotain kehitettävää?
27. Miten viestintä näkyy; millaista, miten usein, mitä kanavia käytätte viestinnässä?

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät:

28. Mitä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä on käytössä? Onko jotain kehitettävää?

Perheystävällisyys

29. Millaista perheen/vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen on sinulle?
30. Mitä perheystävällinen työpaikka tarkoittaa sinulle?
31. Millaisia perheystävällisiä käytänteitä työyhteisössä on?

Itseohjautuvuus

32. Miten itseohjautuvuus näkyy? Miten siihen kannustetaan?
33. Millaisia yhdessä luotuja työyhteisön pelisääntöjä on?
34. Miten hierarkiavapaus näkyy yhdistyksessä?
35. Miten yhteiset tavoitteet joita kohti yhdistyksessä työskennellään, on määritelty?
36. Millä tavoin työntekijät / tiimi pääsevät vaikuttamaan päätöksentekoon?
37. Missä laajuudessa työntekijät saavat tehdä itsenäisiä päätöksiä työhönsä ja työskentelytapoihinsa liittyen?
38. Miten läpinäkyväksi koet yhdistyksen sisäisen toiminnan?

Liite 3. Teemahaastattelukysymykset / Hallitus

Taustakysymykset

1. Nimesi & roolisi hallituksessa?
2. Kauanko olet ollut yhdistyksen toiminnassa ja hallituksessa mukana?
3. Mitä tehtäviä roolisi sisältää?
4. Onko sinulla esimiesvastuuta hallitusroolissasi? Aiempi kokemusta esimiesvastuista?
5. Millainen työhistoriasi on? Millä sektoreilla olet työskennellyt?
6. Miten hyvin koet hallitsevasi hallitusroolisi tehtävät ja vastuut?

Henkilöstöjohtaminen

7. Miten yhdistyksen strategia vaikuttaa sen henkilöstöstrategiaan?
8. Miten yhdistyksessä tarkastellaan ja kehitetään henkilöstövoimavaroja?
9. Mitä haasteita koet sen osalta, että henkilöstöjohtamisen käytänteitä ei ole kuvattu?

Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

10. Millä tavoin olet hallitusroolisi puolesta tekemisissä palkkatyöntekijöiden kanssa? Entä vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa?
11. Tarvitaanko yhdistykseen lisää palkkatyövoimaa? Minkälaista?
12. Mitä osaamisen kehittämisen keinoja on käytössä?
13. Miten suoriutumista seurataan ja asetetaan suoritukselle tavoitteet?
14. Miten palautteenanto näkyy esimiestyössä?
15. Miten kehityskeskustelut näkyvät esimiestyössä? Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista?
16. Millä tavoin työhyvinvoinnista huolehditaan?
17. Miten viestinnän vastuista (esimies-alaisuhteissa) on sovittu? Onko viestinnässä kehitettävää?
18. Millaisia henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä on käytössä?

Perheystävällisyys

19. Mitä perheystävällisyys tarkoittaa sinulle? Millaisia perheystävällisiä käytänteitä yhdistyksessä on?

Itseohjautuvuus

20. Miten itseohjautuvuus näkyy yhdistyksen palkkatyössä? Miten itseohjautuvuuteen kannustetaan?
21. Millaisia yhdessä luotuja työyhteisön pelisääntöjä on?
22. Millä tavoin palkkatyöntekijät pääsevät vaikuttamaan hallituksen päätöksentekoon?
23. Miten läpinäkyväksi koet yhdistyksen sisäisen toiminnan?
24. Miten yhteiset tavoitteet joita kohti yhdistyksessä työskennellään, on määritelty?

Tulevaisuus, vapaaehtoiset & palkkatyöntekijät

25. Millaisena näet yhdistyksen tulevaisuuden? Mihin sitä halutaan viedä? Mikä on visio?
26. Miltä toiminnan vakiintuminen vaikuttaa suhteessa palkkatyöntekijöiden tulevaisuuden työllistymistilanteeseen?
27. Millä tavoin hallituksen johtotehtävät keskittyvät vapaaehtoisten johtamiseen vs. palkkatyöntekijöiden johtamiseen.
28. Miten vapaaehtoiset & palkkatyöntekijät voisivat kokea tyytyväisyyttä tekemäänsä työhön liittyen? Mikä on hallituksen rooli asiassa?