

TIEDOLLA JOHTAMINEN KUNNAN HENKILÖSTÖSTRATEGIAN KEHITYSTYÖN TUkena

Savolainen Nina

Opinnäytetyö

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Insinööri YAMK

2024

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Insinööri YAMK

Tekijä	Nina Savolainen	Vuosi	2024
Ohjaaja(t)	Panu Huczkowski		
Toimeksiantaja	Ylivieskan kaupunki		
Työn nimi	Tiedolla johtaminen kunnan henkilöstöstrategian kehitystyön tukena		
Sivumäärä	66 + 6		

Tämä opinnäytetyö käsittelee kunta-alan organisaation henkilöstöstrategian syn-typrosessia ja sitä, miten tiedolla johtaminen vaikuttaa henkilöstöstrategiatyössä Opinnäytetyöprosessi tuki samalla varsinaista henkilöstöstrategian toteuttamista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten tiedolla johtaminen näkyi organi-saation henkilöstöjohtamisessa nykytilanteessa ja miten henkilöstöstrategian ra-kentamisessa huomioidaan tiedolla johtaminen. Opinnäytetyön aihe nähtiin orga-nisaatiolle mahdollisuutena kehittää uudenlainen ajattelumalli henkilöstöjohtami-seen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu kirjallisuuteen ja tutkimuksiin kunnallisesta strategiatyöstä sekä henkilöstöanalytiikasta. Teoreettisessa osi-ossa esitellään henkilöstöstrategian määritelmiä, tyypejä, vaiheita ja menetel-miä, sekä arvioidaan sen vaikutuksia organisaation suorituskykyyn ja tulokseen.

Empiirinen osio toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin haas-tatteluja, työpajoja sekä kyselytutkimuksia. Tutkimusaineisto kerättiin haastatte-lemalla neljää organisaation avainhenkilöä, joista kolme kuului kaupunginhallituk-sen nimeämään henkilöstöstrategiatyöryhmään. Haastattelujen lisäksi tutkimuk-sessa oli käytössä työryhmälle kohdennettu työpaja sekä henkilöstölle ja valtuus-tolle suunnattu työhyvinvointikysely. Tutkimusaineistoa analysoitiin sisällönana-lyysin avulla, jossa etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä teorian että ai-neiston välillä.

Tutkimustulokset osoittivat, että organisaatiolle ensimmäisen kerran toteutetta-vassa henkilöstöstrategiaprosessissa tunnistettiin selkeästi tiedolla johtamisen vaikutus prosessiin ja organisaatioon. Tutkimustyötä haastoivat koko matkan or-ganisaation resurssipula ja isot organisaatiomuutokset.

Avainsanat henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategiat, kunta-ala,
strateginen johtaminen, tiedolla johtaminen

Specialist in Knowledge Management
Master of Engineering (M. Eng.)

Author	Nina Savolainen	Year	2024
Supervisor(s)	Panu Huczkowski		
Commissioned by	City of Ylivieska		
Title	Data-driven management in supporting the development of municipal HR strategy		
Number of pages	66 + 6		

This thesis deals with the process of creating a personnel strategy for a municipal organization and how data-driven management affects the personnel strategy work. The thesis process also supported the actual implementation of the personnel strategy.

The purpose of the thesis was to study how data-driven management was visible in the organization's personnel management in the current situation and how data-driven management would be considered in the construction of the personnel strategy. The topic of the thesis was seen as an opportunity for the organization to develop a new way of thinking about personnel management.

The theoretical framework of the thesis is based on literature and research on municipal strategic work and human resources analytics. The theoretical section presents definitions, types, phases, and methods of HR strategy, and assesses its impact on organizational performance and outcomes.

The empirical section was conducted as a qualitative study, utilizing interviews, workshops, and surveys. The research data was collected by interviewing four key individuals in the organization, three of whom were members of the personnel strategy working group appointed by the city council. In addition to interviews, the study employed a workshop targeted at the working group and a work wellbeing survey for the staff and the city council were implemented. The research data was analysed using content analysis, seeking similarities and differences between theory and the data.

The research results showed that in the personnel strategy process, which was carried out for the first time in the organization, the impact of data-driven management on the process and the organization was clearly identified. The research work was challenged by the lack of resources and the large organizational changes throughout the process.

Keywords human resource management, human resources strategies, knowledge-based management, municipal sector, strategic leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	YLIVIESKA–PIENI SUURI KAUPUNKI TYÖELÄMÄN MURROKSESSA.....	9
3	STRATEGIA KUNNASSA JA HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA	12
3.1	Strateginen johtaminen kunta-alalla.....	12
3.2	Henkilöstöstrategia kunta-alalla	15
3.3	Henkilöstöjohtamisen merkitys	19
3.4	Henkilöstöstrategian tavoite	21
4	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN JA TIEDOLLA JOHTAMISEN SYNERGIA.....	25
4.1	Henkilöstöanalytiikka tiedolla johtamisessa	25
4.2	Tietojohtaminen, strategia ja HR.....	27
4.3	HR-tiedolla johtaminen.....	30
5	MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS.....	33
5.1	Opinnäytetyön vaiheet	35
5.2	Prosessi strategiatyön näkökulmasta	36
5.3	Kyselytutkimus aloittaa prosessin	37
5.4	Kyselytutkimusten tulokset nykytilasta	38
5.5	Työryhmätyöskentely käynnistyy haastatteluilla	39
5.6	Työpajatyöskentelyn avulla ääni osallistujille	40
5.7	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	41
5.8	Loppukysely haastatteluille	42
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	44
6.1	Työryhmästä valittujen henkilöiden haastattelut	44
6.2	Työryhmälle järjestetty työpajapäivä	47
6.3	Loppuhaastattelun tulokset	50
7	POHDINTA	52
7.1	Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus	57
8	YHTEENVETO	59

8.1	Haasteesta toiseen	59
8.2	Jatkotutkimusaiheita julkiselle sektorille.....	60
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	67

1 JOHDANTO

Kuntien strategiatyö on kuntalain 37 §:ssä määritelty jokaisen kunnan tehtäväksi kerran valtuustokaudessa. Valtuuston tulee määritellä strategiassa kunnan toiminnan sekä talouden pitkän aikavälin tavoitteet (Kuntalaki 415/2015 § 14). Strategia linjaa päätöksenteon, suunnittelun ja kehittämisen päämäärät voimassaolokaudelleen. Sitä työstetään yhteistyönä, ja lopputuloksena määritellään tärkeimpinä pidetyt asiat. (Kuntaliitto 2021b) Kun liiketoimintastrategia keskittyy siihen, kuinka yritys saavuttaa menestystä omalla toimialallaan, kuntastrategiassa joudataan huomioimaan kuntalaiset ja heidän hyvinvointinsa, yhteisöllisyys, yrityskenttä ja alueellinen elinvoima, mutta myös organisaatio itsessään. Kyseessä on hyvin laaja kokonaisuus, mihin vaikuttavat lisäksi yhteiskuntapoliittiset asenteet. (Kuntaliitto 2021b)

Strategiatyö, oli se sitten koko kaupungin strategia tai sen osaohjelma kuten henkilöstöstrategia, vaatii aina pitkäjänteistä työtä. Työstämisvaiheessa osallistaminen ja erilaisten näkökulmien huomioon ottaminen on tärkeää. Koska useimmiten strategiaa työstää koko organisaatioon nähden pieni joukko henkilöitä, voi toimintatapa myös vaarantaa strategiatyön onnistumisen. Työstämisvaihe päättyy valtuuston hyväksyntään. Sen jälkeen alkaa tärkein vaihe, eli strategian nk. jalkauttaminen käytäntöön. Jalkauttamisella tarkoitetaan Kielitoimiston (Kielitoimisto 2024) mukaan asian, esimerkiksi strategian käytäntöön soveltamista, toimeenpanoa ja konkretisointia. Vaikka strategiatyötä tehdään suunnitelmallisesti ja usein siihen panostetaan rahallisestikin paljon, ei strategian käytäntöön soveltamiseen keskitytä riittävästi. Strategian vieminen operatiiviselle tasolle jokapäiväiseen työntekoon on haasteellista. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä, miten strategia vaikuttaa ja määrittelee oman työn tekemistä. (Niemelä, Pirker, Westerlund, 2008, 11–12, 60). Usein puhutaan, kuinka on tärkeää jalkauttaa strategia henkilöstölle. Erämetsä haastaa kirjassaan Teoriasta todeksi – Esiemiestyö käytännössä hylkäämään koko ”jalkauttaminen” sanan. Sen sijaan olisi käytettävä mieluummin sanaa ”sisäistäminen”. Erämetsän mukaan tärkeintä olisi johdon ja esimiesten ensin itse sisäistettävä strategia. Väärin toteutettu strategia on huonompi vaihtoehto kuin kokonaan tekemättä jätetty strategia. (Erämetsä 2009, 81)

Strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää strategia-asiakirjan ohella muutakin. Strategiassa määritellyn vision toteuttamiseksi vaaditaan työpanosta niin operatiivisen tason työntekijältä kuin ylimmältä johdolta ja luottamushenkilöiltä. Tavoitteisiin voidaan päästä vain yhteistyöllä. Erilaiset mittarit strategisten tavoitteiden saavuttamisen määrittelemiseksi nostetaan osaksi organisaation tiedolla johtamista. Työn tueksi on alettu laatia poikkihallinnollisia toteuttamisohjelmia. Näitä kutsutaan liiketaloudessa operatiivisen tason strategioiksi (Viitala 2013, 50). Toteuttamisohjelmien tehtävä on tuoda kuntastrategia lähemmäksi kunnan eri toimialoja ja näin edesauttaa strategian toteuttamista käytännössä. Isoissa yrityksissä tai kaupungeissa voidaan tuottaa oma osastrategiansa osasto- tai toimialakohtaisesti, mutta yleisesti kunnissa on käytössä elinvoima-, henkilöstö- ja erilaiset palvelustrategiat. (Kuntaliitto 2021b)

Ylivieskan kaupunki päivitti uuden valtuustokauden alettua strategiansa. Edellinen strategia tehtiin vuonna 2019 ja nyt päivitetyn asiakirjan tavoitteet suunnattiin aina vuoteen 2030 asti. Henkilöstöstrategiaa kaupungille ei ole laadittu vielä koskaan, ja nyt uuden päivitetyn strategian valmistuttua haluttiin varmistua strategian jalkauttamisen onnistumisesta laatimalla toteuttamisohjelmia eri osa-alueilta. Tavoitteeksi otettiin kiinteistöstrategian, elinvoimastrategian ja henkilöstöstrategian laatiminen. Kiinteistöstrategia valmistui syksyllä 2022 ja nyt tämän opinnäytetyön tavoitteeksi valittiin henkilöstöstrategian laatiminen. Henkilöstöstrategian toteuttamiseksi on esitetty toiveita myös henkilöstön edustajien puolelta. Henkilöstöjohtamiseen on kaivattu selkeyttämistä ja linjakkuutta ja henkilöstöstrategia on nähty organisaation ennen kaikkea selkeyttävänä kokonaisuutena. Aika henkilöstöohjelman laatimiselle on siis otollinen.

Henkilöstöstrategian toteuttaminen vaatii vuoropuhelua kaupunkistrategian ja sidosryhmien välillä. Se on prosessi, jonka aikana johtoryhmän, henkilöstön ja luottamushenkilöiden välille tulee luoda yhteinen kieli, joka käyttää kaupunkistrategian ääntä. Kaikkien tavoitteena on luoda ohjelma, jonka tavoitteena on työntekijöiden hyvinvointi. Työntekijöiden hyvinvointi luo veto- ja pitovoimaa, mitkä puo-

lestaan auttavat saavuttamaan kaupunkistrategian tavoitteet. Kehittymisen seurantaan kehitetään mittaristo, minkä avulla voidaan tehostaa oikeisiin asioihin keskittymistä. (Österberg 2015, 173–181)

Tämän opinnäytetyön kohteena olevan henkilöstöstrategian tavoitteena on saada aikaan selkeät strategiset tavoitteet henkilöstöjohtamiseen. Toimenpiteiden avulla esihenkilöt voivat edistää alaistensa ja oman itsensä työkykyä ja työhyvinvointia. Opinnäytetyöprosessin lopuksi on hyvä arvioida myös mahdolliset tulevat kehityskohteet.

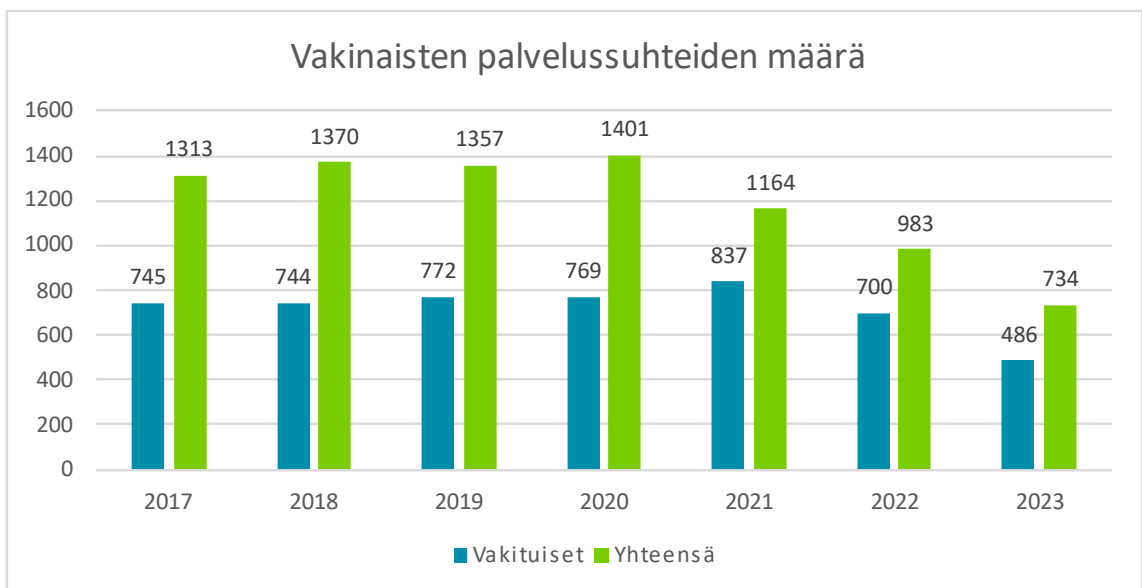
Opinnäytetyön tutkimuskysymykset kohdistuvat nykytilanteen tutkimiseen ja henkilöstöstrategian työstämiseen. Kehittämistyössä on kaksi pääkysymystä, jotka ovat:

- Miten tiedolla johtaminen näkyy henkilöstöjohtamisessa organisaation nykytilanteessa?
- Miten henkilöstöstrategian rakentamisessa huomioidaan tiedolla johtaminen?

Hakiessani tiedolla johtamisen asiantuntijan tutkintoa opiskelemaan, oli selvää, että opintojen sisältö hyödyttäisi niin omaa organisaatiotani kuin omaa työtehtävääni. Olin juuri siirtynyt hoitamaan hallintojohtajan virkaa määräaikaaisesti ja loppuvaiheessa opintoja tehtävä muuttui henkilöstöpäällikön vakanssiksi. Henkilöstöasiat kuuluivat siis työtehtäviini läpi opintojen. Opinnäytetyön aihetta harkittaessa, organisaatio tunnisti mahdollisuuden uudenlaisen ajattelumallin luomiseen HR-työssä (Human Resources suom. henkilöstöasiat). Henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen vaatii uudenlaista otetta. Se vaatii teknistä osaamista mutta myös perinteisempää tietämystä henkilöstöhallinnosta ja työhyvinvoinnista. Kun henkilöstöohjelman kehittämistyön alkaessa aivan alusta, on mahdollisuus varautua tulevaisuuden haasteisiin suurimmallaan. (Saramies & Törnroos 2021, 77)

2 YLIVIESKA–PIENI SUURI KAUPUNKI TYÖELÄMÄN MURROKSESSA

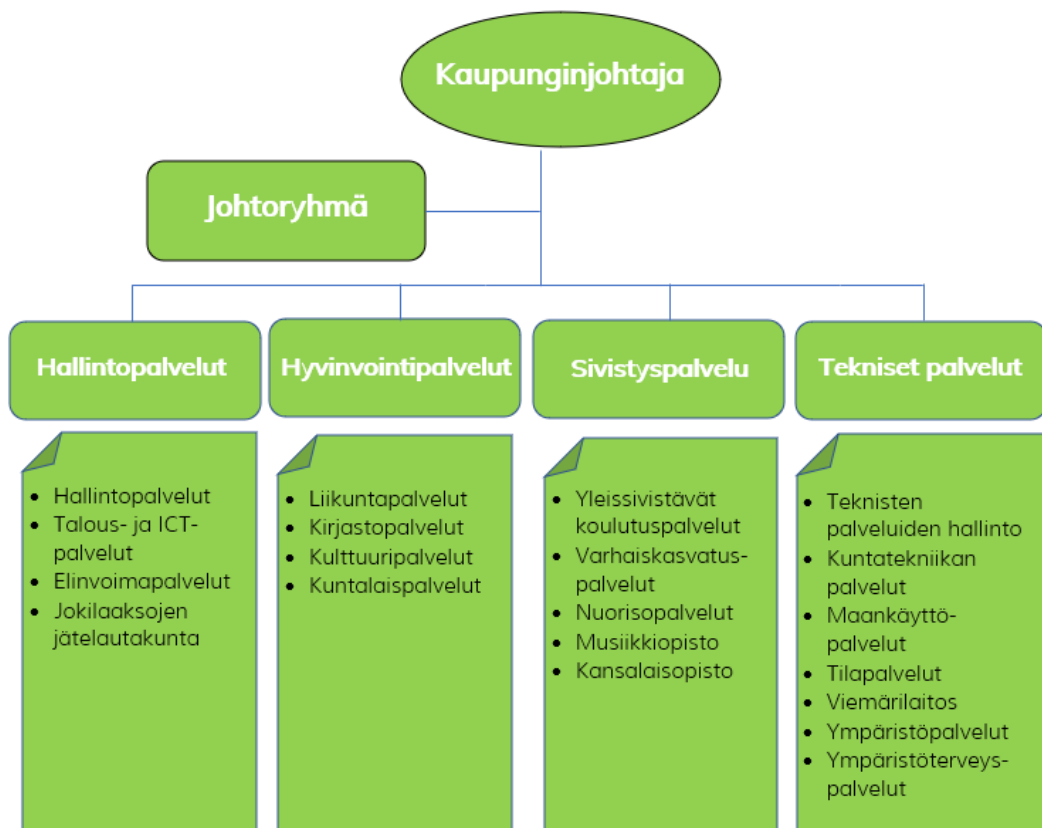
Ylivieska on hieman yli 15 000 asukkaan kaupunki. Se sijaitsee Pohjois-Pohjanmaan eteläisessä osassa Kalajoen varrella. Ylivieska tarjoaa kaupanalan ja valtion hallinnon eri palveluita isolle alueelle, kaikkiaan lähes 80 000 asukkaalle. Ylivieskan kaupungilla työskentelevien palvelussuhteiden määrä on laskenut jyrkästi vuoden 2020 jälkeen hyvinvointialueiden aloittamiseen liittyvien muutosten vaikutuksesta (Ylivieska 2023). Hyvinvointialueiden aloittaessa 1.1.2023 kaupunkiorganisaatio koki suuren muutoksen henkilöstörakenteessaan. Henkilöstömäärä vuoden 2022 lopussa oli palvelussuhteina laskettuna 983 ja henkilöinä laskettuna 928 henkeä. Vuoden 2023 lopussa kaupungin tilinpäätöksen (2024) mukaan organisaatiossa työskenteli yli 700 työntekijää. Kuviossa 1 on esitetty vakinaisten sekä kaikkien palvelussuhteiden määrän kehitystä vuosien varrella.



Kuvio 1. Vakinaisten palvelussuhteiden määrä Ylivieskan kaupungilla (Ylivieska 2024)

Organisaatio koostuu neljästä eri hallintokunnasta: hallintopalveluista, hyvinvointipalveluista, sivistyspalveluista sekä teknisistä palveluista (Kuvio 2). Koko organisaation operatiivista toimintaa johtaa kaupunginjohtaja johtoryhmän kanssa.

Seitsenhenkkinen johtoryhmä koostuu sekä toimialajohtajista että kahdesta yksikönjohtajasta; kaupunginjohtajasta, hyvinvointijohtajasta, talous- ja ict-johtajasta, sivistysjohtajasta, teknisestä johtajasta sekä elinvoimajohtajasta ja hallintojohtajasta. Koko kaupungin toimintaa ohjaa kaupunginvaltuusto. (Ylivieskan kaupungin tilinpäätös 2023, 2023)



Kuvio 2. Ylivieskan kaupungin organisaatiorakenne (Ylivieskan kaupungin Tilinpäätös 2023)

Viimeisten kahden vuoden aikana organisaatiossa on tapahtunut useampia muutoksia avainhenkilöissä ja nämä muutokset nostivat keskusteluun henkilöstöasioista vastaavan hallintojohtajan työkentän laajuuden. Vuoden 2023 keväällä päätettiin perustaa henkilöstöpäällikön virka, jonka vastuualueelle siirtyivät kaikki henkilöstöasiat. Palkkaamalla erikseen hallintojohtaja ja henkilöstöpäällikkö, ha-

luttiin panostaa henkilöstöasioiden hoitamiseen ja mahdollistaa työajan riittäminen sekä hallinnon kehittämiseen ja esimiestyöhön. (Ylivieskan kaupunginhallitus 24.4.2023 § 101)

3 STRATEGIA KUNNASSA JA HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA

Liiketoiminnassa erotetaan johtamisessa kaksi ajallisesti eroavaa, johtamiseen oleellisesti liittyvää toimintaa; strateginen ja operatiivinen johtaminen. Strateginen johtaminen käsitetään usein abstraktiivisena, pitkän aikavälin suunnitteluna ja erilaisten toimintamallien ja ajatustyön toimintana. Siihen kuuluvat organisaation arvojen määrittely, erilaisten tavoitteiden asettaminen, toiminnan kehittäminen uudistusten avulla sekä tulevaisuuden muutoksiin varautuminen. Operatiivinen johtaminen keskittyy puolestaan lyhytaikaisiin ja akuutteihin tilanteisiin reagoimiseen. Se toteuttaa päivittäisessä toiminnassaan organisaatiolle asetettuja päämääriä hyödyntäen saatavilla olevia resursseja oli kyse materiaaleista, henkilöstöstä tai erilaisista prosesseista. Päivittäinen esimiestyö on malliesimerkki operatiivisesta johtamisesta. (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Strateginen johtaminen ja operatiivinen johtaminen”)

Oli kyse sitten yksityisellä sektorilla toimivasta yrityksestä tai julkisen sektorin organisaatiosta, on toiminnalla oltava selkeät tavoitteet ja päämäärät. Tavoitteet eivät ole pelkästään taloudelliseen hyötyyn nojaavia vaan sisältävät myös vaikuttavuuden ja merkityksellisyyden aspektin. On tärkeää, että henkilöstö viihtyy ja haluaa työskennellä organisaation hyväksi ja yhteisiä tavoitteita kohti. Vaikuttavuus ympäristöön, toimialaan ja jopa yhteiskuntaan voivat olla osa toiminnan tavoitteita. Nämä tavoitteet kirjataan strategiaan. (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Henkilöstöstrategia”)

3.1 Strateginen johtaminen kunta-alalla

Kuntalaki luo edellytykset kuntien itsehallinnolle ja asukkaiden vaikuttamismahdollisuuksille huolehtien samalla toiminnan suunnitelmallisuudesta ja taloudellisuudesta. Sen ensimmäisessä pykälässä määritetään kunnan tarkoitus ”Kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asuk-

kailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla” (Kuntalaki 410/2015 § 1:2). Se, miten tätä kunnalle määrättyä tehtävää toteutetaan pitkällä aikavälillä eri kunnissa, määritellään kuntastrategiassa. Strategian tulee Kuntalain 37 § (Kuntalaki 410/2015 § 37) mukaan huomioida:

- asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen,
- palvelujen järjestäminen ja tuottaminen,
- kunnan tehtäviä koskevien lakien säätämät palvelutavoitteet,
- omistajapolitiikka,
- henkilöstöpolitiikka,
- asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet,
- elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen.

Strategiassa kuvataan kaupungin tai kunnan visio eli näkymä, jota kohti pyritään kulkemaan. Visiota tukemaan ja tarkentamaan määritellään tavoitteet, jotka saavutetaan yhteisesti määritellyillä toimenpiteillä. (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Strategiaprosessi”) Ylivieskan kaupungin strategiassa visioksi valittiin ”Kasvun ihmeitä”. Se kuvaa kaupungin alueellisesti poikkeuksellista kehityskaarta kuin tulevaisuuden kasvuodotuksia. (Ylivieskan kaupungin strategia 2022) Ylivieskan kaupungin strategia on kuvattu visuaalisesti kuviossa 3. Se koostuu kolmesta kokonaisuudesta; liikkeestä elinvoimaa, koulutuksesta osaamista ja palveluista hyvinvointia. Jokainen kokonaisuus sisältää 2–7 tavoitetta, joiden avulla vuosittaiset strategiset toimenpiteet ja mittarit on määritelty.

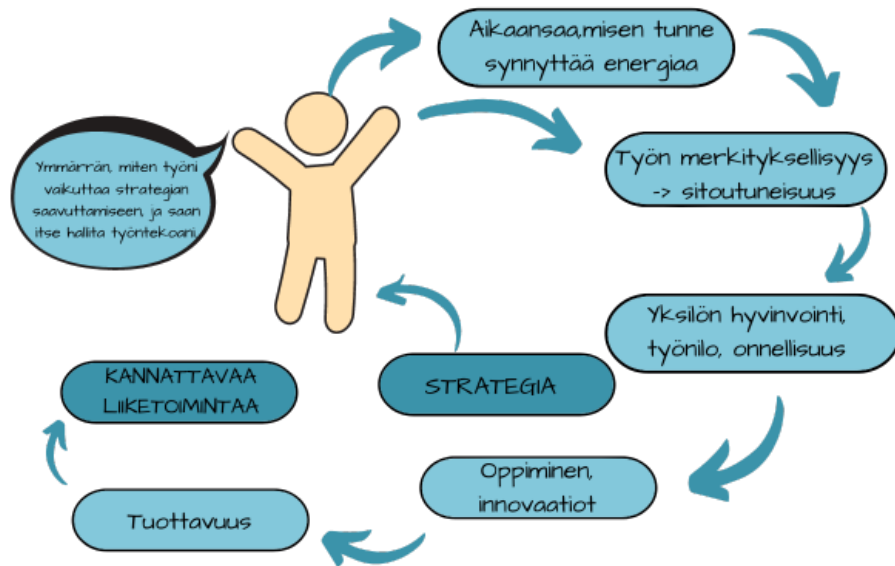
Ylivieskan strategia 2022-2030 - Kasvun ihmeitä



Kuvio 3. Ylivieskan kaupungin strategia tiivistettynä (Ylivieskan kaupungin sisäinen kuvamateriaali)

Strategiassa asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä strategiatyön aikana määriteltyjen mittareiden avulla. Moilanen (2021) mukaan Kunnalliset strategiset mittarit eroavat yksityisen sektorin mittareista. Moilanen on pro gradu -tutkielmassaan avannut julkisen ja yksityisen sektorin strategisten mittareiden oleellista eroa; kun yksityinen sektori keskittyy edistämään myyntiä ja liiketoiminnan voiton maksimointia, julkinen sektori keskittyy sosiaaliseen hyvään. (Moilanen 2021)

Kun strategia on onnistunut, koko organisaatio eri sidosryhmien tuella, tekee yhteistyötä saavuttaakseen yhdessä määritellyn vision – ja myös saavuttaa sen. Vastakkaisessa tilanteessa strategia ei ole varsinaista merkitystä organisaation toiminnalle. (Moilanen 2021) Viitala ja Jylhä (2019, luku ”Strategia”) syventävät teoksessaan strategiatyön vaatimuksia myös tunnetasolle. Heidän mukaansa kaikkien osapuolten on hyväksyttävä, mutta myös ymmärrettävä strategiset tavoitteet ja periaatteet niin koko organisaation kuin oman yksikön ja yksilön kannalta. Oman työn mielekkyys ja innostavuus vahvistaa sitoutumista strategiaan. Kuviossa 4 on kuvattuna tunneprosessin kiertokulku strategian toteuttamisessa.



Kuvio 4. Tunneprosessin kiertokulku strategian toteuttamisessa (Mukaiillen Viitala & Jylhä 2019, luku ”Strategia”)

3.2 Henkilöstöstrategia kunta-alalla

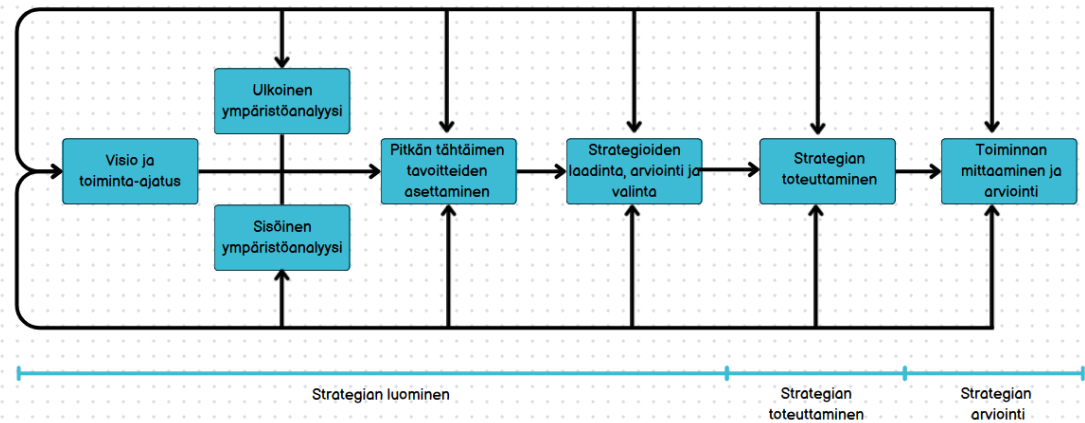
Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan henkilöstöä koskevia pitkän aikavälin strategisia linjauksia, joiden avulla mahdollistetaan organisaation toiminnan ja tuloksen kehittyminen tavoitteiden mukaisesti. Se sisältää erilaisia linjauksia yleisellä tasolla mm. henkilöstön määrästä ja osaamisesta, mutta voi sisältää konkreettisia-kin linjauksia. (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Henkilöstöstrategia”)

Henkilöstöstrategian voimassaolo voidaan määritellä valtuustokausittain tai tois-
 taiseksi voimassa olevaksi. Useimmiten se on osa talousarvioita, jolloin valtuusto
 voi asettaa tavoitteita henkilöstöjohtamiselle tulevalle talousarviovuodelle. Tois-
 taiseksi voimassa olevan henkilöstöstrategian tarkastelu tulee ajankohtaiseksi,
 kun kuntajaotukseen tai palvelutuotannon olosuhteissa tapahtuu muutoksia. (KT-
 Kuntatyönantajat 2007)

Kunta-alan palveluiden tuottaminen vaatii runsaasti osaajia. Jotta palvelut olisivat laadukkaita ja kilpailukykyisiä, mutta myös taloudelliselta näkökulmaltaan tehokkaasti tuotettuja, on kuntien tärkeä huolehtia koko järjestelmän toimivuudesta, tähän velvoittaa myös kuntalaki. Kuntalain vaatima koko kunnan strategia, jossa määritellään arvot sekä asetetaan pitkän aikavälin tavoitteet, toteutetaan valtuustokausittain (Kuntalaki 410/2015 § 14).

Kuntastrategian toteuttamisen tueksi on Kuntatyönantajat (jäljempänä KT) suositannut laatimaan myös henkilöstöstrategian. Henkilöstöstrategia sisältää tavoitteet henkilöstön määrälle ja organisaation rakenteelle sekä huomioi osaamiseen ja työhyvinvointiin tehtävät panostukset kunnan taloudelliset lähtökohdat huomioiden. Jokaiselle tavoitteelle määritellään käytännöntason toimenpiteet sekä mittarit, joita voidaan valvoa ja seurata vuosittain henkilöstöraportoinnin avulla. (KT Yleiskirje 16/2001)

Yksinkertaisimmillaan henkilöstöstrategian avulla määritellään, kuinka organisaation strategian tavoitteet saavutetaan henkilöstönäkökulmasta. Strategiaassa määritellään millaista osaamista, lisähenkilöstöä organisaatio tarvitsee. Myös eläköitymiseen on varauduttava tulevina vuosina. Henkilöstöstrategia ei ole muuttumaton. Se elää ja muuttuu organisaation mukana. Kunta-alalle ominaista on valtuustokausittain muuttuva tai vähintäänkin päivittyvä strategia. Kuviossa 5 on kuvattu, miten strateginen prosessi on jatkuvassa vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. Poliittisen päätöksenteon kautta saadaan seuraavan nelivuotiskauden tavoitteet. Strategisen henkilöstösuunnittelun avulla voidaan vastuuttaa enemmän päättäjiä huomiomaan henkilöstöpolitiikkaa ja sen linjauksia päätöksenteossa. (KT Yleiskirje 10/2004)



Kuvio 5. Organisaatiossa olemassa olevien henkilöstöressurssien ja organisaation tavoitteiden yhteensattaminen (Mukaiillen Viitala & Jylhä 2019, luku ”Strategiatutkimuksen kehitys”)

Kuntaliitto toteutti Vaasan yliopiston kanssa yhteistyössä ARTTU2-tutkimuksen, jonka avulla tutkittiin kuntien henkilöstöjohtamista. Tulevaisuuden haasteet kunta-alalla keskittyvät pitkälti rakenteellisiin muutoksiin. Tutkimuksessa todettiin strategisen henkilöstöjohtamisen nousevan yhä tärkeämpään rooliin. Suunnitelmallisuus yhdistettynä ennakoivaan, joustavaan ja ketterään henkilöstöjohtamiseen tuottaa pitkällä aikavälillä muutokseen kykenevän organisaation. (Kuntaliitto 2018)

Henkilöstöstrategisissa linjauksissa liittyen rekrytointiin, työhyvinvointiin ja vaihtuvuuteen, olisi otettava huomioon väestön ikärakenteen tuomat haasteet. Kaikissa OECD-maissa on väestön ikääntymisestä ollut merkkejä jo 1970-luvulta alkaen. Ikääntyminen vaikuttaa osaavan työvoiman saatavuuteen sekä julkisen sektorin palvelutarpeeseen. Colleyn (2014, 1032) tutkimuksen kohteena olleella Australian julkinen sektorilla sen työntekijöiden keski-ikä on korkeampi kuin yksityisellä. Sama tilanne on myös Suomessa. Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK) julkaisema Henkilöstörakenteet 2019 -tutkimus kertoo yksityisellä sektorilla työkentelevien keski-ikäsi noin 42 vuotta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019). Samana vuonna kunta-alan keski-ikä oli 45,7 (KT-Kuntatyönantajat 2024). Colleyn (2014, 1032) tutkimuksen mukaan, osaavan henkilöstön puute ajaa organisaa-

tiota miettimään uudenlaisia ratkaisuja. Nuorten työssäjaksamiseen on kiinnitettävä huomiota luomalla erilaisia tapoja työssäoppimiseen esimerkiksi mentoroinnin ja tiimityöskentelyn kautta. Ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan julkisella sektorilla työskentelevillä nuorilla on suurempi riski mielenterveyshäiriöistä johtuviin sairaspöissaoloihin, mikä on otettava huomioon korkean riskin ryhmiä tunnistettaessa (Björkenstam ym. 2022).

Hiljaisen tiedon siirtäminen uudelle työntekijäsukupolvelle on myös sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asettama vaatimus. Uudet tekniset ratkaisut mahdollistavat työntekijöiden sijoittumisen kauemmaksi perinteiseltä, fyysiseltä työpisteeltä. Organisaatiot joutuvat yhä enenevässä määrin miettimään töiden jakamista ja tehtävien toteuttamista perinteisen työ-/virkasuhteen sijasta osaamisperusteisesti ohjautuen keikkaluonteiseen työskentelyyn. Tämä haastaa kuitenkin työläinsäädäntöä, mutta tulee olemaan tulevaisuutta myös kunta-alalla. (Patwa, Advani, Doshi, Patel & Kazi 2022)

Ylivieskan kaupungille henkilöstöstrategia on kaupunkistrategiaa toteuttava osaohjelma, joka toimii myös tiekarttana pitkäjänteiselle henkilöstöjohtamisen kehittämiselle. Kunta-alan nykypäivän haasteet vaativat pitkän linjan suunnitelmallisuutta, jotta kuntalaisten palveluiden toteuttaminen on mahdollista myös tulevina vuosina taloudellisesti ja tehokkaasti. Väestön ikääntyminen ja syntyvyyden lasku aiheuttavat haasteita jokaiselle suomalaiselle kunnalle, myös Ylivieskalle. Selkeä strategia henkilöstöasioiden hoitamiseksi on edellytys elinvoiman säilyttämiseksi. (Pakarinen & Hakonen 2018) Henkilöstöstrategian avulla haluamme vaikuttaa Ylivieskan kaupungilla työskentelevien arkeen siten, että työn veto- ja pitovoima paranevat. On myös tärkeä tehostaa tapoja parantaa henkilöstömme työhyvinvointia kustannustehokkaasti. Lisäksi koko kaupungin strategian toteuttaminen henkilöstöasioissa on tärkeää.

3.3 Henkilöstöjohtamisen merkitys

Yritys tai organisaatio ei ole olemassa ilman työntekijöitä oli kyse sitten julkisen tai yksityisen sektorin toimijasta. Työntekijöiden määrästä riippumatta, liiketoiminnan olemassaolon mahdollistamiseksi tarvitaan aina ihmisiä tekemään jokin osa prosessista. Henkilöstöjohtaminen on yksinkertaisuudessaan ihmisten johtamista työyhteisössä. Parhaimmillaan henkilöstöjohtamisen avulla luodaan ilmapääpiiri, jossa työntekijät viihtyvät ja vastavuoroisesti haluavat tehdä parhaansa oman organisaationsa hyväksi. Huonoimmassa tilanteessa huono johtaminen aiheuttaa työpaikalla yleistä tyytymättömyyttä, pahoinvointia johtaen sairaspotilaisiin ja äärimmäisyydessään työkyvyttömyyteen. (Viitala 2013, 8–20)

Henkilöstöjohtaminen on viestintää johdon ja henkilöstön välillä. Se näkyy päätöksenteossa, otetaanko päätöksissä henkilöstö huomioon ja ketkä kaikki voivat asioihin vaikuttaa. Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista ja vaikutetaan henkilöstön motivaatioon tehdä töitä. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu olennaisesti tiedolla johtaminen. (Viitala 2013, 244–263)

Uusimman Baronan (Työelämä tutkimus 2024, 2024) teettämän työelämä tutkimuksen mukaan työntekijät arvostavat yhä enemmän joustavuutta, työhyvinvointiin panostamista ja monimuotoisuuden toteutumista. Väestön ikääntyminen lisää työvoimapulaa, mikä luo työntekijöiden markkinat. Palkka, osaamisen ja tuottavuuden kehittäminen eivät ole enää välttämättä ainoat ratkaisevat työkalut työntekijöiden houkuttelemiseksi. (Työelämä tutkimus 2024, 2024)

Henkilöstöjohtaminen on ollut olemassa aina osana yhteisöllisyyttä ja ryhmässä toimimista. Maddox-Daines (2021) on verrannut henkilöstöjohtamista heimojohtajien toimintaan tai antiikin ajan sotajoukkojen johtamiseen. Heimojen joukosta valikoitui vahvin ja viisain johtamaan metsästäämään lähtevää joukkoa, ja antiikin aikaan sotajoukkoja johtivat rohkeimmat yksilöt. Johtamisen teorioiden kehityskulku teollistumisen ajoista aina nykyiseen organisaatiokulttuuriin on muuttunut paljon. 1930-luvulla ymmärrettiin kuinka johtajuus ei ole vain hyvin työtä tekevä

yksilö tai omistajatahon edustaja, vaan hyvä johtajuus vaati ammattimaisuutta ja kouluttautumista. (Balakrishnan & Srividhya 2007).

Julkisen johtamisen kehittyminen on ollut hitaampaa kuin yrityksissä, mutta siihen on vaikuttaneet samat johtamisen kulttuurit kuin yritysmaailmassa. Viitalan ja Jylhän (2019, Johtamisajattelun kehitys julkisella sektorilla) mukaan julkisen hallinnon kehittyminen on noudattanut pitkälti uuden julkisjohtamisen oppia (new public management, NPM) Sen mukaan julkisjohtamisessa tulee huomioida lainsäädännön ja demokraattisen päätöksenteon asettamat rajat samalla kun yritysjohtamisen markkinaehtoisuus, kilpailuttaminen ja sopimuksellisuus tuovat toimintaan kurinalaisuutta ja säästäväisyyttä. NPM keskittyi pääasiassa erilaisten sisäisten toimintamallien kehittämiseen. Uusi julkinen hallinto -malli (new public governance, NPG) lisäsi kehittämiseen verkostoitumisen ja sen hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä yhdessä ulkoisten yhteistyöverkostojen kanssa. Tulevaisuuden megatrendit; kaupungistuminen, ikääntyminen, talouden tiukentuminen ja ekologiset haasteen sekä yhä kasvava vaatimus osallisuuden lisäämiselle, lisää painetta julkisen organisaation toiminnan kehittymiselle. (2019, Johtamisajattelun kehitys julkisella sektorilla)

Suomessa johtamisen ja organisaatiokulttuurit ovat seuranneet valtavirtanäkemäksi huomattavasti myöhemmin kuin Yhdysvalloissa. Olemme vähitellen siirtyneet sotien jälkeisestä patriarkalisesta johtamisesta kohti nykypäivän valmentavaa johtamista. Forman (2023, 34–46) mukaan ymmärrys työntekijän työssäjaksamisen tärkeydestä on kehittynyt yhä lisääntyvän tutkimuksen kautta. Myös lainsäädäntö on kehittynyt. Lainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmä suojelevat työntekijöitä mielivaltaisuukselta ja pyrkivät omalta osaltaan takaamaan tasa-
puolisen kohtelun. Viitalan (2013, 30–43) mukaan nyky-yhteiskunnassa inhimillisyyden tärkeys johtamiskulttuurissa on ymmärretty työpsykologian ja organisaatiopsykologian avulla. Työntekijän henkinen ja fyysinen hyvinvointi tuo lisäarvoa myös työnantajalleen.

Ylivieskan kaupungin henkilöstöhallinto on vuosien varrella supistunut palkkahallinnon ulkoistamisten kautta osaksi yhden viranhaltijan työkenttää. Järjestelytoimi pitkään, mutta vuosien saatossa työmäärän kasvaminen on haastanut yhä enemmän kulloinkin virassa ollutta viranhaltijaa. Henkilöstöjohtamisen kehittämistyö vaatii resurssointia, eikä mahdollisuuksia pitkäjänteiseen työhön ole ollut. Nykypäivän työelämä ja lainsäädännön nopea muuttuminen on ollut organisaatiolle haaste. Työehtosopimusten neuvotteluiden tulokset painottuvat yhä enenevässä määrin paikalliseen sopimiseen. Henkilöstöjohtamisen tehtävien keskittyessä 100-prosenttisesti henkilöstöasioista vastaavalle, toivotaan työkuorman helpottuvan, vahvistavan pitkällä aikavälillä osaamista henkilöstöasioissa ja tehostavan tiedolla johtamista myös henkilöstöasioissa.

3.4 Henkilöstöstrategian tavoite

Sitran vuonna 2021 laatiman Tulevaisuus barometrin mukaan (2021) väestön ikääntyminen on yksi tunnetuimmista megatrendeistä. Työnantajan näkökulmasta kunta-alaa ja sen johtamiskäytänteitä testataan käytännössä seuraavien vuosien aikana. Tämä on ollut jo nähtävissä useamman vuosikymmenen ajan. Jo vuonna 1999 Parkkinen (1999) totesi potentiaalisten työkäisten määrä vähenevän vähitellen kiihtyen. Vuonna 2030 potentiaalisten työkäisten määrä on jopa neljännesmiljoona vähemmän kuin 2010-luvulla. (Parkkinen 1999) Työvoimapula on yksi suurimmista uhista tiedon hallinnan näkökulmasta kunta-alalla. Kunta-alalla työ on pitkälti asiantuntijatyötä ja hiljainen tieto on yksi suurimmista organisaation aineettomista pääomista. Hiljaisen tiedon siirtämisen turvaaminen haastaa työnantajan tiedon hallinnan ja HR-prosessit aina pitkäaikaisen henkilön irtisanoutuessa tai eläköityessä. Lisäksi kilpailu osaavista työntekijöistä on ulottunut myös kunta-alalle. (Colley 2014)

Vuonna 2019 alkanut COVID19-pandemia muutti työelämää radikaalisti. Ihmisten elinympäristöä rajoitettiin voimakkaasti, vapaa-ajan normaalit toimintamah-

dollisuudet kutistuivat minimiin. Ihmisten lisäksi yritykset joutuivat joustamaan perustoimintamalleista. Tiukentuva taloustilanne vaati joustoja niin työnantajien kuin työntekijöiden puolelta. Näin tapahtui myös kunta-alalla. Siihen asti esimerkiksi etätyö ei ollut mitenkään yleistä kuntapuolen työelämässä. Joustavuus tarkoitti suurimmaksi osaksi liukuvaa työaikaa. Duunitori ja Great Place to Work -nimiset toimijat tutkivat vuonna 2022 (Duunitori & Great Place to Work 2022), että pandemian myötä ihmiset ovat nostaneet omat arvonsa työpaikkaa tärkeämmäksi. Ristiriitojen ilmetessä omien ja työpaikan arvojen välillä, on kynnys vaihtaa työpaikkaa huomattavasti matalampi. Työntekijät eivät hae pelkästään pitkiä työsuhteita vaan kokonaisvaltaista hyvinvointia arvostetaan. Työssä viihtyminen on nykypäivänä arvostettu työn ominaisuus. Samaisen tutkimuksen mukaan 40 % työssäkäyvistä työntekijöistä on valmis vaihtamaan työpaikkaansa seuraavan 3–6 kuukauden aikana. Tämä luo haasteen nykypäivän työnantajille. (Duunitori & Great Place to Work 2022)

Miksi henkilöstöstrategia voisi olla avuksi tilanteessa? Kunnat laativat itselleen strategian, minkä avulla luodaan suuntamerkit kehittymiselle ja toimintaa ohjaille arvoille ja tavoitteille. Strategian toteuttamiseksi on koko henkilöstön tiedostettava ja ymmärrettävä sen sisältö ja heidän merkityksensä sen toteuttamisprosessissa. Lisäksi itse organisaatio voi kertoa henkilöstöstrategian avulla, miten arvot ja tavoitteet näkyvät henkilöstön johtamisessa, rekrytoinnissa, osaamisen kehittämisessä, palkitsemisessa ja hyvinvoinnin edistämisessä. Tiedolla johtamisen nostaminen strategiatasolle analytiikan kautta on tärkeä huomioida ei vain kunnan koko strategiaan vaan myös eri ohjelmiin. Näin sen vaikuttavuus koko toimintakulttuuriin vahvistuu.

KT (Kuntatyönantajat) määritteli kannanotossaan (KT Yleiskirje 16/2001), mitä henkilöstöstrategian tulisi sisältää, jotta henkilöstöjohtamisen avulla voitaisiin saavuttaa halutut tavoitteet:

1. Henkilöstövoimavarojen pysyvyys ja riittävyys

Yhä koveneva kilpailu sekä suurten ikäluokkien eläköityminen haastavat kunta-alaa. Työntekijät edustavat eri ikäryhmiä, mikä haastaa esimiestyötä ja vaatii monipuolista työhyvinvointia tukevaa toimintaa. On myös varmistettava, että henkilöstömäärä pysyy ideaalisella tasolla. Myös monikulttuurisuus on huomioitava yhä enenevässä määrin työyhteisöissä.

2. Henkilöstön osaaminen

Työtehtävät ja työn vaatimat taidot kehittyvät koko ajan. Nykypäivän työelämän vaatimat taidot ovat aivan toisenlaisia verrattuna esimerkiksi 20 vuotta sitten vaadittuihin taitoihin. Siksi on tärkeää huomioida työtehtävien päivittämisen mahdollisuus muutostilanteissa. Elinikäisen oppimisen ja omaehtoisen kouluttautumisen tukeminen on myös satsaus niin työntekijään kuin työyhteisöön. Myös esimiestaitoihin ja johtamiseen tulee kiinnittää huomiota.

3. Palkkaus ja palkitseminen

Kunta-ala ei ole tunnettu palkitsemisjärjestelmistä samalla tavalla kuin joku pörssiyhtiö tai muu vastaava. Henkilöstöstrategiassa on kuitenkin syytä huomioida myös henkilöstön palkitsemisjärjestelmät.

4. Sidosryhmätyöskentelyn toimivuus

Henkilöstöstrategiassa tulee määritellä organisaation sisäisten sidosryhmien väliset toimintatavat. Yhteistoiminta, työntekijän osallisuus, työsuojelu ja työturvallisuus vaikuttavat henkilöstön aikaansaamiskykyyn. Tunne siitä, että voi vaikuttaa omaan työhön ja tilanteeseen korostuu muutostilanteissa. Mahdollisuus joustoihin oman kotielämän haasteissa ja toimiva työterveys on tärkeä osa hyvää työyhteisöä.

Saavuttaakseen kannanotossa määritellyt tavoitteet, on Ylivieskan kaupunkiorganisaatiolla edessään haastava työ. Oma näkemykseni on, että vaikka organisaatiostamme löytyvät kaikki yllä mainitut osa-alueet, ei johtamiseen taikka johtamiskulttuuriin ole keskitytty henkilöstöpolitiikan näkökulmasta riittävästi. Toimintamallit ovat olleet vuosikymmeniä samankaltaisia. Uuden sukupolven johtamismallit törmäävät välillä vanhoihin totuttuihin toimintamalleihin haastaen niin työntekijöitä kuin esimiehiä. Henkilöstöstrategian laatiminen vaatii keskustelua ja yhteistyötä eri osapuolten välillä.

4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN JA TIEDOLLA JOHTAMISEN SYNERGIA

4.1 Henkilöstöanalytiikka tiedolla johtamisessa

Henkilöstöanalytiikka yhdistetään helposti pelkkiin teknologisiin ratkaisuihin ja järjestelmiin. Saramies ja Törnroos muistuttavat omassa teoksessaan henkilöstöanalytiikan olevan paljon laajempi käsite. Henkilöstöanalytiikka on heidän tulokintansa mukaan enemmänkin ymmärrys tiedolla johtamisesta henkilöstöasioissa (Saramies & Törnroos 2021, 30). HR-järjestelmistä ja organisaation toiminnasta kerätty data ja henkilöstön kuunteleminen luovat kokonaisuuden, jota hyödynnetään kriittisesti arvioiden päätöksenteon tukena. Henkilöstöanalytiikkaa kuvaavat seuraavat piirteet (Saramies & Törnroos 2021, 33–35):

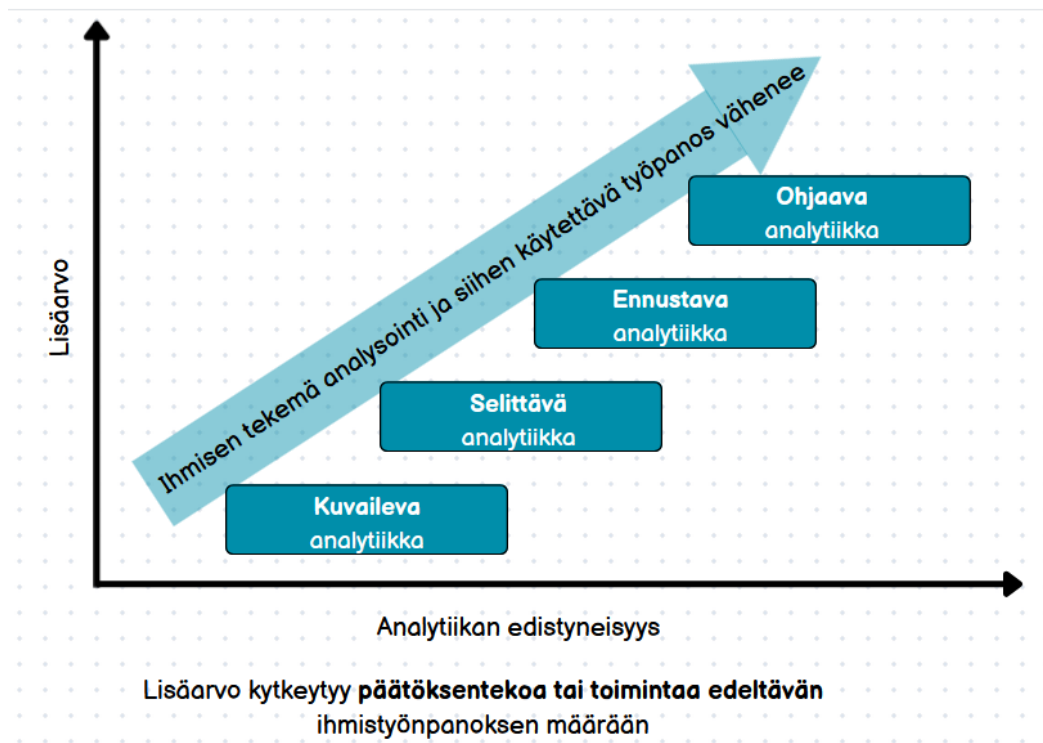
- näyttöön tai tietoon perustuva,
- monimuotoinen ja monitieteinen kokonaisuus,
- hyödyntää eri menetelmiä ja teknologioita tarpeen mukaan,
- laajat vaikutusmahdollisuudet organisaatioiden toimintaan,
- ei keskity ainoastaan järjestelmäprojekteihin.

Ylivieskan kaupungin strategiassa (Ylivieska, 2022) on linjattu tiedolla johtamisen lisäämisen tärkeys. Se ei kuitenkaan saa tarkoittaa pelkästään digitalisaatioon keskittymistä. Erilaiset järjestelmät ovat vain työkaluja tiedon keräämiseen ja mahdollisesti datan muuttamiseen visuaaliseen muotoon. Jos organisaatio ei kykene hyödyntämään saatua informaatiota taikka ymmärrys ei riitä arvioimaan eri tietojen hyödyllisyyttä kriittisesti, ei henkilöstöanalytiikkaan satsaaminen auta kehitystyössä. Tiedolla johtamisen tulee olla osa organisaation toimintakulttuuria – puhutaan tiedolla johtamisen kulttuurista. Organisaation tulee haluta tietoa ja pyrkiä löytämään uusia tapoja hyödyntää kerättyä dataa. Vastaanottavainen kulttuuri syntyy ympäristössä, jossa on avoin ilmapiiri hyödyntää saatua tietoa. Tietoa jaetaan ja hyödynnetään monipuolisesti päätöksenteossa organisaation eri tasoilla. Teknologinen valmius uusien teknologisten ratkaisujen käyttöönottamiseksi syn-

tyy osaamisen vahvistamisella joko rekrytoimalla uudenlaisia osaajia, vahvistamalla nykyistä osaamisen tasoa tai ulkoistamalla toimintoja. (Saramies & Törnroos 2021, 82–91)

Tiedolla johtaminen on vielä useimmissa organisaatioissa pelkästään taaksepäin tapahtuvaa seuranta. Tämä tarkoittaa sitä, että tarkastelu kohdistuu menneeseen ja jo tapahtuneeseen pohjautuvaan dataan. (Työterveyslaitos 2022) Analytiikka on tuolloin kuvailevaa ja selittävää. Tarkastelu voisi olla myös ennakoivaa ja hyödyntää koneoppimista. Tällöin voitaisiin tunnistaa jo ennakoita varoitusmerkkejä mahdollisista tulevista ongelmista, joita on koettu aikaisemminkin. Kolmas tapa johtaa tiedolla on hyödyntää tekoälyä ja automatisoida prosesseja. Jokainen tiedolla johtamisen tapa on tärkeä. (Saramies & Törnroos 2021, 95–97)

Henkilöstöanalytiikan kehittyessä kuvailevasta kohti ohjaavaa analytiikkaa, lisäarvona syntyy myös ihmisen tekemän työpanoksen väheneminen (Kuvio 6). On kuitenkin tärkeä huomioida, että täysin ilman ihmisen antamaa työpanosta prosessi ei toimi. Ylivieskan kaupunki esimerkiksi hyödyntää tekoälyä työterveyshuollon palveluissa. Palvelussa tekoäly seuraa kerättävää dataa työterveyshoitajien kirjauksista ja tiettyjen kriteerien täytyessä, tekoäly tekee hälytyksen työterveyshoitajan työkirjalle, joka lähettää huolikyselyn työntekijälle. Itse haastattelun ja tilanteen arvioinnin suorittaa työterveyshoitaja.



Kuvio 6. Lisäarvon ja ihmistyöpanoksen määrän suhde. (Mukaillen Saramies 2023)

Tiedolla johtaminen on tärkeä osa päätöksentekoa ja johtamista. On kuitenkin huomioitava, että monilta osin tiedolla johtaminen on pitkältä menneeseen nojaava "miten kävi?" -linjassa tapahtuvaa. Tavoite on saavuttaa ennustavuuteen nojaava tiedolla johtamisen taso. Esimerkiksi henkilöstöjohtamisessa huomioidaan poissaoloissa vuosien saatossa saatua dataa tiettyjen viikkojen poissaolohuippuja. Myös eläköitymisiin tulee varautua ja kehittää erilaisia toimintatapoja muutostilanteisiin. Tähän tähtää myös nyt työstettävä henkilöstöstrategia, asettamaan strategiset tavoitteet henkilöstön kehittämiseen, hyvinvointiin ja työelämän muutokseen. (Saramies 2023)

4.2 Tietojohtaminen, strategia ja HR

Mitä on tietojohtaminen? Valtionvarainministeriön mukaan sen avulla organisaatio voi luoda itselleen lisäarvoa tiedolla ja johtamisella. Tietojohtamisen avulla py-

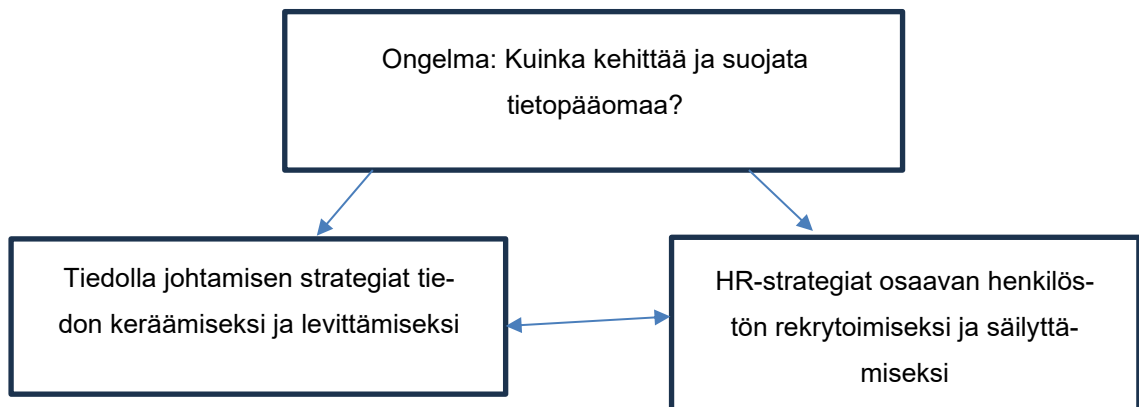
ritään löytämään ideaalinen tapa hyödyntää tietoa niin valmistelussa, päätöksenteossa kuin toimeenpanossakin. Parhaimmillaan lopputuloksena on laadukas, tehokas ja vaikuttava hallinnollinen toimintatapa. (Valtionvarainministeriö 2022a)

Tietojohtamista hyödynnetään aina strategisesta operatiiviseen johtamiseen. Se vaatii kuitenkin organisaatiolta uudistumista ja oppimista perinteisistä toimintamalleista. Jalonen, Laihon ja Törnqvist (2012) kirjoittavat että usein kuntaorganisaatioissa tieto- ja viestintätekniikan kehittäminen aina strategisia prosesseja tukeväksi kokonaisuudeksi jämähtää ennakkoluuloihin. Henkilöstö käsittää tietojohtaminen tekniikkaa painottavaksi, ainoastaan IT-henkilöstön omaksi kokonaisuudeksi. Näin ollen prosessien täytyy tukea tiedon hyödyntämistä toiminnassa, jotta sen hyöty ymmärretään. Se vaatii myös investointeja kuten uusia teknologioita ja digitalisaatiota, mutta ennen kaikkea satsauksia henkilöstön kouluttamiseen. Osaava henkilöstö on idearikkaampi ongelmia kohdatessaan ja myös muutostavastarinta on vaimeampaa. (Valtionvarainministeriö 2022a).

Täysin vapaaehtois pohjalta tätä muutosta ei tehdä myös lainsäädäntö ohjaa julkisen hallinnon sektorilla toimivia uudistamaan toimintakulttuuria. Uusi tiedonhallintalaki ja tietosuojaa koskeva lainsäädäntö pakottaa organisaatioita uudistumaan ja kehittämään uusia toimintatapoja. Tiedonhallintalaki tuli voimaan 1.1.2020. Sen tarkoitus on edistää tiedonhallinnan yhdenmukaistamista ja tietoturvallisuutta mutta myös ennen kaikkea viranomaistoiminnan digitalisointia. (Valtionvarainministeriö 2022b)

Lakia valvomaan perustettiin Julkisen hallinnon tiedonhallintalautakunta, jonka tehtävänä on arvioida sekä ohjata eri viranomaisten tiedonhallinnan toteuttamista. Kuntaliitto on kuvannut, miten tiedolla johtamisen pitäisi näkyä julkisen hallinnon arjessa. Sen pitäisi näkyä kunnan toimintakulttuurissa, henkilöstön osaamisessa, käytettävissä työkaluissa, mutta myös datan tulee olla organisaatiolle näkyvää. (Kuntaliitto 2021a)

Henkilöstöressurssin tärkeys on yritysmaailmassa ymmärretty jo pitkään yhtenä kilpailuetuna. Osaava ja taitava henkilöstö synnyttää selkeän edun muihin yrityksiin. Myös sitoutuminen organisaation tavoitteiden toteuttamiseen on yksi tärkeä osa kilpailukykyä. Jotta organisaation tietopääoma voidaan turvata sekä kehittää tavoitteiden mukaisesti, vaaditaan yhteistyötä henkilöstöhallinnon ja tietohallinnon välillä (Kuvio 7) Vaikka tietovarastojen ja erilaisen dokumentaation ylläpitäminen on teknisesti yksinkertaista, nk. hiljaisen tiedon siirtäminen ja säilyttäminen vaatii organisaatiolta pitkäjänteistä ja strategista suunnittelua. Suunnittelun avulla voidaan kehittää johdonmukaisia toimintatapoja tietotaidon ylläpitoon ja vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. (Patil & Kant 2012)



Kuvio 7. Tiedonhallintastrategian ja henkilöstöstrategian suhde (mukaillen Haesli & Boxal 2007)

Organisaatiomme on hallinnon osalta hyvin ohut. Tietohallinnossa työskentelee tällä hetkellä vain kaksi henkilöä. Muutoin ICT-palvelut on kaikin puolin ulkoistettu. Ylivieskan kaupungin tiedonhallintaan on panostettu järjestelmällisesti viimeisen vuoden aikana monella eri tavalla. Tietohallintoon on lisätty resursseja rekrytoimien avulla. Eläköitymisten yhteydessä on muutettu tehtävänkuvia nykyvaatimuksia vastaaviksi. Tietojärjestelmien hallintaan kokonaisarkkitehtuuriin keskittymällä on päästy avaamaan prosesseja ja muuttamaan niitä yhdenmukaiseksi koko organisaation tasolla. Lainsäädännön vaatimiin muutostöihin on nyt

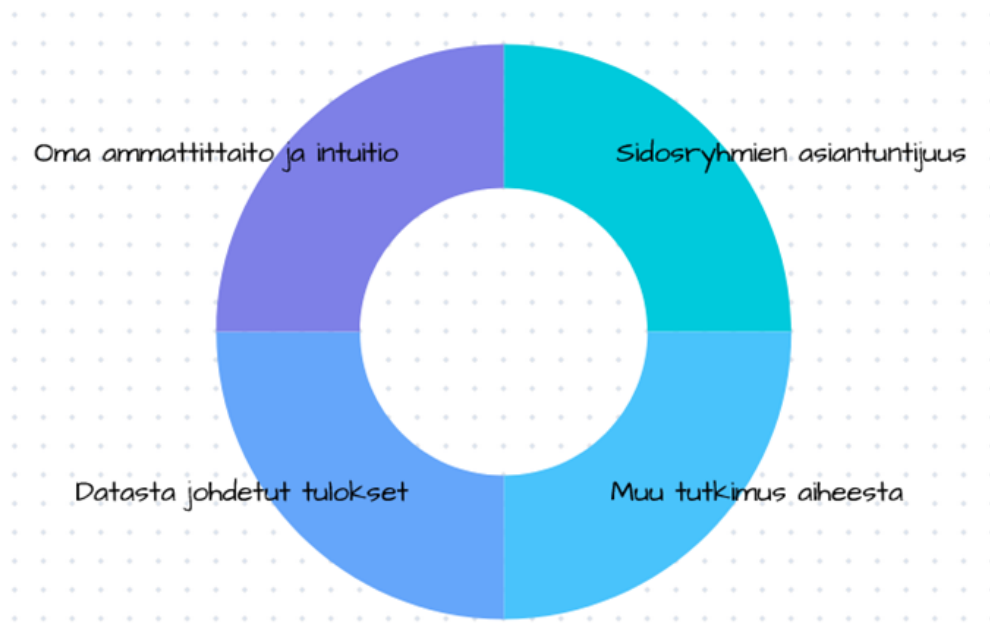
satsattu aivan toisella tavalla ja lisäresurssien hyöty on selkeästi todettu autta-
neen tilanteen hallinnassa. Se, että tietohallinto on mukana henkilöstöstrategia-
työssä, mahdollistaa digitalisaation ja erilaisten sähköisten palveluiden huomioi-
misen strategiaa kehitettäessä. Synergian toteutuessa parhaiten, kaikki toteutus-
ohjelman osat automaattisesti hyödyntävät digitaalisia mahdollisuuksia ilman eril-
listä vaatimusta digitalisaation edistämiseksi. (Hillamo & Pesonen 2022)

Yhteiskunnan digitalisoituminen on nopeutunut Covid19-pandemian seurauk-
sena. Organisaatioiden keräämän datan määrä kasvaa jatkuvasti, ja tiedolla joh-
tamisen tärkeys korostuu. Sen tulisi näkyä myös strategiatasolla. Jos organisaat-
ion arvoissa ja strategiassa annetaan painoarvoa tiedolla johtamiselle, se antaa
kuvan eri sidosryhmille luotettavasta ja oikeudenmukaisuutta arvostavasta orga-
nisaatiosta. Mittareihin tulee kiinnittää huomiota, jotta niiden avulla saatava tieto
hyödyttää organisaatiota. Data on organisaation aineetonta pääomaa, jota voi-
daan kerryttää lähes rajattomasti. On kuitenkin ymmärrettävä datan elävyys. Or-
ganisaation kehittyessä myös kerätyn datan tarpeet voivat muuttua. Siksi strate-
giassa käytettävät mittareita on hyvä arvioida jokaisen päivityksen yhteydessä,
jotta tiedon ja tarpeen vuorovaikutteisuus ja hyötysuhde on maksimaalinen. (Sa-
ramies & Törnroos 2021, 78)

4.3 HR-tiedolla johtaminen

HR-tiedolla johtaminen on perinteisesti tarkoittanut yksittäisten raporttien ja jär-
jestelmistä saatavien pistemäisten tietojen hyödyntämistä. (Saramies 2023) Tie-
toja tarkastellaan jälkikäteen saatavista tietokokonaisuuksista kuten toteutunei-
den sairaspäivien määrä, henkilöstön määrä jne. Kehittyneessä tiedolla johtami-
sessa saatua dataa yhdistellään ja analysoidaan ja minkä lopputuloksena saatua
informaatiota hyödynnetään tehokkaasti ja järjestelmällisesti. Näin vaikuttavuus
pääöksentekoon ja toimintaan on suurinta. Tiedolla johtamisen tavoitteena on
kerätystä tiedosta löytyvä ennustettavuus.

Tiedolla johtaminen HR-tiedolla ei ole pelkästään erilaisten mittareiden ja datan hyödyntämistä, vaan se on enemmänkin kokonaisvaltaista henkilöstöanalytiikan tulkintaa. Mittareista saatavia tuloksia rikastetaan sidosryhmien asiantuntijuutta hyödyntämällä sekä oman ammattitaidon ja intuition avulla (kuvio 8).



Kuvio 8. Tiedolla johtamisen kokonaisuus. (Mukaillen Saramies 2023)

On myös tärkeä huomioida organisaation valmius hyödyntää olemassa olevaa dataa. Onko esimerkiksi digitalisaation mahdollisuudet hyödynnetty täysimääräisesti? Vaikka digitalisaatio on koronavuosien aikana tehnyt valtavia harppauksia kehityksessä, ulkoiset vaatimukset jatkuvalla, yhä nopeammalle digitalisaatiolle eivät lopu. Mohanin (2022) mukaan organisaation koko, monimutkaisuus organisaatiokulttuurin kehittyneisyys ja eteenpäin vievä johtamisen kulttuuri vaikuttavat oleellisesti tutkimusten mukaan organisaation sisäiseen kehittymiskykyyn. HR on kuitenkin tutkimusten mukaan yleisimmin se tiedolla johtamisen digitalisaatiota eteenpäin vievä osa julkista sektorin organisaatiota. Henkilöstökulut edustavat isoa osaa julkisen sektorin kustannuksista, joten säästöpainneiden vuoksi kiinnostus tiedolla johtamiseen ja sitä kautta digitalisaation lisäämiseen on suurta. (Bruns 2014)

Tiedolla johtamisen saaminen käytäntöön ja osaksi kunnallista arkea, vaatii eri järjestelmien yhteensovittamista, kokonaisuuden hallintaa eri hallintokuntien välillä ja prosessien tiedonhallintamallien tuntemista. (Jalonen, Laihonon & Lönnqvist 2012) Se vaatii resurssointia ja strategista otetta niin tiedolla johtamiseen kuin tietohallintoon sekä Mohaninkin (2022) mainitsemaa kehittymiskykyä.

5 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni on toiminnallinen kehittämistyö, minkä lähestymistapana toimii monimenetelmällinen toimintatutkimus. Monimenetelmällisyys laajentaa tutkimuksessa käytettyä näkökulmaa ja mahdollistaa monipuoliset tietolähteet. Tieteelliselle tutkimukselle perusta on teoriassa ja siihen liittyvässä kirjallisuudessa. Kehittämistyössä voidaan hyödyntää tietoperustana organisaatiossa olemassa olevaa tietoa (Humak, 2024). Toiminnallisena kehittämistyönä toteutettava opinnäytetyö sisältää usein seuraavia piirteitä:

- toiminta on käytännönläheistä
- kaikilla työssä mukanaolevilla on selkeät roolit ja tehtävät
- kaikkia osallistetaan työn eri vaiheissa
- työllä on selkeä tavoite ja prosessin vaiheittainen eteneminen on määritelty yhteisesti sovittujen kriteerien mukaisesti. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä. 2022, 10)

Toiminnallinen opinnäytetyö eroaa perinteisestä tapaustutkimuksesta siten, että tavoitteena on tuottaa lopputulos, joka on tarkoitettu kohderyhmän käyttöön, arkipäivän toimintaympäristön työkaluksi. Sille ei ole myöskään asetettu samankaltaisia tutkimuksellisia reunaehtoja kuten toiminta- ja tapaustutkimuksilla. Lopputuloksen tulee osoittaa, että tekijä on tehnyt työn kehittävällä ja tutkimuksellisella otteella ja raportoineensa asiaankuuluvalla asiantuntijuudella. (Kostamo ym. 2022, 10–11).

Monimenetelmällisyys tieteellisessä tutkimuksessa on hyvin monitulkintainen. Seppänen-Järvelä, Åkerblad ja Haapakoski (2019, 332–335) määrittelevät tärkeimmäksi perusteeksi sitä, että monimenetelmällinen tutkimus yhdistää määrällisen ja laadullisen tutkimuksen, mikä tuottaa lopputuloksena laajemman ja paremman ymmärryksen, kuin yksittäinen lähestymistapa. Olennaista on, että käytettävät aineistot ovat erilaisia. (Seppänen-Järvelä ym 2019)

Toimintatutkimukselle luonteenomaista on pyrkimys saada aikaan ratkaisu tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan prosessinomaisesti mukana olevia ihmisiä osallistaen. Tästä syystä toimintatutkimus on suosittu mm. kasvatustieteiden ja eri työelämäntutkimusten kohteissa. (Kallinen & Kinnunen, 2021) Toimintatutkimuksen prosessi on spiraalimainen, mikä tarkoittaa sitä, että eri vaiheita voidaan toistaa ja palata aina uudelleen alkuun, jos tarve vaatii. Prosessin vaiheet ovat (Kallinen & Kinnunen, 2021):

- Ongelman havaitseminen ja lähtötilanteen kartoittaminen
- Suunnitelman laatiminen ja tietoperustan kerääminen tutkimuksen tueksi
- Toteuttamisen käynnistys
- Vaikutusten seuranta ja muutosten toteuttaminen, reflektointi.

Prosessi voidaan pitää käynnissä ja toistaa vaiheita niin kauan, että tulokset ovat valmiina. Se mahdollistaa jatkuvan muutoksen huomioimisen, mikä edesauttaa tutkimusvalinnan tekemisessä (Kuusela, 2014). Käytettävät aineistot ja menetelmät poikkeavat muista tutkimusmenetelmistä. Riippuen tutkimuksen kohteesta, voidaan aineistoa kerätä sekä laadullisesti että määrällisesti. Opinnäytetyössä kerättävä aineisto saadaan sekä haastatteluista, työpajatoiminnasta, kyselyistä että tilastollisesti datasta. (Humak 2024)

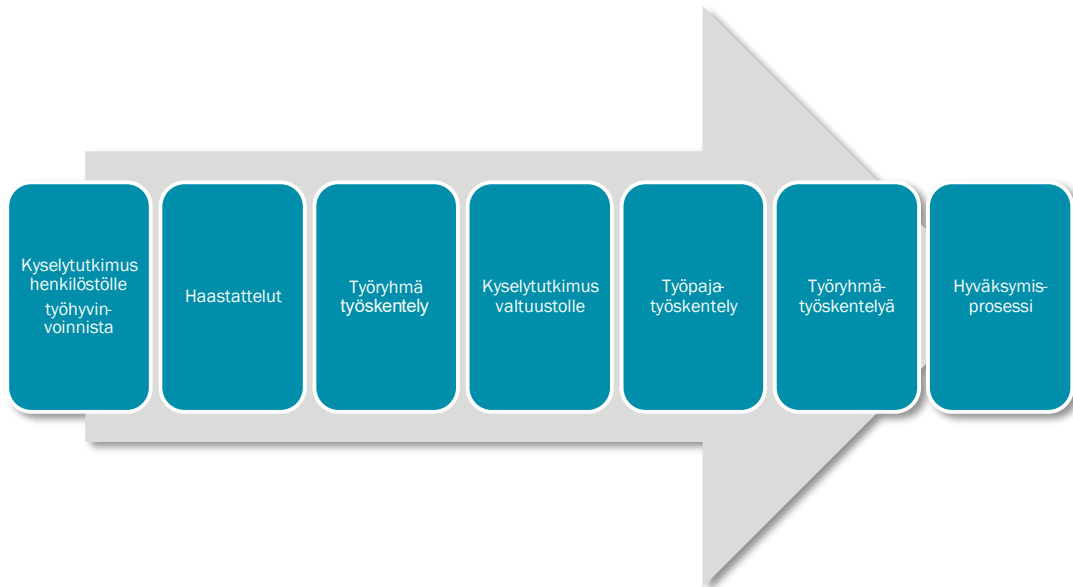
Toimintatutkimukseen on kohdistettu myös kritiikkiä. Koska tutkija on osa tutkimusta, voi toimintatutkimuksen objektiivisuus olla uhattuna. Tutkijaroolin sekoittuminen tutkimuksen edetessä voi sekoittaa analysointia sekä mahdollisesti vaikuttaa ryhmätyöskentelyyn. (Kallinen & Kinnunen 2021).

5.1 Opinnäytetyön vaiheet

Tähän opinnäytetyöhön suunnitellut vaiheet ovat seuraavat:

1. Työryhmätyöskentelyn aloittaminen henkilöstöstrategian toteuttamiseksi. Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on ehdottoman tärkeää. Työryhmätyöskentelyyn osallistuu henkilöstön edustajia, johtoryhmän edustajia, tietohallinnon edustajia ja myös luottamushenkilöitä tullaan ottamaan työhön mukaan prosessin edetessä.
2. Haastattelujen läpikäynti. Haastattelututkimuksessa haastatellaan työn kannalta tärkeimpiä avainhenkilöitä; johtoryhmän edustaja, tietohallinnon edustaja, henkilöstön edustaja, luottamushenkilöiden edustaja. Tavoitteena on kartoittaa haastateltavien odotukset ja tavoitteet henkilöstöstrategian suhteen.
3. Mittariston määrittäminen henkilöstöstrategian tuloksellisuuden määrittämiseksi. Mittariston valitseminen ja määrittäminen tulee olla organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta sopusoinnussa.
4. Henkilöstöstrategian työstäminen tekstimuotoon.
5. Esihenkilöiden osallistaminen prosessiin.
6. Hyväksyntäprosessi eri toimielimissä.

Tutkimuksellisesti on tärkeä saada kokonaiskuva tiedolla johtamisen ja henkilöstöstrategiatyön välisestä yhteydestä. Tutkimuksen toteuttamiseksi aineistoa kerättiin haastattelemalla sekä työpajatyöskentelyn avulla. Vaiheittainen toteutus pyrittiin toteuttamaan siten, että jokainen vaihe rakentui seuraavan päälle. Alla olevassa kuviossa 9 on kuvattuna prosessin eteneminen aikajanalla.



Kuvio 9. Opinnäytetyön prosessin eteneminen

Toinen tähän opinnäytetyöhön soveltuva tutkimusmenetelmä olisi voinut olla case-tutkimus. Vaikka kyseinen tutkimuskohde onkin yksittäinen kunta ja sen henkilöstöstrategian tuottamiseen liittyvä tiedolla johtaminen, monimenetelmällinen lähestymistapa mahdollisti erilaiset tiedonkeruumenetelmät ja mahdollisti laajemman ja monipuolisemman kuvan kohteesta. Valinta tukee myös itse organisaation tiedolla johtamista. Organisaatiosta kerätty tieto tutkimukseen voi auttaa jatkossa myös strategisten päätösten tukemisessa.

5.2 Prosessi strategiatyön näkökulmasta

Kuntastrategiassa henkilöstöstrategian laatiminen tulee aloittaa aina nykytilan kartoittamisella. Tässä työssä hyödynnetään Ylivieskan kaupungilla Kuntien eläkevakuutuskeskuksen (KEVA) työhyvinvointikyselyä. Kysely toteutetaan tammi–helmikuun 2023 aikana. Kysely on organisaatiollemme tuttu ja säännöllisin väliajoin tehtävä. Apuna käytetään myös tilinpäätöksen yhteydessä laadittavaa henkilöstöraporttia. Kyselytutkimus tehdään tällä kertaa myös valtuuston jäsenille.

Kyselytutkimusten jälkeen kaupunginhallitus tekee päätöksen henkilöstöstrategiatyön aloittamisesta ja nimeää työryhmän. Työryhmä koostuu henkilöstön

edustajista sekä työnantajan edustajista. Työryhmään osallistuu myös aktiivisesti tietohallinnon edustaja. Tietohallinnon avulla tullaan määrittämään organisaation tietohallinnon ja käytettävissä olevien järjestelmien nykytila ja niiden sisältämä arkkitehtuuri. Itse henkilöstöstrategian työstäminen esiteltävään muotoon ei sisälly opinnäytetyöprosessiin.

5.3 Kyselytutkimus aloittaa prosessin

KEVA on tutkinut julkisen alan työhyvinvointia aina vuodesta 2014. Vuodesta 2018 alkaen tutkimus on ulottunut koko julkiselle sektorille. (Keva 2023). Ylivieskan kaupunki on teettänyt tutkimuksia henkilöstön parissa vuodesta 2018 alkaen lähes vuosittain. Opinnäytetyössä hyödynnettiin KEVAN kyselytutkimuksia henkilöstölle ja valtuustolle. Kyselypohjina käytettiin KEVAN luomia kyselyitä. Henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla pyrittiin selvittämään työhyvinvoinnin ja sitä tukevien toimenpiteiden nykytila ennen henkilöstöstrategian olemassaoloa. Valtuustolle suunnatulla kyselyllä kartoitettiin luottamushenkilöiden näkemystä henkilöstöjohtamisesta esimerkiksi strategisesta näkökulmasta. Tämä kyselytutkimus oli organisaatiolle ensimmäinen. Saadut tulokset käynnistivät moniulotteisen muutosprosessin organisaatiossa.

KEVAN kyselytutkimukset toteutettiin lähettämällä valmiit kysymyspatteristot vastaanottajille sähköpostin välityksellä. Henkilöstölle suunnattu kysely lähetettiin KEVAN järjestelmästä sähköisesti organisaation vakinaisille ja pitkäaikaisille määräaikaisille työntekijöille (N=670). Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista 12.1.–31.1.2023 välisenä aikana KEVAN järjestelmässä. Kyselytutkimukseen saatiin vastauksia kaikkiaan 304 kappaletta, mikä on noin 45,4 % henkilöstöstä. Raportti kyselytutkimuksesta saatiin yhteenvetona koko organisaatiosta sekä toimiala- että yksikkökohtaisina tuloksina. Raportoinnissa kuitenkin huomioitiin yksikön erilaiset koot. Jos vastaajia oli yksikössä vähemmän kuin 5, raportointia ei tehty. Vastaajien määrä tuli olla vähintään 10, jotta myös kysymyskohtaiset jakaumatiedot olivat saatavilla.

Kysely sisälsi väittämiä, joihin vastaaja sai valita oman mielipiteensä mukaisen vaihtoehdon viisiluokkaisesta vastausasteikosta. Vaihtoehdot olivat väliltä 1 = täysin eri mieltä...5 = täysin samaa mieltä. Raportissa esitetyissä tuloksissa on nähtävissä vastausten lisäksi organisaation viimekertaiset vastaukset, että vertailuaineiston vastaukset. Vertailuaineisto koostuu 57 keskiuudesta kaupunkiorganisaatiosta. Niissä vastaajia on yhteensä 10948 vastaajaa kyselyvuodelta ja kolmelta edelliseltä kalenterivuodelta.

Kyselytutkimus valtuustolle toteutettiin samalla tavalla kuin kyselytutkimus henkilöstölle sähköisenä 14.4.–5.5.2023 välisenä aikana. Kysely lähetettiin koko valtuustolle eli 35 vastaajalle. Kokonaisuudessaan kyselyyn vastasi yhteensä 24 luottamushenkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli 68,6 %. Raportoinnissa oli täsmälleen samat kriteerit kuin henkilöstötutkimuksessa.

Vertailuaineistossa oli myös muita organisaatiota. Teknisten ongelmien takia, vertailuaineistoa keskiuurten kuntaorganisaatiomääriä ei saatu KEVALta käyttöön. Vertailua aiempaan kyselyyn ei ymmärrettävästi tehty koska kyseessä oli ensimmäinen KEVAN luottamushenkilökysely.

5.4 Kyselytutkimusten tulokset nykytilasta

Henkilöstökyselyn tulokset olivat monessa suhteessa herättävät. Esihenkilötyöhön ja yleisesti johtamiseen liittyvät kysymykset tuottivat eniten negatiivisia vastauksia, vaikka joukossa oli myös todella hyviä vastauksia. Esimiestyöhön kohdistui kritiikkiä niin työn jakamiseen, henkilöstön tasapuoliseen kohteluun kuin vuorovaikutteisuuteen työyhteisössä. Tuloksista ei voi kuitenkaan tehdä suoraa päätelmää siitä, että johtaminen olisi organisaatiossamme täysin romahtanut edellisestä kerrasta. Muutokset olivat edelliseen vastaukseen nähden hyvin pienet, mutta ymmärrettävästi tilanteeseen reagoitava mahdollisimman pian. Takana olivat tiukat talousvuodet koko henkilöstön lomauttamisen jälkeen puhumatakaan koronavuosien haasteista.

Tutkimusten mukaan Covid19-pandemia on vaikuttanut työyhteisöihin esimerkiksi etätyön lisääntymisen kautta. Hassinen (2022) on omassa opinnäytetyössään tutkinut etätyön vaikutusta organisaatioiden johtamiseen. Etätyö on lisännyt vaatimuksia viestinnän kehittämiseen ja muuttanut johtamista enemmän kohti ihmisten johtamista. Etätyöskentely on vaikuttanut merkittävästi yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutteisuuteen.

Valtuutetuille suunnatussa kyselyssä kartoitettiin henkilöstö- ja työhyvinvointijohtamisen tilaa päätöksenteon näkökulmasta. Luottamushenkilöt saivat arvioida strategian toteutumista henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi kysyttiin päätöksenteossa käytössä olevista strategisista mittareista ja niiden hyödyntämisestä. Kaiken kaikkiaan tulokset olivat keskiarvoltaan keskivertoa paremmat. Operatiiviseen johtamiseen oltiin tyytyväisiä, mutta parannettavaa löytyi niin työhyvinvointiin panostamisessa kuin strategisen johtamisen ja mittariston kehittämisessä.

Prosessin alkuvaiheessa toteutetut kyselyt osoittautuivat tarpeelliseksi kokonaisuuden kannalta. Kyselyiden antama tilannetieto henkilöstön työhyvinvoinnista vahvisti näkemystä, että kaupungille laadittava henkilöstöstrategia on tärkeä osa henkilöstöjohtamisen kehitystä, ja että aika henkilöstöstrategian laatimiselle on juuri oikea. Liitteessä 1 ja 2 on koostettuna KEVAN tuottamana sekä kysymykset että niihin saatujen vastauksien yhteenvedot.

5.5 Työryhmätyöskentely käynnistyy haastatteluilla

Henkilöstökyselyiden jälkeen henkilöstöstrategiaprosessi käynnistyi virallisesti kaupunginhallituksen nimettyä työryhmän. Työryhmään kuului kaksi hallituksen edustajaa, 2 organisaation johdosta, työntekijöiden edustajina kolme pääluottamusmiestä ja tietohallintojohtaja. Minä toimin henkilöstöpäällikkönä ryhmän vetäjänä.

Nimeämisen jälkeen toteutettiin haastattelut. Työryhmän jokaisesta pääsidosryhmästä valittiin yksi edustaja haastateltavaksi: luottamusmies-, johtoryhmä- ja

luottamushenkilöedustaja. Lisäksi haastateltavaksi valittiin yksi työntekijä, joka ei ollut työryhmän jäsen. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää edustajien lähtökohtia ja odotuksia henkilöstöstrategian ja tiedolla johtamisen suhteen. Lisäksi kartoitettiin henkilöstöasioiden ja tiedolla johtamisen kehittämistarpeita.

Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisena yksilöhaastatteluna. Haastateltavaksi valittujen kolmen eri sidosryhmän edustajan lisäksi, kysymykset esitettiin yhdelle henkilöstön edustajalle, joka ei osallistunut työryhmän toimintaan. Kysymyksiä ei annettu ennakoon tutustuttavaksi vaan kyselylomake (Liite 3) annettiin vasta haastattelutilanteen alussa tutustuttavaksi. Kysymykset olivat avoimia ja niihin vastaaminen pyrittiin pitämään mahdollisimman vapaamuotoisena, jotta keskustelumuotoisuus säilyi haastattelutilanteessa. Haastattelu kesti noin 40 minuuttia per vastaaja. Haastattelijan ominaisuudessa oli tärkeä valmistautua ennakoon ja luoda mahdollisemman identtinen tilanne eri haastatteluiden kesken. Ilmapiirin ollessa mahdollisimman luonnollinen, luottamuksellinen ja vuorovaikutteinen, haastattelu ei muodostu kuulusteluksi. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 103–118).

5.6 Työpajatyöskentelyn avulla ääni osallistujille

Työryhmä kokoontui säännöllisesti kerran kuussa käymään läpi siihen mennessä työstettyä strategiamateriaalia. Puolesta välissä prosessia osallistettiin työryhmän jäseniä työpajamuotoisella työskentelyllä. Työpajan vetovastuu oli minulla henkilöstöpäällikkönä. Vetäjän tuli huolehtia keskustelun fasilitoinnista ja ryhmätöiden lopputulosten yhteenvedosta. Työpajapäivässä keskityttiin sisällön tuottamiseen, mittariston kehittämiseen sekä kaupunkistrategian ja henkilöstöstrategian yhtymäkohtien tunnistamiseen.

Työryhmätyöskentelyn hyödyntämistä strategian kehittämistyössä on käsitelty pro gradu - työssään Mari Mäki (2014). Työssään Mäki nostaa esille työpajatyöskentelyn parhaimman puolen; työpajatyöskentelyssä ryhmädialogi auttaa saavuttamaan parhaimmillaan yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen eikä tarvetta kil-

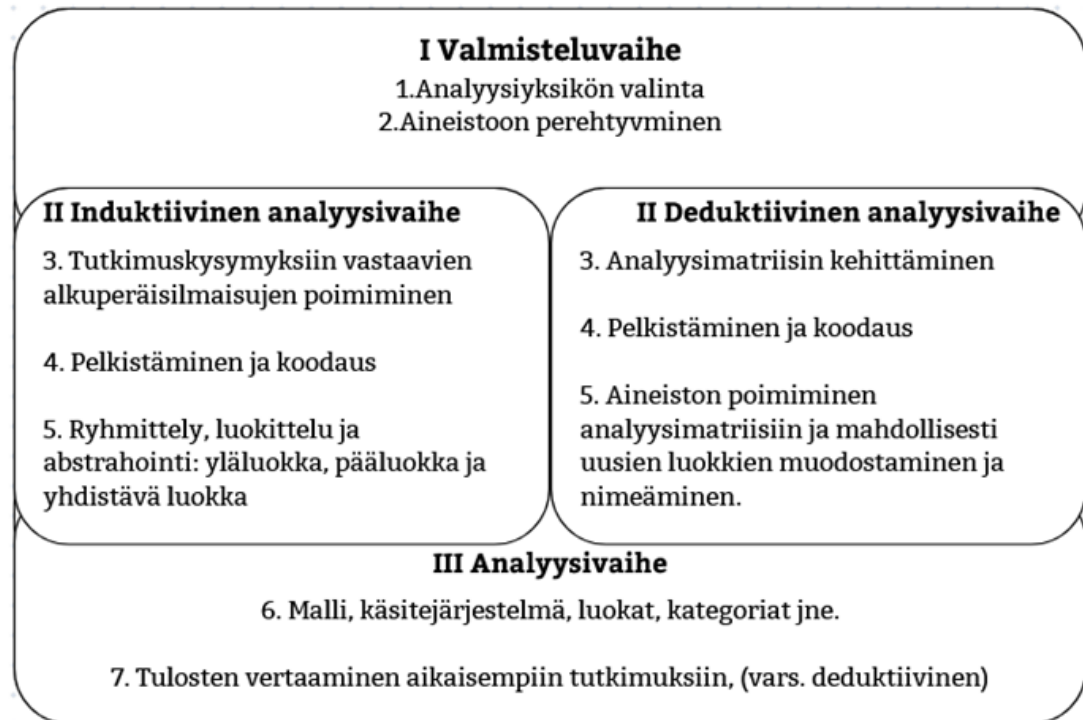
pailulle taikka vastakkainasettelulle tule. Jopa ihan eri näkökulmista asiaa tarkastelevat voivat työpajan kuluessa muuttaa mielipidettään täysin vastakkaiseen hyvän ryhmädialogin kautta. (Mäki 2014).

5.7 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi voidaan jakaa kahteen ryhmää; aineistolähtöinen ja teorialähtöinen lähestymistapa eli induktiivinen ja deduktiivinen lähestymistapa. Lähestymistavan valinta perustuu siihen, kuinka tutkijana käsittelee ja analysoi kerättyä materiaalia. Induktiivisessa lähestymistavassa tutkija laatii itse tutkittavaan materiaaliin sopivan luokittelun ja analysoi materiaalin sen perusteella. Deduktiivisessa lähestymistavassa tutkija nojaa vahvaan paljon tutkittuun teoriapohjaan ja käyttää analysoinnissa valmiita analyysimatriiseja. Koska pääasiallisena tutkimusaineistona tässä opinnäytetyössä oli haastatteluissa ja työpajoissa saatu materiaali, valikoitui lähestymistavaksi aineistolähtöinen sisällönanalyysi induktiivisella lähestymistavalla. (Alasuutari 2011, 38, 41–42.)

Kerätty aineisto ei sisällä tilastollista dataa, valikoitui analyysimenetelmäksi laadullinen sisällönanalyysi. (Alasuutari 2011, 38, 41–42.) Sisällönanalyysin vaiheet ovat:

1. valmisteluvaihe,
2. analyysivaihe induktiivisena tai deduktiivisena,
3. tulosten raportointi. (Kuvio 10)



Kuvio 10. Sisällönanalyysin etenemisen vaiheet. (Mukaillen Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., Kääriäinen, M. 2022, 219)

Valmisteluvaiheessa aineisto saatetaan kirjoitettuun muotoon, tässä tapauksessa haastatteluiden litterointia. Sen jälkeen tutustutaan aineistoon ja sisäistetään sen antama informaatio. Analyysivaiheessa poimitaan tutkimuskysymyksiin vastaavia käsitteitä, luokitellaan ja yhdistellään teemoittain. Ilmiöiden ja erilaisten poikkeusten löytäminen vahvistaa tutkimuksen johtopäätöksiä. (Metsämuuronen 2006, 124; Ojasalo, K., Moilanen T, Ritalahti, J. 2015, 137) Lopuksi raportoidaan analysoinnin perusteella tehdyt johtopäätökset.

Haastatteluaineiston ja työpajapäivän päätteeksi ryhmiltä saatujen yhteenvetojen analyysiprosessit olivat samanlaisia. Haastatteluiden tallenteet litteroitiin ja työpajapäivistä kerättiin kirjalliset yhteenvedot jokaiselta ryhmältä.

5.8 Loppukysely haastatelluille

Päätin lopuksi lähettää vielä haastatteluihin (5 vastaajaa) osallistuneille verkkokyselyn koko prosessin vaikutuksista organisaation tiedolla johtamiseen. Alkuhaastattelun kysymykset kartoittivat osallistujien odotuksia prosessilta, joten

loppukyselyn avulla pyrittiin viemään työ päätökseen ja kuulemaan arviot prosessin sujuvuudesta. Lisäksi haluttiin löytää mahdollisia merkkejä työn vaikuttavuudesta osallistujien näkökulmasta. Valitettavasti kyselyyn tuli vastauksia kaikkiaan vain kaksi kappaletta. Kyselyn ajankohta osui haasteelliseen ajankohtaan eli toukokuun kahdelle viimeiselle viikolle, mikä varmasti osaltaan vaikutti vastausten vähäisyyteen.

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Opinnäytetyö keskittyy pääasiassa tiedolla johtamisen nykytilaan ja vaikuttavuuteen henkilöstöjohtamisessa. Edellisessä luvussa kuvattu kyselytutkimus toimi hyvänä esimerkkinä siitä, miten tiedolla johtaminen vaikuttaa prosesseihin. Kyselytutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan analysoida tässä opinnäytetyössä sen tarkemmin koska kysely on KEVAN tuottama ja sisällöllisesti ei tuo lisäinformaatiota tähän opinnäytetyöhön. Tämän työn tutkimuksellinen osuus keskittyy haastatteluiden ja työpajatyöskentelyn tuloksien tutkimiseen.

Haastattelutyön kysymykset olivat jaoteltu kolmeen eri ryhmään; taustakysymyksiin, henkilöstöstrategian sisältöön ja tiedolla johtamisen näkökulmaan. Analysoidessa vastauksia suhteessa tutkimuskysymyksiin eli nykytilanteen kartoittaminen ja tiedolla johtamisen hyödyntämisen keinot henkilöstöstrategian kehitystyössä, näkökulmiksi valikoitui nykytila, organisaatiossa koetut puutteet sekä kehitysehdotukset.

6.1 Työryhmästä valittujen henkilöiden haastattelut

Haastattelut järjestettiin prosessin alkuvaiheessa. Haastattelukysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan työryhmässä mukanaolevien näkemyksiä ja odotuksia henkilöstöstrategiaprosessista. Kaikkien näkemykset henkilöstöstrategiatyön käynnistämisestä olivat hyvin samankaltaisia. Henkilöstöstrategian laatiminen Ylivieskan kaupungille nähtiin erittäin tärkeänä juuri tässä tilanteessa, jossa julkinen sektori kärsii monenlaisista valtakunnallisista ongelmista. Jokainen haastateltu ymmärsi henkilöstöstrategian ja kaupunkistrategian välisen yhteyden ja keskinäisen vaikutuksen.

Vastausten perusteella oli selkeästi nähtävillä, että tiedolla johtaminen ymmärretään hyvin yksipuolisesti. (Taulukko 1) Tiedolla johtamisen vaikutus päätöksentekoon ymmärretään, mutta pääasiassa menneeseen aikaan painottuen. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että organisaation tiedolla johtamisen taso on vielä

matala, eikä välttämättä käytössä kaikessa toiminnassa. Vaikka osa valituista henkilöistä on mukana päätöksenteon ytimessä, ei eroja vastausten perusteella haastateltavien välillä ollut.

Taulukko 1. Vastauksia organisaation nykytilanteesta tiedolla johtamisessa

Kysymys	Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3	Haastateltava 4
Miten ymmärän sanat ”tiedolla johtaminen”	Sitä, että esimies hyödyntää olemassa olevaa tietoa päätöksenteossa	Päätöksenteossa tuodaan tietoon erilaisia asiaan liittyviä faktoja kuten toimintamalleja naapurikunnista.	Että tietoa hyödynnetään päätöksenteossa ja hankitaan säännönmukaisesti päätöksenteon tueksi.	Käytetään kaikkea tietoa hyväksi ennen kuin päätetään mistään

Haastateltavat odottivat prosessia innolla ja positiivisella mielellä. Jokainen haastateltava oli jollakin tasolla valmistautunut jo etukäteen alkavaan prosessiin. Oli myös huomionarvoista, että yksikään haastateltava ei asettanut omia odotuksiinsa mitenkään epärealistiseen tavoitetasoon vaan jokainen ymmärsi strategian merkityksen koko organisaatiolle ja henkilöstötyölle.

Haastateltavat tunnistivat selkeitä puutteita organisaation henkilöstöjohtamisessa ja tiedolla johtamisessa. Yksi vastaajista totesi suoraan, kuinka ”lapsen kengissä” tiedolla johtamisen taso organisaatiossa on. (Taulukko 2). Osaamisen puute, mutta myös henkilöstön osaamiskapasiteetin vähäinen hyödyntäminen koettiin selkeänä puutteena. Vaikka välttämättä tiedolla johtamisen käsitteestä ja sen hyödyntämisestä ei ollut ymmärrystä, jokainen vastaaja huomasi organisaatiossa olevan selkeä puute tiedolla johtamisen käytännöissä. Tämä varmasti helpottaa uudistusten sisäänajoa tulevaisuudessa, mutta voi myös tuottaa virheellistä toimintaa. Organisaatiossa voi olla valtava kysyntä muutokselle, mutta osaamista oikeiden hankintojen ja toimintamallien kehittämiseksi ei ole.

Taulukko 2. Vastauksia organisaation puutteista.

Kysymys	Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3	Haastateltava 4
Huomioi-daanko organisaatiossamme riittäväsi tiedolla johtamisen näkökulmaa henkilöstöasioissa?	Vielä kovin lapsenkengissä.	Tietoa päättäjälle tulee kyllä hyvin, mutta monesti kaipaisi enemmän vaihtoehtoja ja asian avaamista.	Enemmän kuin aikaisemmin, mutta ei todellakaan riittävästi.	En usko, että riittävästi, mutta jospa nyt kehittyisi
Onko olemassa selkeästi nähtävä puute tiedolla johtamisen käytänteissä	Ei riittävästi hyödynnetä henkilöstön osaamista	Pitäisi olla enemmän vaihtoehtoja, kun asioita tuodaan päätöksentekoon. Myös asian avaamisessa enemmän tietopohjaa	Osaamisen puute, jotta tietoa osattaisiin hyödyntää riittävästi. Kehitys koko kunta-alalla vielä alussa	En osaa sanoa

Haastatteluun osallistuneet olivat yksimielisiä kehittämiskohteiden suhteen. Johtamisen kehittäminen nähtiin yhtenä tärkeimmistä kehittämiskohteena. Osaamisen ja johtamisen kehittäminen sekä työhyvinvointi olivat jokaisen tai lähes jokaisen kohteena strategian toimenpideilistalla. Myös erilaiset työelämän joustot nähtiin hyvin yhdenmukaisena kokonaisuutena; etätyö ja työajan joustot eri elämäntilanteissa. Haastateltavien mielestä näihin kehittämiskohteisiin panostamalla voitaisiin samanaikaisesti vaikuttaa positiivisesti myös työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Tiedolla johtamiseen haluttiin myös enemmän panostusta. Selkeää kehityskohdetta ei välttämättä osattu nimetä, mutta tarve kehittämiselle nähtiin yksimielisesti.

Taulukko 3. Vastauksia organisaation kehittämiseen liittyen.

Kysymys	Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3	Haastateltava 4
---------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Mitä tietoja tulisi hyödyntää?	Vuorovaikutteisuuden lisääminen pitäisi näkyä enemmän, jotta siitä tulisi vaikuttava asiakirja.	Juuri nämä ennusteet; väestö- ja oppilasennusteet.	Kerätään validia tietoa mitä meillä jo on ja peilaamme sitä tulevaisuuden varalle.	Sen pitää olla sellainen, että kuuluu olennaisesti siihen työhön.
---------------------------------------	---	--	--	---

6.2 Työryhmälle järjestetty työpajapäivä

Työpajapäivän organisointi ja toteutus oli vastuullani. Päivän tavoitteena oli saada työryhmän jäsenet miettimään ja kehittämään henkilöstöstrategiassa käytettäviä mittareita ja löytämään syntyvästä henkilöstöstrategiasta yhtymäkohtia koko kaupungin strategiaan. Päivän aluksi avasin muistutuksena henkilöstöstrategiaan suunniteltuja osa-alueita, minkä jälkeen osallistujat jaettiin kolmeen eri ryhmään. Monipuolisen keskustelun varmistamiseksi, jokaiseen työryhmään valittiin yksi henkilöstön edustajista, yksi johtoryhmän edustajista ja yksi luottamushenkilöedustajista. Jokaiselle ryhmälle annettiin tehtäväksi käydä keskustelua annettujen kysymysten pohjalta ja tueksi annettiin vielä henkilöstöstrategian sisältöä kuvaavat otsikot. Kaikkia ryhmiä pyydettiin lisäksi tarkastelemaan omaa aihettaan myös tiedolla johtamisen näkökulmasta. Ryhmille annetut tukikysymykset olivat:

- Ryhmä 1 – Kaupunkistrategian ja henkilöstöstrategian yhteneväisyydet
 - o Miten nykyinen kaupunkistrategia huomioi henkilöstöstrategian eri näkökulmat?
 - o Onko megatrendit tunnistettavissa myös henkilöstöstrategiassa?
- Ryhmä 2 – Mittaristot
 - o Mitä mittareita voidaan hyödyntää kaupunkistrategian mittareista?
 - o Eri osa-alueiden tavoitteiden ja mittareiden tunnistaminen
 - o Mitä puuttuu?
- Ryhmä 3 – Tunnistammeko organisaation vahvuudet ja heikkoudet organisaatiossamme?

- Olemmeko hyviä jo jossain? – Riittääkö se?
- Mikä on huonosti? – Miten korjataan?
- Ajatuksia tavoitteista
- Ajatuksia ja ehdotuksia strategiseen sisältöön.

Ryhmissä käydyt keskustelut olivat hyvin aktiivista ja välillä aihe tuntui karkaa-vaan kauaksi alkuperäisestä tehtävänannosta. Jokainen ryhmä kuitenkin sai tehtyä omista keskusteluistaan vapaamuotoiset yhteenvedot, jotka käytiin läpi tilaisuuden päätteeksi. Jokaisen ryhmän oli helpompi löytää negatiivisia puolia organisaation tilasta kuin positiivisia puolia. Lisäksi luottamushenkilöiden näkemykset olivat usein hyvin kaukana kuntaorganisaation todellisuudesta ja perustuivat useimmiten olettimiin. Tiedot pohjautuivat pitkälti käsitykseen omien työpaikkojen toimintatavoista.

Keskustelun rajaaminen ja moderointi oli aikataulullisesti haastavaa koska aiheet herättivät runsasta keskustelua. Organisaatiossa nähtiin paljon positiivisia toimintatapoja, joiden esille tuominen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, esimerkiksi rekrytointimarkkinoinnissa, olisi tärkeää. Yksi ryhmistä nosti esimerkkinä organisaatiossa voimassa olevan käytännön omaehtoisen opiskelun tukemisesta viidellä palkallisella päivällä per lukuvuosi. Tällaisesta mahdollisuudesta ei välttämättä ole kaikilla tietoa ja kynnys lähteä opiskelemaan työnohessa voi olla korkea. Myös laajan työterveyshuollon esilletuominen vielä näkyvimmin tukisi hyvää työnantajamielikuvaa. Yhteinen loppupäätelmä oli, että moni asia on organisaatiossa hyvin, mutta sitä ei välttämättä tunnisteta. Ryhmissä tunnistettiin myös kehittämiskohteita. Esimiestyön haasteet, ajan puute, osaamisen puute, ikäjohtamisen haasteet tunnistettiin kaikkia toimialoja koskeviksi.

Yhtymäkohtia tunnistettiin henkilöstöstrategian osa-alueiden ja kaupunkistrategian välillä. Kaupunkistrategian kolme pääpilaria liikkeestä elinvoimaa, koulutuksesta osaamista ja palveluista hyvinvointia ovat johdettavissa henkilöstöstrategian eri osa-alueille. Mittaristoissa tunnistettiin sellaisia vaihtoehtoja, joita voi-

daan hyödyntää myös henkilöstöstrategiassa kuten henkilöstötilinpäätöksen tiedot. Lisäksi megatrendit olivat yhtä valideja henkilöstöstrategiassa kuin kaupunkistrategiassa. Väestön ikääntyminen, tekoäly, julkinen talous, riskienhallinta ja työntekijöiden psyykkinen kriisinkestävyys ovat aiheita, jotka haastavat henkilöstöjohtamista varmasti tulevaisuudessa. Keskusteluissa tunnistettiin myös kaupunkistrategian ero henkilöstöstrategiaan. Kun kaupunkistrategiassa keskitytään hyvin pitkälle kaupungin toiminnan kehittämiseen ulkoisten sidosryhmien rajapinnassa, henkilöstöstrategia keskittyy sisäisen toiminnan kehittämiseen.

Taulukossa 4 on kuvattu tarkemmin työpajapäivän päätteeksi kerätyistä materiaaleista tehty analysointi tutkimuskysymysten näkökulmasta. Kaikki ryhmät tunnistivat tiedolla johtamisen nykytilan heikkoudet; kerättyä tietoa ei hyödynnetä riittävästi tai ollenkaan. Puutteina tunnistettiin pääasiassa vanhaan tietoon perustuva päätöksenteko, turhan työn määrä ja tiedon huono leviäminen. Kaikissa ryhmissä tunnistettiin tiedolla johtamisen tärkeys tuloksellisen henkilöstöjohtamisen saavuttamiseksi. Ennustettavuus ja tiedon hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa, nähtiin yhtenä tärkeimpänä työkaluna tulevaisuuden megatrendeihin valmistautumisessa. Ryhmien näkemys oli että organisaation tulisi kehittää ja oppia uusia toimintatapoja tiedolla johtamisesta varsinkin henkilöstöjohtamisessa.

Taulukko 4. Työryhmätyöskentelystä nostettuja huomioita

Kysymys	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
Tiedolla johtamisen nykytila	Tietoa kerätään monella eri tavalla, mutta sen hyödyntäminen puuttuu.	Mittareita on runsaasti jo olemassa, käytetäänkö riittävästi.	Organisaatiolla on selkeästi tahtotila kehittää toimintaa.

Puutteet	Pääasiassa hyödynnetään jo vanhentunutta tietoa. Tieto ei tavoita kaikkia.	Mittareita on paljon, kuinka paljon työtä tehdään turhaan. Jotta työ ei olisi pelkkää taulukointia, on tärkeä miettiä mittareita etukäteen.	Keskitytään paljolti negatiivisiin juttuihin. Meillä on paljon hyvääkin.
Kehittämiskohteet	Tulevaisuuden megatrendit haastavat henkilöstöjohtamisen varmasti jo lähivuosina puhumattakaan julkisen sektorin taloustilanteesta. Ennakoivat tiedolla johtaminen on elinehto.	Tehokkaan johdon työpöydän kehittäminen.	Johtamisen kehittäminen, toimintatapojen uusiminen ja organisaatiokulttuurin uudistaminen mahdollistaa asioiden eteenpäin viemisen.

6.3 Loppuhaastattelun tulokset

Työn päätteeksi lähetetty verkkokysely haastatteluihin (5 vastaajaa) osallistuneille kartoitti koko prosessin vaikutuksista koko organisaation tiedolla johtamiseen. Kyselyyn saatiin vastauksia kaikkiaan kaksi kappaletta. Kyselyn ajankohta osui haasteelliseen ajankohtaan eli toukokuun kahdelle viimeiselle viikolle, mikä varmasti vaikutti vastausten vähäisyyteen.

Vastaajien mielestä prosessi oli kaiken kaikkiaan onnistunut. Organisaatio on vastaajien mielestä kehittynyt tiedolla johtamisessa. Henkilöstöraportin käyttäminen on ollut tuttua, mutta varsinaisia kohdennettuja toimenpiteitä tämän tiedon pohjalta ei ole suoraan tehty aikaisemmin. Odotuksena vastaajalla oli saada tiedolla johtamisesta vakiintuneen toimintatavan.

Vähäisen vastaajamäärän vuoksi samanlaista analysointia ei voinut suorittaa. Kahden vastaajan vastaukset tukivat kuitenkin omaa tulkintaani haastatteluiden

ja työpajatyöskentelyn jälkeen. Kuten toinen vastaajista toteaa, on selvää, että lopulliset tulokset jäävät nähtäväksi. Tiedolla johtamisen kehittäminen organisaatiossamme on kuitenkin saanut hyvän alun prosessin mukana. Tietoisuuden lisääntyminen ja arjessa näkyminen ovat hyviä ja tärkeitä signaaleja tiedolla johtamisen eteenpäin viemisessä.

7 POHDINTA

Tutkimuskysymyksiä asettaessa oli itselleni tärkeää tuoda esiin organisaation kehittyminen tiedolla johtamisen saralla prosessin aikana. Ylivieskan kaupungin tiedolla johtaminen oli prosessin aloituksen yhteydessä hyvin perustasolla olevaa toimintaa. Opintojen aikana tehtiin tehtävä, jossa pyydettiin tekemään kyselytutkimusta päättäjätaholle tiedolla johtamiseen liittyvistä käsitteistä. Kyselyyn saatiin ihan vain muutamia vastauksia eikä suurimpaan osaan kysymyksiä osattu vastata oikeastaan lainkaan. Nykytilaa arvioitaessa en odottanut paljoa tiedolla johtamisesta organisaatiossa. Alkuvaiheen haastattelut vahvistivat käsitystäni. Kuten aikaisemmin todettiin, on organisaatiomme käyttänyt henkilöstöjohtamisen tukena dataa hyvin yksipuolisesti menneisyyteen peilaten. Ennakoivaa taikka ennustavaa tiedolla johtamista ei ole ollut käytössä missään muodossa. Henkilöstöstrategiaprosessin aikana on ollut nähtävissä selkeitä muutoksia ei pelkästään henkilöstöjohtamisen osalta, vaan koko organisaation tiedolla johtamisessa.

Ylivieskan kaupunki on tyypillinen julkisen sektorin toimija tiedolla johtamisen kehittämisen osalta. Siinä missä yksityinen sektori joutuu kilpailun vuoksi kehittämään omaa toimintaansa yhä tehokkaammaksi, tuottavammaksi ja ennen kaikkea pysymään kilpailijoihin nähden edellä kävijänä, ei julkisella sektorilla ole ollut kilpailua eikä näin tarvetta muutokselle ole ollut. Tähän tulokseen on tullut myös Anne Dahl tutkimuksessaan Julkisen sektorin tiedolla johtamisesta (Dahl A., 2018, 22). Päätöksenteossa on käytetty hyvin suppeasti esimerkiksi tilinpäätöksen yhteydessä saatujen lukujen kautta ja kuten haastatteluissa kerrottiin että seurataan henkilöstön määrää ja ikärakennetta. Määrärahalouteen perustava toimintamalli ei kannusta dynaamiseen kehittämiseen ja yleensäkin poliittinen päätöksentekojärjestelmä heikentää aktiivista (Mikkonen, J., 2023, 14-19).

Taloudellisen tilanteen kiristyessä kunta ei voi säästää itseään hengiltä vaan sen on pystyttävä tuottamaan tietyt palvelut kuntalaisilleen. Anwar ja Abdullah

(Anwar, G. & Abdullah N., 2021, 37-39) ovat tutkimuksessaan tutkineet henkilöstöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksia julkisen organisaation tuottavuuteen. Tutkimuksen mukaan juuri henkilöstöresursseihin panostamalla saadaan kestäväää kilpailuetua. Tiedolla johtamisen tuella henkilöstöjohtamiseen on mahdollista saada vaikuttavuutta ja pitkälle tulevaisuuteen kantavaa toimintaa.

Työpajapäivän aikana keskusteltiin useammassa ryhmässä henkilöstöön liittyvistä haasteista ja ongelmista tiedolla johtamisen kannalta. Yksi tunnistetuista haasteista oli eläköityminen. Eläköitymisten myötä organisaatiosta on lähtenyt ja lähtee lähitulevaisuudessa paljon jopa vuosikymmeniä samalla työnantajalla työskennelleitä työntekijöitä. Heidän mukanaan siirtyy valtavasti hiljaista tietoa pois, mikä voi olla jopa riskienhallinnan kannalta äärimmäisen kriittistä. Henkilöstö vaikuttaa tiedolla johtamiseen monella eri tavalla. Aktiivinen, innovatiivinen ja ennen kaikkea oikeanlaista osaamista omaava henkilöstö vie organisaatiota eteenpäin. Sekä Dahl (2022) että Mikkonen (2023) jakavat ajatuksen, että johtamisella, riittävillä ja oikeanlaisilla resursseilla sekä organisaatiokulttuuriin vaikuttamalla voidaan auttaa organisaatiota kehittymään tiedolla johtamisen saralla.

Työpajapäivän keskusteluissa nousi pitkälti samoja sisältöjä henkilöstön veto- ja pitovoiman lisäämiseksi kuin Anwarin ja Abdullahin (2021, 37-39) tutkimuksessa; henkilöstön koulutukseen panostaminen, erilaiset kannustimet ja palkkiot ja rekrytoinnissa osaavan henkilöstön saaminen. Pieni kaupunkiorganisaatio on toimintaympäristönä erilainen verrattuna Anwarin ja Abdullahin tutkimuksen kohteeseen esimerkiksi työpaikan turvallisuuden kannalta. Työpajapäivässä työpaikan turvallisuus ei noussut keskusteluissa esille, mutta päätöksenteon hajauttaminen johtamisessa oli yksi ehdotus johtamisen kehittämiseksi.

Kuten moni muukin julkisen sektorin toimija, Ylivieskan kaupunki on aloittanut tiedolla johtamisen kehittämisen IT-tietojärjestelmistä. Satsaukset resursseihin ja selkeä poliittisen johdon linjaus järjestelmien kehittämiseen on tuottanut tulosta

ja parannusta tilanteeseen on jo hieman nähtävissä. Tietojärjestelmiä on yhdenmukaistettu ja automaatioon on pyritty siirtymään yhä enenevässä määrin. Dahlin mukaan kunta-alalla tiedolla johtamisen kehittämisessä haasteellista on myös yhtenäisten tietojärjestelmien puuttuminen, osittainen tai joko täysin manuaalinen tiedon ylläpitäminen sekä yksinkertaisuudessaan kustannukset. Pienet kunnat ja kaupungit, joihin myös Ylivieska kokonsa puolesta kuuluu, eivät voi investoida satoja tuhansia yksittäisen järjestelmän kehittämiseen. (Dahl 2018, 24-29)

Henkilöstöstrategiaprosessin aikana kerättiin ja hyödynnettiin kerättyä dataa monipuolisesti. Tiedon keräämisen tarvetta voi selittää tiedolla johtamisen käsitteitä avaamalla. Tiedolla johtamisella pyritään varmistamaan, että päätöksenteko on tietoperusteista. Tietojohtamisessa saatua tietoa ja olemassa olevaa osaamista hyödynnetään siten, että se tuottaa organisaatiolleen lisäarvoa. (Finto 2018) Käytännön esimerkkinä toimii työntekijämarkkinoiden kilpailun kiristyminen. Julkisen sektorin toimijan on löydettävä useimmiten työntekijän houkuttelemiseksi jokin muu kuin palkkatasolla kilpailu. Yksi vaihtoehto on tehdä vaikuttavaa työtä työntekijöiden hyvinvointiin ja työntekijäkokemuksen hyväksi. Jotta työntekijöiden hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen voitaisiin vaikuttaa positiivisesti, on kerättävä riittävästä tietoa ja analysoida saatua dataa ja näin saavuttaa tietoon pohjautuvaa työntekijäymmärrystä (Saramies & Törnroos, 2021, 39). Työntekijäymmärrys on Luukan mukaan ehdoton edellytys onnistuvaan organisaation johtamiseen (Luukka 2019, 118–119) ja sitä kautta hyvään työntekijäkokemukseen. (Saramies & Törnroos 2021, 39)

Prosessin pohjaksi työstetyt kyselytutkimukset sekä työryhmän erilaiset työskentelytavat helpottivat monessa suhteessa strategian työstämistä. Keskusteleva ote työryhmän kokoontumisissa nosti esille erilaisia näkökulmia asioiden edistämiseksi. Eri työntekijäryhmien kuin myös luottamushenkilöiden mukana olo toi työryhmään moniäänisyyttä ja haastoi mukana olleita jäseniä ajattelemaan asioita monelta eri kantilta. Toimintaympäristön muuttuessa haastavammaksi vaatimukset kasvavat erilaiseen, ennakoivampaan johtamiseen.

Henkilöstöstrategiatyöryhmä päätti prosessin aikana yhdistää strategia-asiakirjaan myös toimenpideohjelman. Tällä pyrittiin varmistamaan strategisten tavoitteiden vieminen käytäntöön nopeammalla aikataululla ja myös tuomaan asiakirjalle konkreettisempi ja helpommin lähestyttävä muoto. Jos toimenpideohjelma jätettäisiin seuraavaan vaiheeseen, siirtyisi strategian toteuttamisvaihe oleellisesti eteenpäin. Saramäen ja Törnroosin (2021, 242) mukaan organisaation tiedolla johtaminen on hyvällä tasolla ja HR-analytiikkaprojekti on onnistunut, jos tiedon analysointi johtaa toimintaan organisaatiossa. Toimintaa on kyettävä muuttamaan, jos kerätyn tiedon analysoinnin jälkeen tilanne sitä vaatii. Esimerkiksi organisaatiolle tehdystä henkilöstön työhyvinvointikyselystä oli havaittavissa johdon ja henkilöstön välisen toiminnan heikenneen. Tämä huomio käynnisti laajan ja pitkäaikaisen prosessin esihenkilötyön kehittämiseksi. Esihenkilöiden koulutusohjelma ja selkeä panostus henkilöstötyöhön pyrkivät ennakoivasti tarttumaan ongelmaani. Ennakoivaan toimintaan pyritään myös henkilöstöstrategialla.

Henkilöstöstrategian odotetaan vaikuttavan eniten tiedolla johtamisen kehittymiseen organisaation henkilöstöjohtamiseen. Valitut mittarit ovat pitkälti jo olemassa ja käytössä esimerkiksi henkilöstötilinpäätöksessä. Nyt niiden hyödyntäminen henkilöstöstrategian mittareina tehostaa toimintaa ja jo valmiita sisäisiä prosesseja eikä näin vaadi valtavia ylimääräisiä panostuksia. Myös Saramäki ja Törnroos (Saramies & Törnroos, 2021, 138–139) suosittelevat olemassa olevien mittareiden ja kerätyn datan hyödyntämistä tehokkaammin ennen uusien valitsemista.

Henkilöstöstrategian laadinnassa on ollut tärkeä huomioida tutkimusten tuottama data erilaisten toimenpiteiden vaikuttavuudesta. Esimerkiksi Dahlin (2018) tutkimuksessa mainitut henkilöstöön liittyvät uhat ja mahdollisuudet on pyritty huomiomaan valituissa tavoitteissa. Henkilöstöressurssien ennustettavuus, oikeanlaisen osaamisen varmistaminen, henkilöstön motivointi ja johtamisen kehittäminen ovat osa valittuja strategisia linjoja. Työryhmä valitsi henkilöstöstrategiaan kolme

eri asiakokonaisuutta ja jokaiseen omat täydentävät kehittämiskohteet. Kolme pilaria valittiin kuvaamaan yhdenmukaisuutta Ylivieskan kaupunkistrategiaan (kuvio 11).



Kuvio 11. Ylivieskan henkilöstöstrategia visuaalisesti tiivistettynä

Strategiatyöhön olennaisesti kuuluva visio syntyi ajatuksesta, jossa haluttiin sekä luoda kuvaa yhtenäisestä, me-henkisestä työyhteisöstä. Vision tehtävänä on muodostaa kuva tulevaisuudesta – siitä tilasta, mihin strategialla pyritään. Selkeys, johdonmukaisuus, luovuus ja tarpeeksi kunnianhimoinen ovat hyvän vision merkkejä. Aikajänteen tulee ulottua visiolla riittävän kauaksi. (Peltomäki, 2019). Henkilöstöstrategian visioksi johdettiin kaupunkistrategiasta ”Me rakennamme kasvun ihmeitä!”

Tämän vision avulla pyrittiin kiteyttämään ajatus uudesta organisaation toimintakulttuurista; me-hengestä. Yhdessä tekemisellä ja avoimuuden lisäämisellä pyritään löytämään sellainen toimintamalli, joka aktivoi tiedon ja osaamisen jakamiseen organisaation sisällä. Myös innostavuus uusien toimintamallien kehittämiseen, jotta toiminta pysyy kannattavana tulevina haasteellisina vuosina.

7.1 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Henkilöstöstrategian kehitystyössä on useita huomioitavia eettisiä kysymyksiä. Henkilöstötietojen keräämisessä ja käytössä on oltava huolellinen. Tietosuoja- ja tietoturvamääräyksiä on noudatettava. Eettisyyteen kuuluu myös tiedonkäytön reiluus. Tietoja käytetään oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti ja tutkimuksen päätöksissä pitää huolehtia, että ne perustuvat objektiiviseen tietoon. On myös tärkeä huolehtia siitä, että tutkimuksen kohteena olevat henkilöt tietävät tietojensa käyttämisestä ja keräämisestä.

Eettisyys HR-asioissa on yksi olennaisimmista asioista. Data koostuu pitkälti henkilötiedoista, yksilöä koskevista tiedoista. Henkilöstöä koskevien tietojen keräämisessä ja käytössä tulee huomioida tietosuojaa ja tietoturvamääräykset. Tietojen käsittelyä sääntelee EU-tason lainsäädäntö eli tietosuoja-asetus. Se tunnetaan paremmin kirjainyhdistelmällä GDPR. Sen avulla suojataan yksilöä henkilötietojen sähköisessä käsittelyssä (Yleinen tietosuoja-asetus EU 2016/679). Lisäksi henkilön yksityisyyden suojaa varten on laadittu laki yksityisyyden suojasta työelämässä. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004). Se määrittelee tarkemmin, kuinka työelämässä tulee käsitellä työntekijän henkilötietoja, mitä testejä työnantaja voi teettää työntekijällä, minkälaista teknistä valvontaa työpäivällä voi suorittaa ja voiko työnantaja hakea ja avata henkilökuntansa sähköpostiviestejä. Näiden lakien ja asetusten ei ole tarkoitus estää henkilötietojen keräämistä tai niiden käyttöä, vaan varmistaa että tietoja ei käytettäisi väärin ja muuhun kuin alun perin itse henkilö on tietonsa antanut. Lainsäädäntö myös vaatii organisaatioita varmistamaan, että henkilötiedot säilytetään turvallisesti ja vain sel-

laisten ihmisten saatavilla, jotka niihin ovat oikeutetut. Yhteistoimintalaki varmistaa osaltaan, että työntekijät ovat tietoisia siitä, miten heidän tietojaan käsitellään ja mihin heidän tietojaan käytetään. (Yhteistoimintalaki 1333/2021)

Opinnäytetyön aiheen huomioiden, on tärkeä huomioida käytettävän datan käsittely. Vaikka analysoitu data ja kaikki informaatio on opinnäytetyössä täysin anonymisoitua informaatiota, on alkuperäinen data täynnä henkilötietoja. Tietojen käsittelyssä tulee huolehtia oikeanlaisesta tiedon säilyttämisestä ja siitä, että turhaa tiedon säilyttämistä ei tapahdu. Henkilöstötiedon käyttö on myös oltava mahdollisimman reilua, oikeudenmukaista ja tasapuolista. Saatujen tietojen perusteella tehdyn päätöksenteon tulee perustua objektiiviseen tietoon ja lopputulos ei saa olla eri henkilöstöryhmiä syrjivä.

Työn luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava kehittämistyön omat erityispiirteet. Osallistujien mahdollisuus osallistua työn edetessä prosessiin on arvioitava työn loppuvaiheessa. Lisäksi on tärkeä analysoida myös valitun menetelmän soveltuvuus työn loppuun. Dokumentointi on tehtävä koko prosessin ajalta, mikä on hyvin helppo toteuttaa, koska kunnallisessa työryhmätoiminnassa muistioiden ja pöytäkirjojen ylläpitämiseen on perusteet. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2020)

Henkilöstöstrategia vaikuttaa suoraan henkilöstöön monella eri tavalla. Valittavien mittareiden ja toimenpiteiden tulee kohdella eri työntekijäryhmiä tasapuolisesti. Mittarit eivät saa johtaa sukupuoleen tai etniseen taustaan perustavaan epätasa-arvoon.

8 YHTEENVETO

8.1 Haasteesta toiseen

Opinnäytetyö ja sen koko prosessi painottuivat enimmäkseen käytännön toteutukseen ja strategiatyön eteenpäin viemiseen eri metodien avulla. Tutkimuksen kannalta olisi ollut hyvä syventää haastatteluissa vielä enemmän tiedolla johtamisen näkökulmaa. Tutkimuksen tulokset olivat pitkälti ennakoituja. Organisaation kehityskaari tiedolla johtamisen hyödyntämisessä on alkuvaiheessa, mutta kehityskohteet on kuitenkin tunnistettu ja selkeä tahtotila tiedolla johtamisen hyödyntämiseen henkilöstöjohtamisessa on olemassa. Henkilöstöasioihin sekä tietohallintoon panostaminen lisäresursseina mahdollistaa tiedolla johtamisen kehittymisen haluttuun suuntaan.

Oli harmillista, että prosessin edistäminen jäi valtavan organisaatiomuutoksen jälkeisiin, ja työn edistäminen seisahtui. Opiskelupaikan varmistumisen jälkeen siirryin tekemään hallintojohtajan tehtävää, mikä lopulta kesti puolitoista vuotta eli suurimman osan opiskelujasta. Työkuorma kasvoi sijaisuuskuvioiden myötä niin suureksi, että oma jaksaminen vaarantui. Alkuperäinen suunnitelma mahdollisista opintovapaista oli unohdettava heti alkuunsa, jotta työarki olisi toiminut. Prosessin venyminen toi myös toisen negatiivisen vaikutuksen. Harmillisesti oma opinnäytetyöohjaajani vaihtui kolmesti oppilaitoksen toimesta, mikä aiheutti myös osaltaan ongelmia prosessin läpivientiin. Haluan kuitenkin nähdä tässäkin positiivisen puolen: sain omaan työhöni sparrausta monen eri alan opinnäytetyöohjaajan toimesta, ja sitä kautta näkökulmani asiaan syveni useiden keskustelujen myötä.

Kokonaisuutena olen tyytyväinen prosessin antiin. Olen oppinut opintojen ja tämän työn aikana prosessoimaan ja tarkastelemaan asioita eri näkökulmista. Tieteellinen ja tutkimuksellinen otteeni on kehittynyt ja myös asiantuntijatekstin tuottaminen on itselleni helpompaa. Omalle organisaatiolleni oli tärkeää saada hen-

kilöstöstrategia valmiiksi, mutta vielä tärkeämpänä näen prosessin aikana kehittyneitä toimintamalleja. Tämän työn rinnalla on syntynyt kuin huomaamatta toimintamalli, jossa esimerkiksi ohjelmistojen hankintojen tai toimintojen kehittämisen yhteydessä tietohallinto on aina mukana. Henkilöstöstrategian valmistuttua, mittareiden seuranta on jatkuva prosessi, mutta kehittämistyötäkin on jatkettava. Tulevien vuosien haasteet vaativat uusia toimintatapoja. Tutkimukset tukevat näkemystä, että esimiesten kouluttaminen tekoälyn ja erilaisten analysointityökalujen käyttöön tulee ottaa jo lähiajan tavoitteeksi (Angelova, Stoyanova & Stoyanov 2023). Esimerkiksi kehittyneempien Excel-työkalujen käyttöaste on aivan liian matala. Pivot-työkalu on monelle aivan vieras puhumattakaan PowerBI:stä. Näiden työkalujen kehittäminen organisaatiossa ja näkyvämpi käyttö voisi kasvattaa innostusta omaksua uusia toimintatapoja.

8.2 Jatkotutkimusaiheita julkiselle sektorille

Jatkotutkimuksen kohteina voisi olla tarkempi analyysi erilaisten tiedolla johtamisen menetelmien vaikutuksesta organisaation strategiseen kehitykseen sekä käytännön toimenpiteiden tarkempi osa-alue. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, vaikuttaako organisaation kulttuuri ja henkilöstön sitoutuminen jotenkin tiedolla johtamisen onnistumiseen pitkällä aikavälillä. Myös eri toimialojen vertailu voisi antaa arvokasta tietoa tiedolla johtamisen kehittämisestä eri toimintaympäristöissä.

Julkisella sektorilla on paljon opittavaa yksityisen sektorin toimintatavoista ja toiminnan kehittämisestä. Jo nyt tiedossa olevat megatrendit eivät lupaa helppoja vuosia kuntasektorille tai ylipäänsä julkiselle sektorille. On kuitenkin tärkeä muistaa, mikä kunnan tehtävä loppujen lopuksi on. Kuntalain mukaan kunnan tarkoitus on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla (Kuntalaki 410/2015). Se on jokaisen kunnallisen strategian lähtökohta ja lopputulema.

LÄHTEET

Angelova, M., Stoyanova, T., & Stoyanov, P. 2023. Improving HR management in innovative business organizations through digitalization and ICT. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(2), 403-418. Viitattu 18.6.2024 [https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.2\(27\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.2(27)).

Anwar, G. & Abdullah, N. N. 2021. The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, Vol-5, Issue-1, Jan-Feb, 2021. Viitattu 18.3.2024 <https://ssrn.com/abstract=3824689>.

Bal Krishnan, L. & Srividhya. S. 2007. *Human Resource Development*, Himalaya Publishing House. ProQuest Ebook Central

Björkenstam, E., Helgesson, M., Gustafsson, K., Virtanen, M., Hanson, L. L. M., & Mittendorfer-Rutz, E. 2022. Sickness absence due to common mental disorders in young employees in Sweden: Are there differences in occupational class and employment sector? *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 57(5), 1097-1106. Viitattu 22.1.2024 <https://doi.org/10.1007/s00127-021-02152-3>.

Bruns, HJ. 2014. HR development in local government: how and why does HR strategy matter in organizational change and development? *Bus Res* 7, 1–49. Viitattu 24.11.2023 <https://doi.org/10.1007/s40685-014-0002-z>.

Colley, L. 2014. Understanding Ageing Public Sector Workforces: Demographic challenge or a consequence of public employment policy design? *Public management review*, 16(7), 1030-1052. Viitattu 13.10.2023 <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771697>.

Dahl, A. 2018. Kuntien tiedolla johtaminen: Kunnallishallinnon tietojärjestelmäratkaisun hankinnan vaatimukset ja esteet. Pro gradu – tutkielma, Turun yliopisto. Viitattu 18.7.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018052324562>.

Duunitori & Great Place to Work. Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2022. Viitattu 20.2.2022 <https://greatplacetowork.fi/oppaat/suomen-parhaat-tyopaikat-2022-raportti/>.

Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisu. Henkilöstörakenteet 2019 - Palkansaajat yksityisellä sektorilla. Viitattu 20.2.2024 https://ek.fi/wp-content/uploads/2020/12/Henkil%C3%B6st%C3%B6rakenteet-2019_17122020.pdf.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. 34 (4), 215-225. Viitattu 7.5.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202301203939>.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Finto. Asiasana: tietojohdaminen. 2018. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Viitattu 18.7.2024 <https://finto.fi/tt/fi/page/t9>.

Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Alma Talent.

Haesli, A., & Boxall, P. 2005. When knowledge management meets HR strategy: An exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *International journal of human resource management*, 16(11), 1955-1975. Viitattu 26.6.2024 <https://doi.org/10.1080/09585190500314680>.

Hassinen, Hanna. 2022. Etätyön johtaminen – vaikutukset työyhteisöön. Opinnäytetyö YAMK, JAMK. Viitattu 31.8.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060917117>.

Hillamo, T. & Pesonen, J. 2022. Kuntien tietohallinnon roolit. Kuntaliiton julkaisut. Viitattu 12.8.2023 <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2022/2216-kuntien-tietohallinnon-roolit>.

Humak 2024. Opinnäytetyöopas. 30.8.2024. Humak. Viitattu 31.8.2024. https://opiskelijanopas.humak.fi/?page_id=21757.

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2020. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Viitattu 26.2.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020042722617>.

Jalonen, H., Laihonen, H., Lönnqvist, A. 2012. Hallinnon tutkimus 2/2012. Tietojohdaminen osaksi kunnan strategista johtamista. 138–147. Viitattu 20.1.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99166/56860>.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.10.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus>.

Keva tutkii – Tietoa tutkimuksesta. Viitattu 17.6.2023 <https://kevatutkii.keva.fi/#/?page=julkinenala>.

Kielitoimisto. 2024. Hakusana ”jalkauttaa”. Viitattu 2.9.2024. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/jalkauttaa?searchMode=all>.

Kostamo, P., Airaksinen, T., Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi – Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House Oy.

KT-Kuntatyönantajat 2024. Henkilöstö ikäluokittain ja keski-ikä-tilasto. 21.2.2024. Viitattu 23.2.2024 <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ika>.

KT-Kuntatyönantajat 2007. Kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla. KT:n kannanotto 14.3.2007). Viitattu 24.2.2023 <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suositukset/kuntapalvelujen-strateginen-toteuttaminen>.

KT Yleiskirje 16/2001: Kannanotto strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämisestä kunnissa ja kuntayhtymissä. 16.5.2001. Viitattu 14.5.2023 <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2001/16/kannanotto-strategisen-henkilostojohtamisen-kehittamisesta>.

KT Yleiskirje 10/2004: Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus. 20.2.2004. Viitattu 14.5.2023 <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2004/10/kunta-alan-henkilostoraporttisuositus>.

Kuntalaki 410/2015. Viitattu 20.1.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2015/20150410>.

Kuntaliitto 2018. ARTTU2 - Henkilöstötutkimuksella varaudutaan muutosten johtamiseen. Tiedote 14.8.2018. Viitattu 20.2.2023 <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2018/arttu2-henkilostotutkimuksella-varaudutaan-muutosten-johtamiseen>.

Kuntaliitto 2021a. Miten Kuntaliittokonserni tukee tiedolla johtamista? 15.9.2021 – Kuntamarkkinat. Viitattu 1.10.2022 <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Miten%20Kuntaliitto%20tukee%20tiedolla%20johtamista.pdf>.

Kuntaliitto 2021b. Kuntastrategia. Viitattu 10.12.2022 <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen/kuntastrategia>.

Kuusela, T. 2014. Osallistavan henkilöstöstrategiaprosessin kehittäminen. Opinnäytetyö yamk, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.12.2022 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014111115481>.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Viitattu 20.1.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? Helsinki: Alma Talent.

Maddox-Daines, K. 2021. How to Get Ahead in HR, London Publishing Partnership 2021. ProQuest Ebook Central.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 79–147. Helsinki: International Methelp,

- Mikkonen, J. 2023. Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: systemoitu kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyö YAMK, Metropolia AMK. Viitattu 19.7.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023091525871>.
- Mohan, T. 2022. Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there? *Human Resource Development International*, 25:1, 87-103. Viitattu 24.11.2023 <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1842982>.
- Moilanen, A-M. 2021. Toteutuuko kuntastrategia?: suorituskyvyn mittaamisen käytännöt kuntastrategian johtamisessa. Pro gradu, LUT. Viitattu 19.2.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021061136658>.
- Mäki, M. 2014. Toimihenkilöiden työpajat strategian tekemisen foorumina: käytäntöteoreettinen tutkimus peruspalvelua tuottavan yrityksen strategisesta kehittämisestä. Pro gradu, Lapin yliopisto. Viitattu 22.8.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201409081383>.
- Niemelä, M. Pirker, A & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen T, & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pakarinen, T & Hakonen, N. 2018. Työn murros haastaa henkilöstöjohtamisen. *Uutta kunnista -julkaisu nro 9/2018*. Viitattu 24.11.2023 <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1958-tyon-murros-haastaa-henkilostojohtamisen>.
- Parkkinen, P. (1999). Suurten ikäluokkien jälkeen työvoimapula? *Yhteiskuntapolitiikka*, 64(4), 334–341. Viitattu 12.4.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209116528>.
- Patil, S. K., & Kant, R. (2012). Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management. *Strategic HR review*, 11(6), 322-328. Viitattu 23.3.2024 <https://doi.org/10.1108/14754391211264785>
- Patwa, N., Advani, S., Doshi, A., Patel, J., & Kazi, M. 2022. People and talent-based circular economy. *The Journal of Applied Business and Economics*, 24(6), 230–241. Viitattu 24.11.2023 <https://www.proquest.com/scholarly-journals/people-talent-based-circular-economy/docview/2780638730/se-2>.
- Peltomäki, V., 2019. Strategisen johtamisen luonne pk-yrityksessä ja suuryrityksessä. Kandidaatintutkielma, Tampereen yliopisto. Viitattu 18.6.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-201905031462>.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Saramies, J. 2023. Saratiikka Oy. HR-tiedolla johtaminen nuorten jaksamisen tukena työelämässä -webinaari KT:n HR-verkoston tapahtumassa 27.9.2023.

Saramies, J & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent.

Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L., Haapakoski, K. 2019. Monimenetelmätutkimuksen integroivat strategiat. Yhteiskuntapolitiikka 84 (3), 332–339. Viitattu 17.3.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019061220179>.

Sitra. 2021. Tulevaisuus barometri 2021. Viitattu 27.10.2024 <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuusbarometri-2021/>

Työelämä tutkimus 2024. Viitattu 21.1.2024 <https://barona.fi/tyoelaman-tutkimus>.

Työterveyslaitos 2022. Työhyvinvointia pitää johtaa tiedon avulla – kiireestä ja muutoksista huolimatta. 14.10.2022. Viitattu 18.2.2023 <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyohyvinvointia-pitaa-johtaa-tiedon-avulla-kiireesta-ja-muutoksista-huolimatta>.

Valtionvarainministeriö 2022a. Tiedonhallintalaki. Viitattu 2.10.2022 <https://www.vm.fi/tiedonhallintalaki>.

Valtiovarainministeriö 2022b. Tietojohtaminen. Viitattu 18.9.2022 <https://vm.fi/tietojohtaminen#:~:text=Tietojohtaminen%20on%20johtamisen%20osa%20Dalue,kustannustehokkuudesta%20sek%C3%A4%20vakaan%20yhteiskunnan%20rakentamisesta>.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä E. 2019. Johtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. (Sähkökirja) Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin Seudun Kauppakamari.

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Viitattu 20.1.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2021/20211333>.

Yleinen tietosuoja-asetus (EU) 2016/679. Viitattu 20.1.2023 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex%3A32016R0679>.

Ylivieskan kaupungin hallintosääntö 2024. Viitattu 2.6.2024. https://www.ylivieska.fi/wp-content/uploads/2020/08/Hallintosaanto_2024_hyvaksytyy.pdf.

(Ylivieskan kaupunginhallitus 24.4.2023 § 101

Ylivieskan kaupungin strategia 2022–2023. Viitattu 21.2.2023
<https://www.ylivieska.fi/wp-content/uploads/2020/08/Ylivieskan-kaupungin-strategia-2022-2030-hyvaksytty-kv-19.9.2022-%C2%A7-7.pdf>.

Ylivieska. 2023. Ylivieskan tilinpäätös 2022. Viitattu 12.10.2023
<https://www.ylivieska.fi/wp-content/uploads/2020/08/Tilinpaatos-2022.pdf>.

Ylivieska. 2024. Ylivieskan tilinpäätös 2023. Viitattu 28.6.2024
<https://www.ylivieska.fi/wp-content/uploads/2024/08/Tilinpaatos-2023.pdf>.

LIITTEET

Liite 1. KEVAn työhyvinvointikysely henkilöstölle

Liite 2. KEVAn työhyvinvointikysely luottamushenkilöille

Liite 3. Kyselylomake haastateltaville

Liite 1 1 (2). KEVAN työhyvinvointikysely henkilöstölle

1. TYÖHYVINVOINTIKYSELY

1.1 Työn sujuminen työyhteisössä

- Työyhteisössäni huolehditaan perehdyttämisestä
- Työyhteisössäni pystytään käsittelemään ja ratkaisemaan ristiriitaja
- Työyhteisössäni vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri
- Olen selvillä työyksikköni tavoitteista
- Yhteistyö yksiköiden välillä toimii hyvin
- Työyksikössäni toimitaan yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaisesti
- Jokainen työyksikössäni tietää sen tärkeimmät tehtävät ja toimintatavat

1.2 Työtehtävät ja omat voimavarat

- Työ tarjoaa minulle mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen
- Voin käyttää tietojani ja taitojani monipuolisesti
- Minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi
- Voin vaikuttaa työtäni koskeviin asioihin
- Minulla on hyvät voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäni

1.3 Työhön liittyvät tuntemukset

- Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni
- Olen innostunut työstäni
- Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni

1.4 Lähiesihenkilötyö

- Minun ja esihenkilön välillä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri
- Esihenkilöni keskustelee riittävästi kanssamme työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista
- Saan esihenkilöltäni palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni
- Koen esihenkilöni toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi
- Esihenkilöni on innostava ja kannustava
- Esihenkilöni jakaa sopivasti vastuuta työntekijöilleen

1.5 Työnantajan toiminta

- Organisaation strategiset linjaukset ohjaavat toimintaamme
- Johtaminen organisaatiossa perustuu avoimuuteen
- Olen tyytyväinen koko organisaation johtamistapaan
- Tiedän saavani tukea työnantajaltani, jos työkykyni on heikentymässä

Liite 1 2 (2). KEVAN työhyvinvointikysely henkilöstölle

1.6 Käsitys työnantajasta

- Suositteisitko nykyistä työpaikkaa tuttavillesi?
- Oletko tietoinen organisaatiosi toimintatavasta, jonka mukaan toimitaan, kun työntekijän työkyky on uhattuna?

1.7 Asiakkaat ja yhteistyö

- Keräämme säännöllisesti palautetta asiakkailtamme
- Hyödynnämme asiakkailta saamamme palautteen työmme kehittämisessä

2.TYÖHYVINVOINTIKYSELY

2.1 Yleinen tyytyväisyys toimialaan

- Olen tyytyväinen toimialani johtamistapaan

2.2 Työhyvinvointitoimenpiteiden arviointi

- Työnantajan työhyvinvointitoimenpiteet tukevat riittävästi hyvinvointiani

Liite 2 1 (1). KEVAN kysely luottamushenkilöille

Henkilöstö- ja työhyvinvointijohtaminen strategisena toimintana

- Hallitus tai valtuusto on määrittänyt henkilöstöstrategiset tavoitteet organisaatiollemme.
- Henkilöstöstrategiset tavoitteet on johdettu organisaation strategiasta.
- Hallitus tai valtuusto seuraa henkilöstöstrategisten tavoitteiden toteutumista selkeillä mittareilla
- Hallitus tai valtuusto arvioi päätöksenteon yhteydessä, miten palvelutuotannon ja -rakenteen muutokset vaikuttavat henkilöstöön (esim. määrä, rakenne, osaaminen, työkyky).

Työhyvinvointijohtamisen toteutuminen ja tulokset

- Organisaation strategiset linjaukset toteutuvat käytännön toiminnassa.
- Poliittisella ja ammatillisella johdolla on selkeä työnjako henkilöstöjohtamisessa.
- Organisaatiomme henkilöstöjohtaminen toimii hyvin käytännössä.
- Poliittisena päätöksentekijänä olen tyytyväinen koko organisaation johtamistapaan.
- Organisaatiomme panostaa voimakkaasti henkilöstön työhyvinvointiin (esimerkiksi sairauspoissaoloja ja muuta työkyvyttömyyttä ennaltaehkäisevät toimet).
- Työhyvinvointipanostuksilla on positiivinen vaikutus palvelujen laatuun ja talouteen.

Asiakasnäkökulma

- Olen tyytyväinen organisaatiomme palvelujen laatuun.
- Organisaatiossamme kerätään systemaattisesti asiakaspalautetta päätöksenteon tueksi.

Maine

- Suositteletko organisaatiotasi työnantajana tuttavillesi?

Liite 3 1 (2) Kyselylomake haastateltaville

Tiedolla johtaminen henkilöstöstrategian kehitystyön tukena

Ylivieskan kaupungille työstetään tänä vuonna ensimmäistä kertaa henkilöstöstrategia. Työtä tukemassa on opinnäytetyöprosessi, joka keskittyy tarkastelemaan prosessia tiedolla johtamisen kannalta. Nyt käsiteltävien kysymysten avulla pyritään kartoittamaan lähtötilanne ja eri sidosryhmien odotukset henkilöstöstrategiaan.

Vastauksia hyödynnetään opinnäytetyössä.

Kiitos jo etukäteen!

1. Mitä Ylivieskan kaupungin sidosryhmää edustat? (henkilöstön edustaja, työnantajan edustaja, tietohallinnon edustaja, luottamushenkilö)
2. Kauanko olet ollut työsuhteessa/luottamushenkilönä Ylivieskan kaupungilla?
3. Koetko, että henkilöstöhallintoon panostetaan organisaatiossamme?
4. Milloin ajattelit ensimmäisen kerran, että organisaatiomme tulee laatia henkilöstöstrategia? Miksi?
5. Kaupunkistrategia päivitettiin viime syksynä. Mikä merkitys mielestäsi henkilöstöstrategialla on suhteessa kaupunkistrategiaan?
6. Mitä odotat nyt alkavalta prosessilta?

Henkilöstöstrategian sisältö

7. Yhä koveneva kilpailu sekä suurten ikäluokkien eläköityminen haastaa kunta-alaa. Minkälaisia toimenpiteitä organisaatiossamme tulisi ottaa käyttöön näiden huomioimiseksi? Onko monikulttuurisuus meille ratkaisu?
8. Henkilöstön osaamiseen tulee panostaa. Miten voisimme vaikuttaa siihen, että omaehtoinen ja elinikäinen oppiminen olisi organisaatiomme voimavara tulevaisuudessa?
9. Palkkaus ja palkitseminen on kunta-alaa haastava kokonaisuus, kun taloustilanteen luvataan heikkenevän tulevaisuudessa. Miten tämä tulisi huomioida henkilöstöstrategiassa? Onko palkitseminen mahdollista olla kustannustehokasta?
10. Organisaatiomme sidosryhmät ovat olennainen osa toimintaympäristöä. Yhteistoiminta, työntekijän osallisuus, työsuojelu ja työturvallisuus vaikuttavat henkilöstön aikaansaamiskykyyn ja parhaimmillaan

Liite 3 2 (2). Kyselylomake haastateltaville

helpottavat erilaisissa muutostilanteissa. Minkälaisia työelämän joustotapoja tulisi olla käytettävissä?

11. Henkilöstöstrategian eri osa-alueet ovat: osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivointi ja sitouttaminen, työhyvinvointi ja johtamisen kehittäminen. Onko jokin osa-alue sellainen, mihin organisaation tulisi panostaa erityisesti?

Tiedolla johtamisen näkökulma

12. Selitä omin sanoin, mitä tiedolla johtaminen tarkoittaa?
13. Huomioidaanko organisaatiossamme riittävästi tiedolla johtamisen näkökulmaa henkilöstöasioissa? Onko esimerkkejä hyvästä tavasta tai onko jokin selkeä puute?
14. Onko jokin tietty asiakokonaisuus tai tieto, jota haluaisit hyödynnettävän enemmän henkilöstöasioissa?
15. Miten tiedolla johtaminen tulisi näkyä henkilöstöstrategiassa?