

Tapio Korhonen

OPIKELIJAKUNTA OSAKON STRATEGINEN HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

OPISKELIJAKUNTA OSAKON STRATEGINEN HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

Tapio Korhonen
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Tapio Korhonen

Opinnäytetyön nimi: Opiskelijakunta OSAKOn strateginen henkilöstösuunnitelma

Työn ohjaaja: Päivi Aro

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2017

Sivumäärä: 94 + 7

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta OSAKOLle strateginen henkilöstösuunnitelma teoretiedon ja nykytilanteen selvittämisen avulla. Strateginen henkilöstösuunnitelma on henkilöstöstrategian ja henkilöstösuunnitelman fuusio, jossa linjataan pitkän ajan strategisia henkilöstöön liittyviä tavoitteita, mutta esitetään myös pikimmiten suoritettavia toimenpiteitä ja toimintaan mukaan otettavia asioita. Opiskelijakunta tiedostaa asiantuntevan ja motivoituneen henkilökunnan tärkeimmäksi voimavarakseen hallituksen jäsenten ohella. Opiskelijakunnalla ei ole ollut aikaisemmin henkilöstöstrategiaa eikä henkilöstösuunnitelmaa, henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen eivät ole olleet suunnitelmallista. Opinnäytetyön merkitys on saada OSAKO suunnitelmallisesti huolehtimaan ja kiinnittämään huomiota henkilöstönsä.

Tietoperusta koostuu henkilöstöstrategiaan, henkilöstösuunnitelmaan, henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöprosesseihin liittyvistä tiedoista kirjallisuutta ja internetlähteitä soveltaen. Henkilöstön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen oli tavoitteena saada käytännön parannuksia laatimalla erillinen tuotos, strateginen henkilöstösuunnitelma, jolloin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi soveltui parhaiten konstruktivinen tutkimus. Suunnitelma toimii kehittämisen tukena, mutta myös kehittymisen seuraamisen apuna henkilökunnan kollektiiviselle esimiehelle, opiskelijakunnan hallitukselle ja henkilöstön lähiesimiehelle, pääsihteerille.

Opinnäytetyön tuloksena laadittiin OSAKOLle strateginen henkilöstösuunnitelma, joka koostuu opiskelijakunnan arvoperustasta ja perustehtävästä, nykytilanteen ja tahtotilan kuvauksista ja strategisista tavoitteista. Tutkimuksen keskeisimmät huomiot liittyvät toiminnan ennakoimiseen ja suunnitelmallisuuteen. Opiskelijakunnan tulee tietää, minkälaista osaamista sen henkilökunnalla tällä hetkellä on ja mitä osaamista strategianmukainen toiminta tulevaisuudessa vaatii. Kun osaamisen tarve tiedetään, voidaan henkilöstöä kehittää tarvittavalla osaamisella.

Asiasanat: henkilöstöstrategia, henkilöstösuunnittelu, henkilöstöjohtaminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Tapio Korhonen

Title of thesis: Strategic human resource plan for Student Union OSAKO

Supervisor: Päivi Aro

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2017 Number of pages: 94 + 7

The purpose of the thesis was to create a strategic human resource plan for the Student Union of Oulu University of Applied Sciences through theoretical knowledge and the current situation. The strategic human resource plan is a merger of the human resource strategy and human resource plan, which aligns long-term strategic personnel goals, but also suggests prompt measures and functions to add in performance. The Student Union is aware of the expertise and motivated staff as the most important resource in addition to the board members. There is no previous human resource strategy neither human resource plan in the Student Union. Staff development and well-being development have not been systematic. The purpose of this thesis is to get OSAKO care its staff by planning.

The information base of this thesis is based on literature and internet sources related to human resource strategy, human resource plan, human resource management and human resource processes. For the target to develop personnel and well-being at work and to achieve practical improvements by creating a separate output, a strategic human resource plan, therefore the most suitable research method for the thesis was constructive research. The strategic human resource plan serves as a support for development, but also as a tool for monitoring the development to the staff's collective superior, the Student Union's chair of board and the staff's immediate supervisor, Secretary General.

As a result of the thesis, OSAKO's strategic human resource plan was created consisting the Student Union's value base and basic function, description of the current situation with intents and strategic goals. The most important observations of the research are related to the anticipation and planning of operations. The Student Union should know what kind of expertise its staff currently have and what knowledge it needs to function as strategy-oriented in the future. Staff can be developed when the quality for needed expertise is recognized.

Keywords: human resource strategy, personnel planning, human resource management, competence development, well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimuksellinen lähestymistapa	8
1.3	Opinnäytetyöprosessi	10
2	OULUN AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELIJAKUNTA OSAKO	12
2.1	Opiskelijakunnan toiminta	12
2.2	Opiskelijakunnan luottamustoimijat	15
2.3	Opiskelijakunnan henkilökunta	16
2.4	Asiantuntijaorganisaatio	17
2.5	Opiskelijakunnan johtaminen arjessa	18
3	HENKILÖSTÖSTRATEGIA, -SUUNNITELMA JA HENKILÖSTÖPROSESSIT	23
3.1	Henkilöstöstrategia	23
3.1.1	Strateginen liiketoimintajohtaminen	27
3.1.2	Henkilöstöjohtamisen kehittyminen strategiseksi	28
3.1.3	Henkilöstöstrategia apuna käytännöntason henkilöstöjohtamisessa	33
3.1.4	Dynamiikka henkilöstöstrategian laatimisessa ja toteuttamisessa	39
3.2	Henkilöstösuunnittelu	40
3.3	Henkilöstöprosessit	44
3.3.1	Motivaatio ja työhyvinvointi	44
3.3.2	Organisaatiokulttuuri	48
3.3.3	Työilmapiiri	49
3.3.4	Osaamisen kehittäminen	51
3.3.5	Henkilöstön johtaminen	55
4	NYKYTILANTEEN SELVITTÄMINEN	59
4.1	Henkilöstöstrategian osa-alueiden nykytilanteen selvittäminen	59
4.2	Strategian toteuttamisen vahvuustekijät	64
4.3	Strategiset henkilöstöprosessit	67
4.4	Henkilöstöjohtamisen kehittäminen ja sen kehitysvaiheen taso	71
4.5	Henkilöstö muissa opiskelijakunnissa	72
5	STRATEGISEN HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN LAATIMINEN	77
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	81

7	POHDINTA.....	85
	LÄHTEET.....	90
	LIITTEET	94

1 JOHDANTO

Henkilöstöjohtamisen merkitystä organisaatiolle ei aina tulla ajatelleeksi, parhaillaan se tukee liiketoimintastrategian toteutumista ratkaisevasti. Johtamisella on suuri rooli määrältään ja laadultaan oikeanlaisen henkilöstön varmistamisessa tarpeen mukaan oikeina aikoina. Myös osaamisen riittävyys ja kehittyminen on pystyttävä varmistamaan. Henkilöstön motivaation, työkyvyn ja sitoutumisen halun organisaation päämäärien toteuttamiseen varmistaminen ovat henkilöstöjohtamisen päämääriä. Hyvä sitoutuminen, motivaatio ja työhyvinvointi johtavat parempiin työsuorituksiin. Tilanne on päinvastainen näiden tekijöiden ollessa tasoltaan heikkoja. Palkitsemisjärjestelmän, joka koetaan oikeudenmukaiseksi, on todettu tuottavan työtyytyväisyyttä, korkean osaamisen parantavan työsuorituksia ja hyvän ilmapiirin edistävän innovatiivisuutta. Hyvällä esimiestyöllä on yhteys sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Viitala 2013, 10.)

Henkilöstö on asiantuntijaorganisaation tärkeintä pääomaa. Edellytyksenä tavoitteisiin tähtäävälle toiminnalle jokaisella tulee olla käsitys siitä, mitkä ovat organisaation lyhyen tähtäimen ja pitkän tähtäimen tavoitteet. Tavoitteiden ollessa määriteltyinä tarpeeksi selkeästi, pystytään suunnittelemaan, kuinka ne saavutetaan. Tavoitteiden tehokkaaseen saavuttamiseen tarvitaan oikea määrä osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa.

Opinnäytetyön tekijä on toiminut opinnäytetyön toimeksiantajan, Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan OSAKOn palveluksessa kymmenen vuoden ajan, kahdessa eri toimessa. Aiheen valintaan vaikutti havaittu tarve pohtia ja kehittää suunnitelmallisesti OSAKOn sihteereiden osaamista ja toimenkuvia tukemaan opiskelijakunnan strategisten tavoitteiden saavuttamista.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan, OSAKOn kolmen täysipäiväisen sihteerin työtehtäviä, työtaakkaa ja työjakaumaa. Lisäksi kartoitetaan, mitkä nykyisistä käytännöistä koetaan toimiviksi ja ennen kaikkea, millä keinoin henkilöstöä saadaan kehitettyä ja pidettyä ammatillisesti ajan hermoilla. Myös yleisen hyvinvoinnin selvittäminen ja ajankäytön hallinta ovat teemoina esillä työssä. Motivaatioon liittyviä tekijöitä selvitetään ja korkean motivaation ylläpitämiseen pyritään löytämään vastaus.

Henkilöstö ja toimijat näkyvät opiskelijakunnan strategiassa, mutta erillisen strategisen henkilöstösuunnitelman avulla strategian toteuttamista voidaan selvittää puhtaasti henkilökunnan näkökulmasta. Esimerkiksi henkilöstön tarvetta ja varsinkin osaamista tulee selvittää huomattavasti useammin. Liian usein tilanne havaitaan ja sitä pysähdytään pohtimaan vasta, kun jokin tehtävä ei varsinaisesti kuulu kenenkään toimenkuvaan, tai kenelläkään ei ole aikaa jonkin tehtävän toteuttamiseen annetun työajan puitteissa. Osaamisen selvittäminen on myös tulevaisuuden kannalta hyvin tärkeää, erityisesti, millaiselle osaamiselle tarvetta ilmaantuu todennäköisimmin.

Opinnäytetyön tavoite on saada OSAKO suunnitelmallisesti huolehtimaan ja kiinnittämään huomiota tärkeimmästä voimavarastansa, henkilöstöstään. Henkilöstön johtamiseen ja henkilökunnan suunnitelmalliseen kehittämiseen on tällä hetkellä käytössä hyvin vähän resursseja, niin ajallisesti kuin taloudellisesti.

OSAKOlle ei ole laadittu aikaisemmin henkilöstöstrategiaa eikä henkilöstösuunnitelmaa. Opinnäytetyö toimii apuna opiskelijakunnan henkilökunnan ja organisaation rakenteiden kehittämisessä. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan OSAKOn kolmea täysipäiväistä asiantuntijasiihteeriä. Päivittäiseen työyhteisöön kuuluu sihteereiden lisäksi kuudesta seitsemään Oamkin opiskelijoista koostuva hallituksen jäsentä. Lisäksi opiskelijakunnan palveluksessa ovat Osakolainen -lehden päätoimittaja ja taittaja, graafinen suunnittelija, sekä tarvittaessa kausittain muita projektityöntekijöitä tai harjoittelijoita.

Opinnäytetyölle on määritelty kolme tutkimusongelmaa:

1. Kuinka kehittää opiskelijakunnan henkilöstöä tarkoituksenmukaisimmalla tavalla?
2. Millaisia asioita kehittämällä työyhteisön hyvinvointia ja tuloksellisuutta saadaan parannettua?
3. Tarvitseeko OSAKOn kaltainen organisaatio henkilöstöstrategiaa ja henkilöstösuunnitelmaa?

1.2 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tutkimuksellisen kehittämistyön näkökulmasta lähestymistapana on konstruktiiivinen tutkimus. Työn tavoitteena on saada luotua käytännön ongelman ratkaisemiseksi konkreettinen strateginen

henkilöstösuunnitelma, joka auttaa henkilöstöä pohtimaan osaamistaan, motivaatiotaan ja kehittymistään, mutta myös antaa opiskelijakunnan operatiiviselle johdolle, eli hallituksen puheenjohtajille ja pääsihteerille, keinon seurata osaamisen kehittymistä, motivaatiota ja henkilöstön kehittymistä. Konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi, kun luodaan konkreettinen suunnitelma, malli tai tuotos. Tutkimustiedon perusteella rakennetaan uudenvuotinen todellisuus ja rakenne, tutkimuksessa ongelmanratkaisu on käytännönläheistä. Jotta uusi rakenne pystytään luomaan, tarvitaan ennestään tunnetun teorian lisäksi uutta tietoa, jota kerätään käytännöstä. Kehitystyö johtaa uuden rakenteen syntymiseen, jota pystytään arvioimaan perusteena sen hyöty käytännössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65.)

Tavoitteena konstruktiivisessa tutkimuksessa on saada aikaan perusteltu ja uudenvuotinen ratkaisu käytännön ongelmaan. Keskeistä on saada sidotuksi käytännössä havaittu ongelma ratkaisuihin teoriapohjaiseen tietoon. Ratkaisun tulisi luonnollisesti osoittautua toimivaksi, opinnäytetyössä vaaditaan pohdintaa rakenteen toimivuuden näytöstä ja sen laajuudesta. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on kyse suunnittelemisesta ja käsitteellisestä mallintamisesta, mutta myös mallien toteuttamisesta ja testaamisesta. Lähestymistavassa korostuvat kommunikaatio ja vuorovaikutus tutkimuksen toteuttajien ja hyödyntäjien välillä, tutkimuksella pyritään saavuttamaan muutos organisaation käytänteisiin ja toimintaan. Toimeksiantajan tulee sitoutua kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65–66.)

Ratkaisun löytämiseksi konstruktiivisessa tutkimuksessa vaaditaan teoreettiset perusteet, mutta tutkimuksen perusteena ovat myös innovointi ja uudet ideat. Dokumentointi on tärkeää tutkimuksen aikana, myös käytössä olevat menetelmät pitää pystyä perustelemaan. Perusteluja vaativat lisäksi tavoitteet työlle, sekä valituksi tullut vaihtoehto eri ratkaisuvaihtoehdoista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 67.)

Keinona nykytilanteen kartoittamiseksi käytetään henkilökunnan haastattelemista ja havainnointia. Tavoitteena on saada työntekijät pohtimaan entistä enemmän ja tarkemmin itse, mitä asioita he tekevät, mitä asioita heidän tulisi tehdä ja voitaisiinko työtehtävät tehdä jotenkin muuten.

Konstruktiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monia menetelmiä. Tavoite uuden kehittämisen peruste materiaalin ja aineiston keräämiseen usein eri tavoin. Tapoja aineiston keräämiseen ovat esimerkiksi ryhmäkeskustelu, haastattelut, kyselyt, havainnointi ja aivoriitilaisuudet tulevien käyttäjien kanssa. Keskeistä on valmiin työn käyttäjien tarpeiden perusteellinen tunteminen,

jolloin käyttäjien ottaminen mukaan prosessiin on hyvin tärkeää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 68.)

Opinnäytetyössä käytetään menetelminä jatkuvaa ja yleistä havainnointia, ryhmäkeskustelua ja aivoriitä hallituksen kanssa ja sähköpostitse hallituksen puheenjohtajistolle ja sihteereille lähetettävää kyselyä. Luku neljä käsittelee tutkimustavan metodein tutkittua nykytilanteen kuvausta. Henkilöstö osallistetaan opinnäytetyöprojektiin keskustelemisen ja pohdinnan kautta. Myös muiden opiskelijakuntien ja ylioppilaskuntien henkilöstökäytäntöjä selvitetään, mutta ajanpuutteen vuoksi toimen- ja tehtävänkuviin ei pystytä perehtymään ennakkoon ajatellun mukaisella laajuudella, joten varsinaisesti benchmarkkauksesta ei voida puhua, enemmänkin netin kautta tapahtuneesta tiedonhausta. Saadun materiaalin perusteella laaditaan tarkoituksenmukainen strateginen henkilöstösuunnitelma. OSAKOn toimijat otetaan vahvasti mukaan työn alusta saakka, jolloin sitoutuminen strategiaprosessin osien pohtimiseen siihen tarvittavalla vakavuudella on toivottavasti korkeaa. Työn tavoitteena on olla ennen kaikkea työntekijöille hyödyksi.

1.3 Opinnäytetyöprosessi

Konstruktivisessa tutkimuksessa prosessi alkaa mielekkään ongelman etsimisestä, mistä alkaa kehittämisen kohteeseen ja tutkimukseen perehtyminen käytännöllisen tiedon ja syvällisen teoreettisen tiedon hankkiminen. Perehtymisen jälkeen laaditaan ratkaisu, jonka jälkeen ratkaisun toimivuutta testataan ja konstruktio pyritään osoittamaan oikeelliseksi. Viimeiset vaiheet ovat näyttää teoriakytkennät, joita ratkaisuun on käytetty ja osoittaa sen uutuusarvo, jonka jälkeen tarkastellaan ratkaisun soveltamisalueen laajuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 67.)

Opinnäytetyön alkuperäisenä tarkoituksena oli laatia perinteinen henkilöstöstrategia opiskelijakunta OSAKOlle ja tämä näkyy esimerkiksi teoriaosuuden alkuosassa, kolmannessa kappaleessa, missä hyvin kattavasti ja laajasti perehdytään henkilöstöstrategia-ajattelun syntymiseen ja henkilöstöstrategia-asiaan ilmiönä. Johdatus aiheeseen tapahtuu pääasiassa Salonjärveä, Viitalaa ja Luomaa lähteinä käyttäen, mutta ennen kaikkea Luomaa, joka aiheesta ja ilmiön juurista on kattavimmin kirjoittanut. Suomalaisessa kirjallisuudessa henkilöstöstrategian laatimiseen on saatavilla materiaalia yllättävän vähän.

Aiheeseen perehtyessä opinnäytetyön tekijä oppi henkilöstöstrategiasta, siihen kuuluvista ja kuumattomista elementeistä paljon ja päätyi siihen tulokseen, että pelkästään henkilöstöstrategia laatimalla ei saavuteta opinnäytetyölle asetettuja osittain konkreettisia, operatiivisempia tavoitteita. Valinta oli tehtävä tiukasti alkuperäisessä ajatuksessa pysymisessä, tai opinnäytetyön tarkoitusta paremmin tukevan, henkilöstösuunnitelmaelementin lisäämisen välillä. Työtä päädyttiin laajentamaan lisäämällä siihen henkilöstösuunnitelman ulottuvuus ja lopputuloksena aikaan saatiin uudenlainen fuusio puhtaasta henkilöstöstrategiasta ja henkilöstösuunnitelmasta, strateginen henkilöstösuunnitelma. Etsittäessä tämän kaltaisia strategisia henkilöstösuunnitelmia löytyy niitä toteutettuna hyvin vähäinen määrä ja niistä hyvin vähän suoraan käytettävissä olevaa tietoa.

Työn pysymiseksi ja toteuttamiseksi inhimillisissä rajoissa, perehtyminen varsinaiseen strategiaan ja strategia-ajattelun syntyyn ja ilmiöön yleisesti on tietoisesti rajattu pois. Pienenä toimijana opiskelijakunnassa ollaan erittäin tietoisia rekrytoinnin merkityksestä ja vaikutuksista, mutta myös tämä aihealue on painoarviltaan pienempi ja rajattu vähemmälle huomiolle henkilöstöprosesseja käsitellessä. Asiantuntijasihteereiden määrä on kolme ja vaihtuvuus ei ole muodostunut ongelmaksi, keskimääräinen työsuhde kestää noin viisi vuotta.

Varsinaisen opinnäytetyöprosessin aikana, marraskuun 2016 ja joulukuun 2017 välisenä aikana, on OSAKOLla pidetty kaksi kehityskeskustelukierrosta. Opinnäytetyön tekijä on havainnoinut jatkuvasti työn aiheeseen liittyviä asioita ja keskusteluita toimistolla ja toiminnassa, erityisesti työhyvinvointipäivinä ja työhyvinvointiin liittyvien teematilaisuuksien aikana. Teematilaisuudet eivät ole varsinaisesti liittyneet opinnäytetyöhön, mutta ovat aiheiltaan olleet läheisesti työhön liittyviä. Aiheita ovat olleet esimerkiksi työssä jaksaminen, työstressi ja oman työnkuvan pohtiminen.

2 OULUN AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELIJAKUNTA OSAKO

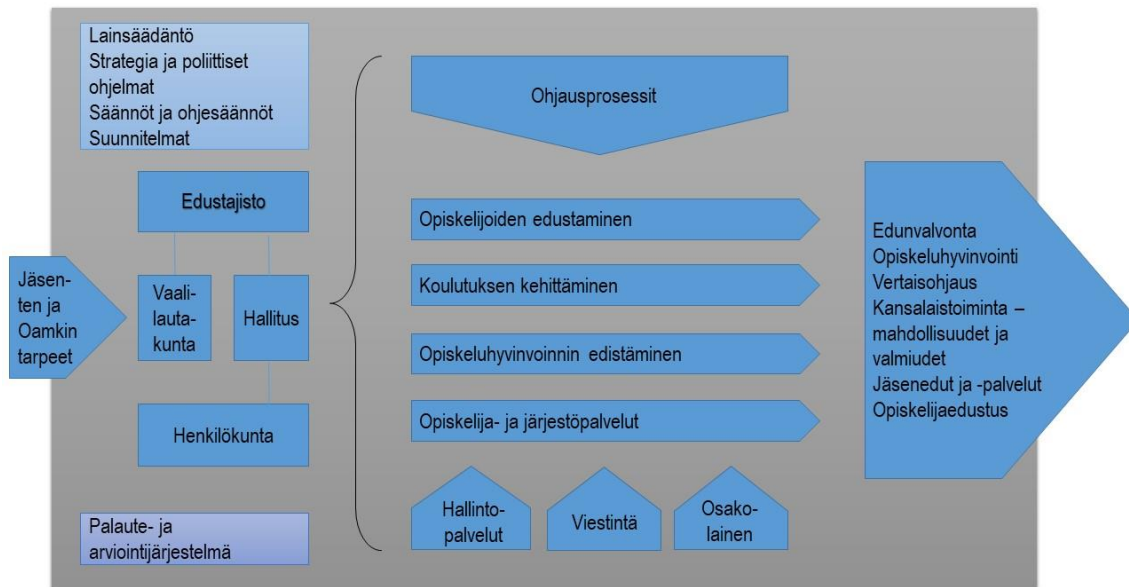
Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta OSAKO on Oulun ammattikorkeakoulun noin 4500 jäsenen muodostama lakisääteinen opiskelijakunta. Lakisääteisen opiskelijakunnan esimuoto, Oulun seudun ammattikorkeakoulun Opiskelijat ry perustettiin vuonna 1997. Vuonna 2005 opiskelijakunnat kirjattiin osaksi ammattikorkeakoululakia, jonka jälkeen yhdistysmuotoinen opiskelijakunta muutettiin nykymuotoiseksi lakisääteiseksi opiskelijakunnaksi. OSAKOn keskeisimpiä tehtäviä ovat Oamkin opiskelijoiden edunvalvonta, palveluiden järjestäminen sekä opiskelijoiden edustaminen ammattikorkeakoulun hallinnossa ja paikallisesti. Lisäksi opiskelijakunnan pyrkimyksenä on edistää koulutuksen laatua, kansainvälistymistä ja opiskeluhuvinvointia. (Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta 2017, viitattu 18.6.2017.)

Korkeinta päätösvaltaa OSAKOssa käyttää vuosittain vaaleilla valittava edustajisto. Operatiivista toimintaa toteuttaa opiskelijoista koostuva, myös vuodeksi kerrallansa valittava hallitus. (Oulun ammattikorkeakoulun säännöt 2015, 2.) Hallituksen tukena päivittäistä toimintaa toteuttavat kolme päätoimista asiantuntijasihteeriä (Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan hallintosääntö 2016, 3). Sihteereiden lisäksi opiskelijakunnassa työsuhteessa ovat opiskelijalehden päätoimittaja, ilmoitusmyyjä ja graafinen suunnittelija, joiden työsuhteet eivät ole päätoimisia.

2.1 Opiskelijakunnan toiminta

OSAKOn toiminnan perustana on ammattikorkeakoululaki ja sen määräämät tehtävät. Edustajiston päättämät ja Oamkin rehtorin vahvistamat säännöt ohjaavat toimintaa. Sääntöjä täydentävät vuosittain vahvistettavat ohjesäännöt, joita ovat esimerkiksi hallintosääntö ja johtosääntö. (Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan säännöt 2015, 1, 8.) Lisäksi opiskelijakunnalle laaditaan sopivin väliajoin strategia auttamaan toiminnan ohjaamisessa haluttuun suuntaan.

Opiskelijakunta on vuodesta 2009 lähtien toiminut prosessiorganisaationa. Ydinprosesseja ovat koulutuksen kehittäminen, opiskelijahuvinvoinnin edistäminen, opiskelijoiden edustaminen, sekä opiskelija- ja järjestöpalvelut. Ydinprosessien lisäksi opiskelijakunnassa toimii ohjausprosesseja ja tukiprosesseja, jotka kehittävät ja tukevat opiskelijakunnan toimintaa. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi hallintopalvelut ja viestintä. (Peltokangas 2009, viitattu 20.6.2017.)



KUVIO 1. OSAKOn organisaatio- ja prosessikaavio (Peltokangas 2009, viitattu 20.6.2017)

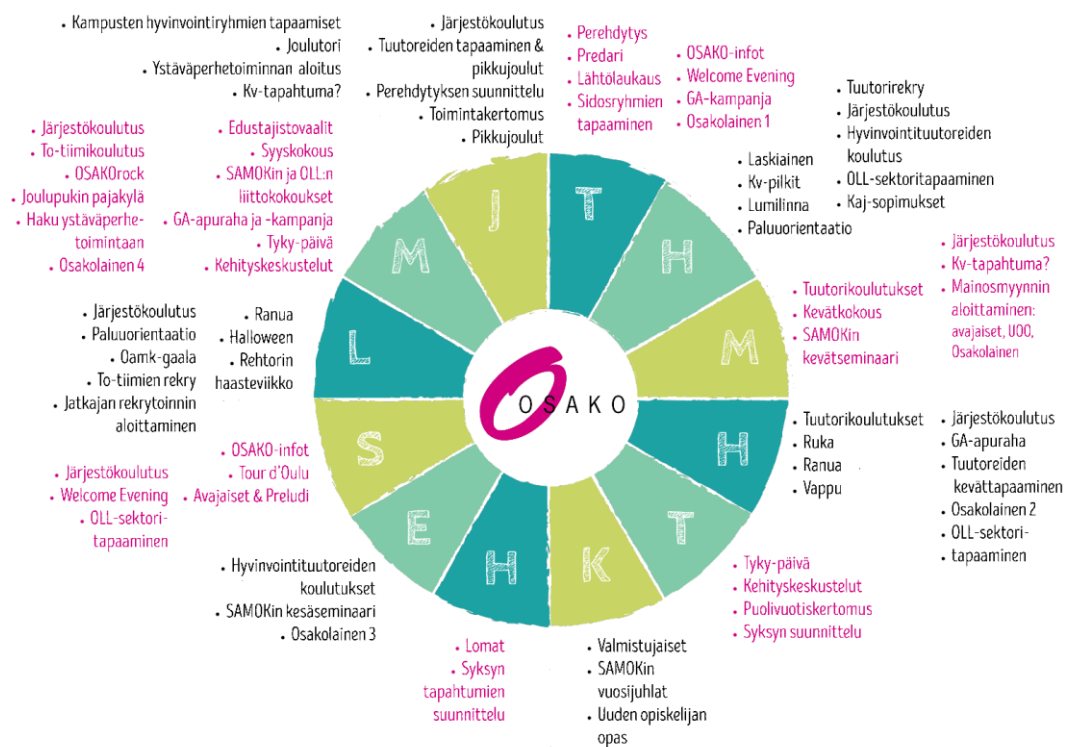
Suurin osa OSAKOn tuloista muodostuu jäsenistöltä kerättävistä jäsenmaksutuotoista, lisäksi Oamk myöntää opiskelijakunnalle vuosittain rahallista avustusta. Toisin kuin yliopistojen ylioppilaskunnissa, joissa jokaisen tutkinto-opiskelijan on liityttävä ylioppilaskunnan jäseneksi, ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntien on rekrytoitava jokainen jäsenensä. Toimintaa rahoitetaan lisäksi tapahtumatuotoilla, yritysten kanssa tehtävillä sponsorisopimuksilla ja julkaisujen ilmoitustuotoilla.

Opiskelijoille, mutta myös ulospäin näkyvintä toimintaa ovat ehdottomasti tapahtumat ja tempaukset, mutta ne ovat opiskelijakunnan toiminnan selkeä jäävuorenhuippu. Toiminta on hyvin monipuolista edunvalvonta- ja palvelutyötä, josta valtaosa tapahtuu suuren yleisön katseilta piilossa ja on luonteeltaan pääasiassa pitkäjänteistä. Edunvalvontatyötä tehdään noin kahdessakymmenessä Oulun ammattikorkeakoulun hallinnoimassa työryhmässä ja lisäksi edustuksia on esimerkiksi Oulun kaupungin ja Pohjois-Pohjanmaan liiton asettamissa työryhmissä. Valtakunnallisessa vaikuttamisessa OSAKOn rinnalla toimivat muut ammattikorkeakoulujen opiskelijakunnat ja kaikkien opiskelijakuntien muodostama valtakunnallinen liitto, Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK ry.

Opiskelijakunnan lakisäätteisiä tehtäviä ovat muun muassa jäsenten yhdyssiteenä toimiminen, jäsenten sosiaalisen, yhteiskunnallisten, henkisten ja opiskelijan asemaan sekä opiskeluun liittyvien asioiden edistäminen. Lisäksi laissa määrätään opiskelijakunnan tehtäväksi opiskelijoiden kriittiseen, valvotuneeseen ja aktiiviseen kansalaisuuteen valmistaminen omalta osaltaan ja erityisesti

tehtäväksi opiskelijaedustajien valitseminen tiettyihin koulun hallinnon toimielimiin. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014 41.1§.)

Koulutuksen kehittäminen ja opiskelijoiden sosiaalipoliittinen edunvalvonta ovat myös keskeisiä opiskelijakunnan tehtäviä. OSAKO koordinoi Oamkin vertaisohjaajatoimintaa ja kouluttaa kaikki koulun opiskelijatuutorit. Koulutuksen kehittämiseen osallistutaan palautteen keräämisen ja työryhmäedustamisen lisäksi kouluttamalla kaikki tutkinto-ohjelmatiimien opiskelijajäsenet. OSAKO on ottanut tehtäväkseen järjestää myös vaihto-opiskelijoille aktiviteetteja ja palveluita. Palvelut liittyvät hyvin usein myös neuvontaan ja opastukseen. Opiskelijakunnalla on keskeinen tehtävä toimia tiedon välittäjänä tärkeimmistä opiskelijoihin liittyvistä ajankohtaisista asioista, kuten tukien muutoksista ja kannustajana esimerkiksi yhteiskunnallisissa asioissa, kuten vaalien aikana äänestysaktiivisuuden kohottajana äänestämään kannustaessa.



KUVIO 2. OSAKOn toimijoiden sisäinen vuosikello (OSAKO, sisäinen lähde 2017, viitattu 12.12.2017)

Opiskelijakunnan fyysisen tuotteen, opiskelijakortin, voivat saada ja tilata kaikki Oamkin tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevat ja OSAKOn jäseniksi liittyneet opiskelijat. Tämä tarkoittaa sitä,

että jokainen jäsenmaksua maksava jäsen on saatava vakuuttuneeksi siitä, että vuotuinen jäsenmaksu on maksamisen arvoinen. Palvelun ja toiminnan vastaamisesta odotuksiin on pidettävä huolta ja jäsenistö on pidettävä tyytyväisenä, jotta opiskelijat uusisivat jäsenyytensä opintojensa loppuun saakka.

2.2 Opiskelijakunnan luottamustoimijat

OSAKOn toimintaa valvoo ja suurimmista linjoista, kuten strategiasta, talousarviosta ja toimintasuunnitelmasta päättää vaaleilla valittava 25-henkinen edustajisto. Ehdolle vaaleihin voi asettaa jäsenmaksun maksaneet opiskelijat ja äänioikeutettuja ovat kaikki jäsenet. Vaalit järjestetään syksyisin ja edustajiston toimikausi on kalenterivuosi. Toimeenpanovaltaa ja operatiivista toimintaa toteuttaa opiskelijakunnan päätoiminen hallitus. Edustajisto valitsee hallituksen järjestäytymiskokouksessaan ja ennen toimikautensa alkua hallitus järjestäytyy ja sopii keskinäisestä työnjaosta. Myös hallituksen toimikausi on kalenterivuosi. Hallituksen lisäksi edustajisto valitsee järjestäytymiskokouksessaan vaalilautakunnan, jonka tehtävänä on järjestää opiskelijakunnan edustajistovaalit, järjestää vaalit ja tehdä esitykset edustajistolle Oamkin hallinnon opiskelijaedustajista, joita ovat Oamk Oy:n hallituksen jäsen ja tutkintolautakunnan jäsenet. (Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan säännöt 2015, 2–6.)

Hallituksessa toimii puheenjohtaja, yksi tai kaksi varapuheenjohtajaa ja neljästä kuuteen hallituksen jäsentä (Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan säännöt 2015, 5). Yleisin kokoonpano on puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja neljä hallituksen jäsentä. Hallitus jakautuu järjestäytymisensä kahteen ydinprosessitiimiin; koulutuksen kehittämiseen ja opiskelijahyvinvoinnin edistämiseen. Hallituksen puheenjohtaja johtaa yleensä joko koulutuksen kehittämisen tai opiskelijahyvinvoinnin edistämisen prosessitiimiä, mutta samalla myös koko hallituksen toimintaa vastaten viime kädessä koko hallituksen toiminnasta. Hallituksen varapuheenjohtaja tai varapuheenjohtajat johtavat ydinprosessitiimiä tai -tiimejä ja tekevät hallituksen puheenjohtajan tehtäviä puheenjohtajan ollessa estynyt. Hallituksen jäsenillä on omat vastualueensa, mutta joidenkin tehtävien toteuttamiseen, kuten suurimpien tapahtumien järjestämiseen, tarvitaan kaikkia toimijoita.

2.3 Opiskelijakunnan henkilökunta

Opiskelijakunnan palveluksessa on kolme täysipäiväistä asiantuntijasihteeriä. Sihteereiden lisäksi työsuhteessa ovat opiskelijakunnan kustantaman opiskelijalehden, Osakolaisen päätoimittaja ja taittaja, sekä graafisen materiaalien, kuten julisteiden ja haalarimerkkien suunnittelija. Tarpeen vaatiessa OSAKO palkkaa projektityöntekijöitä tarvittavaksi ajaksi.

Opinnäytetyö rajataan koskemaan kolmea sihteeriä. Työn valmistumisen jälkeen muulle henkilökunnalle voidaan tehdä oma suunnitelma, tai ulottaa suunnitelma koskemaan myös heitä.

Pääsihteeri

Pääsihteerin toimenkuva on hyvin laaja ja tehtäviin kuuluu opiskelijakunnan päivittäisten talousasioiden hoitaminen palkanlaskennasta laskujen maksamiseen ja tekemiseen, sähköisten järjestelmien ylläpitäminen, opiskelijakunnan henkilökunnan esimiehenä toimiminen ja OSAKOn viestinnästä vastaaminen. Pääsihteerin vastuulla on lisäksi päivittäisen asiakaspalvelun huolehtiminen ja opiskelijoille konkreettisimmin näkyvän palvelun, opiskelijakorttiasioden hoitaminen.

Työhön kuuluu myös sihteerinä toimiminen hallituksen, edustajiston ja vaalilautakunnan kokouksissa, sekä asiaankuuluvien asiakirjojen laatiminen. Pääsihteeri osallistuu usein myös opiskelijakunnan erilaisten väliaikaisten työryhmien, kuten strategiatyöryhmän, viestintätyöryhmän ja viestintästrategian työryhmien toimintaan. Lisäksi pääsihteeri neuvottelee opiskelijakortin uusia etuja ja yhteistyösopimuksia muiden kumppaneiden kanssa.

Pääsihteeri toimii opiskelija- ja järjestöpalvelut -prosessitiimissä, jonka tehtäviä ovat opiskelijakorttiasiat ja opiskelijajärjestöjen kanssa tehtävät vuosittaiset sopimukset. Lisäksi pääsihteeri toimii viestinnän, sekä toiminnan ohjauksen ja hallintopalveluiden prosesseissa.

Koulutussihteeri

Tehtäviin koulutussihteerillä kuuluvat Oulun ammattikorkeakoulun vertaisohjaustoiminnan koordinaatio ja kehittäminen, vertaisohjaajien kouluttaminen, opintojen ohjaukseen ja koulutuspoliittisten

edunvalvonnallisten asioiden valmistelu ja toteuttaminen ja opiskelijakunnan koulutustoiminnan toteuttaminen. Lisäksi koulutussihteeri vastaa vertaisohjauksen sekä järjestötoiminnan opintojaksoista ja niiden kehittämisestä.

Koulutussihteeri toimii osana koulutuksen kehittäminen -ydinprosessitiimiä, minkä toimintaan kuuluu esimerkiksi vertaisohjaustoiminnan järjestäminen ja koulutuspoliittiset asiat. Lisäksi sihteeri toimii opiskelija- ja järjestöpalvelut -prosessitiimissä, jonka tehtäviin kuuluu muun muassa opiskelijakunnan koulutustoiminnan järjestäminen.

Kulttuurisihteeri

Kulttuurisihteerin työnkuva muodostuu monipuolisista viestinnän ja kansainvälisten asioiden asiantuntijatehtävistä. Kulttuurisihteeri vastaa opiskelijakunnan viestinnän toteuttamisesta ja kehittämisestä. Verkkoviestintä sen eri muodoissa, kuten www-sivujen hallinnoiminen ja sosiaalisen median viestintä, ovat kulttuurisihteerin tärkeimpiä työtehtäviä. Lisäksi kulttuurisihteeri koordinoi kansainvälisten opiskelijoiden ystäväperhetoimintaa ja tekee tiivistä yhteistyötä Oamkin kansainvälisten palveluiden kanssa erityisesti vaihto-opiskelutietouden lisäämisen suhteen.

Kulttuurisihteeri kuuluu opiskelijahyvinvoinnin edistäminen -ydinprosessitiimiin, jonka tehtäviä ovat tapahtumien ja opiskelijakulttuurin järjestäminen ja kehittäminen, sekä kaikki sosiaalipoliittiset asiat. Kulttuurisihteeri on myös hyvin keskeinen osa viestinnän tukiprosessia toteuttaen valtaosan päivittäisestä viestinnästä.

2.4 Asiantuntijaorganisaatio

Tietointensiivistyminen on muokannut organisaatioiden toimintaan tarvittavan pääoman luonnetta. Aiemmin pääomalla on tarkoitettu lähinnä laskettavissa olevia fyysisiä ja taloudellisia resursseja. Nykyisin puhutaan aineettomasta pääomasta, joka on merkitykseltään ratkaisevinta menestyksen ja toimintakyvyn kannalta. Täysin asiantuntijuuteen perustuvissa organisaatioissa se voi olla jopa ainoa pääoma. (Viitala 2005, 97.)

Asiantuntijaorganisaatio on tietointensiivinen organisaatio. Esimerkiksi konsultointi ja suunnittelu ovat asiantuntijaorganisaatioiden tekemää työtä, jossa uutta tietoa sovelletaan ja kehitetään. Aineeton pääoma on asiantuntijaorganisaatiossa erittäin tärkeää, mutta myös palvelu- ja tuotantoorganisaatioissa sen rooli on usein ratkaiseva. Asiantuntijaorganisaation menestys pohjautuu henkilökunnan osaamiseen. Elintärkeiksi tekijöiksi nousevat usein lisäksi arvot ja imago. (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen, 13, 27.)

Asiakkaiden hankalien ja toisinaan monimutkaistenkin ongelmien ratkaiseminen on asiantuntijaorganisaatioiden tehtävä. Niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla toimii asiantuntijoita. Asiantuntijaorganisaatioiden apua tarvitaan, kun asiakas on vailla jotakin osaamista tai tietoa. Asiantuntijoilta hankitaan yleensä ratkaisua ongelmaan, tietämystä tai tietoa. Toisinaan asiakkaan on hankala määrittellä edes koko ongelmaa. Usein toimintalogiikka on se, että ensin selvitetään mistä ylipäättänsä on kyse, jonka jälkeen ongelmaan haetaan ratkaisu. Tyypillistä on myös, että asiakkaalta puuttuu jokin väline ongelman hoitamiseen, mutta useimmiten kyseessä on selkeästä puutteesta osaamisessa. (Pesonen 2007, 24–25.)

Asiantuntijaorganisaation tuote on hyvin harvoin varsinainen fyysinen tuote, vaan tieto tai palvelu, vaikka se voidaan usein asiantuntijoiden käsittelemisen ja prosessoinnin jälkeen toimittaa asiakkaalle fyysisessä muodossa, esimerkiksi raporttina tai suunnitelmana. Keskeistä on, että tulos ei ole syntynyt fyysisen työn tuloksena, vaan asiantuntijan suorittamasta ajattelutoiminnasta. Asiantuntijatyötä voi ja usein seuraakin joitakin toimenpiteitä. Asiantuntijapalvelun ja palvelun välinen ero ei ole aina niin selkeä. Asiantuntijatyölle on ominaista analysoiminen ja ratkaiseminen, joten asiantuntijuutta voidaan ajatella ainutkertaisuutena. Asiantuntijoilta odotetaan vastuunottoa ja luovia ratkaisuja, myös heidän itsenäisyys korostuu. (Pesonen 2007, 25.)

2.5 Opiskelijakunnan johtaminen arjessa

OSAKO on palveluita tuottava asiantuntijaorganisaatio, jonka tärkeintä pääomaa on toimijoiden henkinen pääoma. Havainnoidun perusteella OSAKOn johtamisen vahvuuksia ovat ennen kaikkea nuorekas, kehittymishaluinen ja vastaanottavainen ilmapiiri, jossa asioita ei tehdä vuosi toisensa jälkeen samalla tavalla kuin ne on aina tehty. Suurin haaste opiskelijakunnan johtamiskäytännöissä johtuu päivittäisen työyhteisön kokemista dramaattisista muutoksista.

On hyvin mahdollista, että yhdeksän tai kymmenen henkilön muodostamasta työyhteisöstä jopa kuusi tai seitsemän vaihtuu vuosittain. Vaihtuvuus luo haasteita toiminnan luonnolliseen jatkuvuuteen ja systemaattiseen kehittämiseen. Toisinaan hallituksen jäsen, tai useampi, jatkaa toisen kauden. Tällöin jatkuvuutta säilyy toiminnassa huomattavasti enemmän ja perehdyttämisen tarve vähenee hieman. Jokainen vuosi toiminta alkaa joiltakin osin täysin alusta ja osa laajemmista teemoista jatkaa kehittymistä onnistuneen perehdyttämisen ansiosta ja henkilökunnan vastuulla olevien toimintojen vetämänä.

Opiskelijakunnan johtoon voidaan vuosittain valita henkilöitä, joilla ei välttämättä ole lainkaan johtamiskokemusta, eikä kovin syvää kuvaa toiminnan kokonaisluonteesta. Johtajia on seurattava ja koko työyhteisöä tulee rohkaista löytämään oma tapansa tehdä työtään. Asiantuntemus on aina alussa vähäistä, mutta toimijoista kasvaa todella nopeasti asiantuntijoita omilla sektoreillaan ja johtajista omannäköisiä johtajia.

OSAKOn toiminnassa pyritään antamaan palautetta mahdollisimman paljon ja kaikkien suurempien tapahtumien ja tempauksien jälkeen pidetään palautetilaisuuksia. Kehityskeskustelut pidetään sekä hallitukselle että henkilöstölle kahdesti vuodessa, jonka jälkeen puheenjohtajat ja pääsihteeri käyvät keskustelut läpi, tekevät niistä anonyymien yhteenvedon ja keskustelujen anti käydään vielä kerran koko porukan kanssa yhteisesti läpi. Operatiiviseen ja arkiseen johtamiseen keskittyvä johto muodostuu hallituksen puheenjohtajasta, varapuheenjohtajasta ja pääsihteeristä.

Toiminnassa tiedostetaan, että henkilöstö ja luottamustoimijat ovat organisaation tärkein resurssi. Suuria haasteita ovat toimivan sisäisen viestinnän kulttuurin ja merkityksen luominen. Toimijat saadaan sitoutettua helposti toimintaan, mutta monesti tehtävät ajatellaan vain, tai pääasiassa oman sektorin kannalta. Tällöin kokonaiskuvan hahmottaminen voi tuntua hankalalta, merkitys voi tuntua häilyvältä ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen voi tuntua etäiseltä. Sisäisen viestinnän ongelmat liittyvät pääasiassa toimijoiden suureen vaihtuvuuteen ja erilaisten ihmisten tapoihin ajatella asioita eri tavoin ja välillä kompastutaan, kuten muuallakin, olettamuksiin.

Organisaatio toimii sulavimmin, kun johtajat uskaltavat antaa vastuuta alaisille ja alaiset kiittävät luottamuksesta, voimaantuvat vastuusta löytäen merkitystä tehtävälleen tekijänä ja kehittäjänä. Useimmiten vastuuta saaneet henkilöt kasvavat ja ylittävät kaikki odotukset, mutta luonnollisesti joukkoon on aina mahtunut henkilöitä, joiden kykeneväisyys oma-aloitteisuuteen on heikompaa.

Johtamiselle ja sen kehittämiseksi pitäisi pystyä varaamaan aikaa. Kiireisen arjen keskellä ja kalenterin täytyessä lisääntyvistä työtehtävistä, aika on ollut yleensä ensimmäisenä pois itsensä, muiden ja työyhteisön kehittämisestä ja henkilöstön johtamisesta.

Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys organisaation käytäntöjen muodostumisessa. Se on havaittavissa olevia, johdonmukaisia käyttäytymismalleja organisaatiossa, kulttuuri on toiminnan tarkoituksen kantaja. Organisaatiokulttuuri on kuin suoja, joka estää ajatusmaailmaltaan sopimattomia ihmisiä hakeutumaan organisaatioon. Ongelmana vastaavasti on se, että tarvittavat muutosagentit eivät hakeudu organisaatioon. (Watkins 2013, viitattu 31.3.2017.)

Organisaationa OSAKOn on nuorekas, ketterä, sopeutuva, kuunteleva ja oppiva. Näiden tekijöiden summana on syntynyt varsin omannäköinen organisaatiokulttuuri. Nuorekkuus on luontainen ominaisuus, koska suurin osa toimijoista on nuoria. Myös henkilökunnan edustajat, jotka ovat fyysiseltä iältään hieman vanhempia, ovat mieleltään nuoria. Nuorten mukana organisaatiokulttuurissa näkyy nuorten kulttuuri ja sen lieveilmiöt, kuten kieli, tapa kommunikoida ja uuden tekniikan nopea omaksuminen.

OSAKOn toimijat eivät ole ehtineet urautumaan ja asioita tehdäänkin todella harvoin siten, miten ne on aina totuttu tekemään. Usein vaihtuvat toimijat tuovat usein mukanaan uudenlaisia tapoja tehdä asioita ja ideoita toteuttaa asioita uudella tavalla. Nuoret eivät pelkää muutosta ja ovat monella tavalla hyvin vastaanottavaisia, maailma on heille monikulttuurinen ja tekniikalla on päivittäisessä työskentelyssä suuri rooli. Ketään ei syrjitä alkuperän tai erilaisuuden takia ja monimuotoisuus nähdään selvästi rikkautena, myös uuden tekniikan käyttöönotto on helppoa.

Johtamiskulttuuri OSAKOlla on hyvin demokraattinen, jo rakenteet vaikuttavat tähän hyvin voimakkaasti. Ylintä valtaa käyttää 25-henkinen edustajisto, joka päättää opiskelijakunnan suurimmista ja tärkeimmistä asioista. Edustajiston tehtävänä on myös valita hallitus ja valvoa sen toimintaa. Päätöksenteko ja toiminta pyritään pitämään arvojenmukaisesti avoimena ja opiskelijalähtöisenä. Henkilöt saavat tehdä toimivaltansa mukaisia päätöksiä ja tärkeimmät päätökset tehdään aina virallisissa kokouksissa.

OSAKOssa strategia laaditaan kahden – neljän vuoden välein tarkastelemaan ajan ja toiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, sekä kuvaamaan lähivuosina saavutettavia ta-

voitteita. Strategian valmistelemiseen pyritään saamaan mukaan mahdollisimman laaja, mutta tarkoituksenmukainen joukko opiskelijakunnan piiriin kuuluvia henkilöitä, kuten henkilökuntaa, aktiivisia luottamushenkilöitä ja opiskelijakuntaan vain löysästi sidoksissa olevia opiskelijoita. Opiskelijakunnalle on laadittu myös viestintästrategia tukemaan varsinaisen strategian toteuttamista. Strategioille on yleensä luotu myös vuositasolla toiminnan painopisteitä painottavat toteutussuunnitelmat.

Oamkin opiskelijakunnan voimassaolevat arvot ovat jatkuvuus, opiskelijaläheisyys, yhteisöllisyys ja avoimuus (Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan strategia 2014-2017 2013, 3). Hyvin usein, kuten myös OSAKOn tapauksessa, arvot ovat hyvin oletetun omaisia. Arvoja pohdittaessa on kuitenkin ajateltu perustavimmanlaatuisia elementtejä opiskelijakunnan tehtävissä ja ideaalitason olemuksessa. Arvot ovat näkyvästi esillä opiskelijakunnan päivittäisessä toiminnassa.

Opiskelijakunnan toiminnassa voidaan joitakin tavoitteita asettaa helposti määrällisinä, mutta asiantuntijaorganisaatiossa selkeiden määrällisten tai laadullisten tavoitteiden asettaminen on toisinaan hyvin hankalaa. Henkilöstön tasolla tämä on vielä hieman hankalampaa. Toimijoihin liittyvien näkökohtien tulisi olla hieman suuremmalla painoarvolla mukana strategiaa laadittaessa.

Suunnitelmallisen henkilöstöjohtamisen haasteita ovat olleet selkeä ajanpuute kaiken muun toiminnan viedessä johtohenkilöiltä aikaa heidän tehdessään työtehtäviä omilla päävastuualueillaan. Lisäksi suuri haaste on se, että varsinaisen henkilöstön kollektiivinen esimies, hallitus, muodostuu toisinaan hyvinkin nuorista opiskelijoista ja koko hallitus saattaa vaihtua käytännössä kerran vuodessa. Koko työyhteisön sitouttaminen ja sitoutuminen yhteisiin arvoihin sekä strategisiin tavoitteisiin on kuitenkin vuodesta toiseen onnistunut erittäin hyvin, joten toiminnassa on saavutettu eteenpäin vievää jatkuvuutta havainnoidun perusteella. Henkilöstön toiminnassa ja strategian toteuttamisen yhteensovittamisessa ei ole havaittu selkeitä ongelmia, kaikki toiminta on pääsääntöisesti tukenut strategian toteuttamista kautta linjan.

OSAKOn perusrakenne on muotoutunut nykyiseen muotoonsa perustoiminnan vakiintumisen jälkeen kuvatus ja laadittu prosessiorganisaation mallin ja siihen tarpeen mukaan tehtyjen päivitysten mukaiseksi. Perustoiminta ja toiminnan tarkoitus eivät ole muuttuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana kovinkaan paljon, sitä vastoin toimintaympäristö on muuttunut hyvin paljon, niin fyysisesti kuin hengeltäänkin. Myös tietotekniikka ja sen uudet sovellukset ovat muuttaneet tapoja toimia nykyaikaisesti, olkoonkin, että hieman suuremmilla resursseilla myös opiskelijakunnassa niistäkin saisi vielä huomattavasti enemmän hyötyä. Rekrytointitilanteet ovat olleet hyvin kriittisiä tekijöitä

menestyksen suhteen, uusilta työntekijöiltä on odotettu kykyä itsenäiseen uuden oppimiseen ja taitojen soveltamiseen. Tarvittaessa joitakin toiminnan osa-alueita on pitänyt jättää harkitusti vähäisemmälle huomiolle, jotta resursseja on saatu siirrettyä joidenkin toisten tehtävien suorittamiseen.

Tiivis ja avoin työyhteisö on edesauttanut luomaan luonnollisen kommunikaation työntekijöiden ja esimiesten välillä. Toimiala itsessään ja uutta oppimaan haluava henkilöstö on pystynyt toteuttamaan itsensä kehittämistä Oamk -yhteisön sisällä. Lisäksi valtakunnallinen Suomen Opiskelijakuntien liitto on omalta osaltaan pitänyt huolta siitä, että opiskelijakuntien henkilökunta saa koulutusta ja perehdyttämistä ajankohtaisista aiheista. Tämä on kuitenkin selkeä osa-alue, minkä suunnitteluun ja toteuttamiseen pitäisi löytää huomattavasti nykyistä enemmän resursseja.

Toiminnan perusluonteen ja tarkoituksen pysyessä lähtökohdiltaan samana, mutta toimintaympäristön ja tekniikan muuttuessa alati, jatkuvaan muutokseen on pystytty varautumaan seuraamalla tarkasti ympäristön tapahtumia ja suunnitelmallisella toiminnalla. Ketteränä ja nuorekkaana organisaationa opiskelijakunta on pystynyt jatkuvasti vastaamaan ja ennakoimaan muutosta. Luonnollisesti muutos ei aina ole ollut ongelmaton. Yhteisössä on kuitenkin ymmärretty, että välillä on askeleen edellä ja välillä jäljessä.

Jatkuva tehostaminen ja varojen väheneminen Suomen korkeakoulusektorilla ja ennen kaikkea Oulun ammattikorkeakoululla näkyy myös opiskelijakunnassa pienenevinä resursseina ja kasvavana työmääränä. Muutokset ovat merkinneet ennen kaikkea tarvetta opiskelijoiden entistä paremmalle edunvalvonta- ja palvelutyölle. Tässä OSAKO on onnistunut vähintään hyvin, ainakin jos mittarina käytetään jäsenmäärän kasvamista edellisten vuosien aikana.

Valtakunnalliset poliittiset päätökset vaikuttavat korkeakoulujen toimintaan, resursseihin ja edellytyksiin. Opiskelijoille päätökset näkyvät esimerkiksi opintotuen leikkaamisena ja opintoaikojen rajoittamisena. Paikallisella tasolla esimerkiksi Oamkin toimintojen tiivistäminen ja lähitulevaisuudessa tapahtuva muutto Linnanmaalle, Oulun yliopiston yhteyteen, ovat olleet ja tulevat olemaan suuria muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan paljon myös OSAKOn toimintaan.

Muutokseen valmistautuminen vaatii aina paneutumista ja perehtymistä asiaan ja asioiden kehittämisen jatkuvaa seuraamista ja niiden taustalla tapahtuvien asioiden havainnointia. Tämän lisäksi kyvystä nähdä osista muodostuvat kokonaisuudet ja osien vaikutukset toisiinsa on tärkeää.

3 HENKILÖSTÖSTRATEGIA, -SUUNNITELMA JA HENKILÖSTÖPROSESSIT

Niitä periaatteita, jotka liittyvät keskeisesti toimintaan ja joiden varaan markkinoilla menestyminen aiotaan rakentaa, kutsutaan strategiaksi liiketoiminnassa. On monenlaisia määritelmiä, millä strategiaa on kuvattu. Sitä voidaan pitää organisaation valitsemaksi suunnaksi toimintaympäristön muutoksessa sekä menettelyinä, päätöksinä ja pelisääntöinä, mitkä valittu suuntaa vaatii. Strategian on kuvattu olevan myös päämääriin pääsemisen keinovalikoima, tapa toimia ja johdonmukainen toimintamalli. Tavoitteet ovat mitattavia, mutta päämäärät yleisemmällä tavalla ilmaistuja, joita usein monilla tavoitteilla tarkennetaan. Strategisilla päätöksillä ja valinnoilla on henkilöstövoimavarojen johtamiseen suora yhteys. Henkilöstövoimavarat ovat useissa organisaatioissa lähtökohta, minkä varaan strategisia valintoja pystytään tekemään, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Lisäksi henkilöstövoimavarojen johtaminen saa reunaehdoja ja vaatimuksia strategiasta. Organisaation johtaminen ja henkilöstökysymykset muodostavat prosessin, jossa molemmat nivoutuvat toisiinsa tiiviisti. (Viitala 2013, 48.)

Kenelläkään ei ole tulevaisuudesta tarkkaa tietoa, siksi strategian muodostaminen on riskinottoa aina. Monesti tulevaisuuden kehittymisestä on löydettävissä kuitenkin vihjeitä ja johtolankoja. Tahtotilan määrittelemisen on erittäin tärkeää, koska sen tehnyt ja kohti sitä tavoitteleva organisaatio menestyy usein tahtotilaa määrittelemätöntä, muutoksissa ajalehtivaa toimijaa paremmin. (Viitala 2013, 49.)

Henkilöstöstrategian konsepti ja olemassaolo eivät ole kuitenkaan täysin suojassa kyseenalaistamiselta, koska erilliset markkinointi-, viestintä- ja henkilöstöstrategiat voivat viestiä näiden irrallisuudesta. Usein nämä strategiat ovat tehty asiantuntijatyönä ja ovat luonteeltaan enemmän toimitasuunnitelmamaisia, kuin pitkän aikavälin strategioita. (Valvisto 2005, 205–206.)

3.1 Henkilöstöstrategia

Strategisen henkilöstöjohtamisen määritelmä ei ole täysin yksiselitteinen. Käsitteen muodostuessa lähestymistapoja oli ainakin kaksi. Henkilöstöstrategian tulisi ensimmäisen näkemyksen mukaan olla osa liiketoimintastrategiaa ja siitä tulisi olla johdettavissa mittarit ja tavoitteet henkilöstöjohtamiselle. Toinen näkemys on, että henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa liiketoimintastrategiaa ja

yhtenä tärkeänä osana laadittaessa strategiaa. Koska henkilöstöjohtamisella pystytään tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa ja parantamaan kilpailukykyä, strategisen henkilöstöjohtamisen kehittymisen pohjana vaikuttaa lopulta olleen tavoitteellisuuden näkökulma. (Salojärvi 2009, 25.)

Henkilöstöjohtamisella pystytään vaikuttamaan tavoitellun organisaatiokulttuurin syntymiseen ja saamaan aikaan, teoriassa ainakin, hyvät edellytykset erittäin luovien ja hyvien strategioiden laatimiseen. Näin ajatellen henkilöstöjohtaminen ei olisi liiketoimintastrategialle ja liikkeenjohdolle alisteinen, vaan olisi muun johtamisen kontekstinluoja. (Salojärvi 2009, 26.)

Henkilöstöön liittyvien perusasioiden hoitamisen ja hyvän henkilöstöhallinnon ylläpitämisen tarve on yhä läsnä nykyaikana. Toiminta henkilöstön kehittämiseksi on keskeinen osa työelämää Suomessa, ulottuen useimpiin organisaatioihin. Monet organisaatiot tavoittelevat lisäarvoa, joka saavutetaan henkilöstöjohtamisella. Täysin varmaa ei kuitenkaan ole, pystytäänkö henkilöstöjohtamisella aidosti luomaan muutosta ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa ilman, että henkilöstöjohtaminen olisi lopulta suhdanteille ja liiketoimintastrategialle alisteinen. (Salojärvi 2009, 27.)

Hyvän henkilöstöjohtamisen avulla pystytään organisaatiolle luomaan luovaa kulttuuria, mikä edistää etsimään ja löytämään uusia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Henkilöstöjohtaminen on aktiivista muutoksen aikana, ei muutoksesta johtuvaa ja on käyttövoimana kestävä ja pitkän tähtäimen toimintaa. (Salojärvi 2009, 29.)

Liiketoimintastrategian toteuttamisen tueksi laaditaan operatiivisia strategioita, kuten henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategia on liiketoimintastrategian toteuttamisen varmistava suunnitelma henkilöstöjohtamisen keinoista. Organisaation henkilöstöasioiden hoitaminen määrittellään henkilöstöstrategiassa. (Viitala 2013, 50, 52.)

Organisaation strategian onnistumista tuetaan henkilöstöstrategialla. Henkilöstöstrategiassa huomioidaan tarvittava osaaminen, henkilökunnan määrä ja henkilöstörakenne lähivuosien aikana, sekä kuinka pidetään kiinni näiden asioiden turvaamisesta. Henkilöstöstrategiassa olevia osa-alueita ovat tavoitteiden määrittäminen ja arviointi, osaamisen kehittäminen, rekrytoiminen, sitoutumisen ja motivaation huolehtiminen, palkitseminen, hyvinvointi, kehittäminen johtamisessa, erilaisuuden johtaminen ja henkilöstötason yhteiskuntavastuu. Strategian toteuttamiseen käytetään apuna henkilöstöpolitiikkaa, mihin on määriteltä operatiivisella tasolla tapahtuvia toimenpiteitä, vastuun jakaminen ja aikataulu strategian toteuttamiselle. (Vahvaselkä 2009, 87.)

Henkilöstöstrategian toteuttaminen tapahtuu henkilöstöpolitiikan kautta, joka määrittää strategian toteuttamisen aikataulun, vastuut ja toimenpiteet operatiivisella tasolla. Kehittämispolitiikka ja rekrytointipolitiikka ovat esimerkkejä osa-alueista henkilöstöpolitiikassa. Operatiivisen ja strategisen tasojen toisistaan erottaminen voi olla hyvin hankalaa ja tarpeetonta osittain. Operatiiviselle tasolle voi ajatella kuuluvan toimenpiteet alle vuoden aikajaksolla ja strategiselle tasolle tähtäimeltään yli vuoden toimet. Käytännön johtamistyölle on keskeistä, että suunta toiminnassa on selvillä ja samansuuntaista. Henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden on lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ohjattava toimintaa samaan suuntaan. (Viitala 2013, 52.)

Ero strategisen ja ei-strategisen toiminnan välillä on toisinaan vaikeasti erotettavissa. Hankaluutta lisää ympäristön jatkuva muuttuminen strategisiin valintoihin ja kysymyksiin liittyen. Käytettävän termistön ei saa antaa hämätä, monesti strategisiksi asioiksi kuvataan hyvin käytännön tason asioita. (Boxall & Purcell 2008, 36.)

Monialaiset, suuret organisaatiot käyttävät monesti tulosalue- tai liiketoimintakohtaisia henkilöstöstrategioita. Pienemmät ja pääasiassa yhdellä toimialalla toimivat organisaatiot laativat pääsääntöisesti keskitetyn henkilöstöstrategian. Strategiaa odotetaan tällöin noudatettavan kurinalaisesti eri tasoilla ja osissa organisaatiota. Laajat ja keskeiset periaatteet määrittävät henkilöstöstrategiassa. Henkilöstökäytännöt ja arjen johtaminen konkretisoivat periaatteet. (Viitala 2013, 52.)

Englanninkielisessä kirjallisuudessa *people-strategy* -termi on yleistynyt viime aikoina. Termillä viitataan henkilöiden ja heidän taitojen, tiedon, kyvyn tuntoa ja tahtoa, merkitykseen organisaation menestyksessä ja toiminnassa. Asemaa prosesseilla, toiminnoilla ja käytännöillä, jotka ovat nykyään hyvin keskeisiä henkilöstöstrategioissa, on samanaikaisesti alettu kyseenalaistamaan. Ihmiset nostetaan esiin ihmisstrategiassa; millaisia ihmisiä haluamme palkata, kuka työskentelee meillä, mikä on heidän osaamisensa, kuinka he voivat ja suoriutuvat, mikä on heille tärkeää, kuinka heidän onnistumistaan tuetaan ja kuinka heitä johdetaan. Lähestymistapa heijastaa pehmeitä henkilöstöjohtamisen ajatuksia, jotka pitävät organisaation ratkaisevana pääomana menestyksen kannalta ihmisiä ja heidän voimavarojaan. Strategiassa keskeistä on keinojen suunnitteleminen organisaation henkilökunnan kykyjen hyödyntämiseen ja suoriutumisen lisäämiseen työvoimakustannusten ja henkilöstömäärien vähentämisen sijaan. Arvojen mukainen toiminta, niiden määrittäminen ja suunnitteleminen toimintaa niiden mukaiseksi kuuluu oleellisesti ihmisstrategian laatimiseen. (Viitala 2013, 51–52.)

Henkilöstöstrategia on henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksien keskiössä, organisaation asettamia tavoitteiden määrittelyjä ja linjauksia. Ulottuvuuksista ensimmäinen on resursointi, eli miten ja millä tavalla kokoonpano henkilöstöasioita johtaa, mikä rooli, vastuu ja mitkä tehtävät esimiehillä on henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi resursointia on myös määritellä johtamisen asiakkaat ja sidosryhmät. Toinen ulottuvuus on henkilöstöjohtamisen prosessit, joita ovat perushenkilöstöprosessit, lisäarvoa tuottavat henkilöstöprosessit ja erottautumista edistävät prosessit. Perushenkilöstöprosessit ovat usein lain edellyttämiä hallinnollisia perusprosesseja. Lisäarvoa tuottavien henkilöstöprosessien avulla pystytään saavuttamaan strategista kilpailuetua ja edetä strategiaan asetettuja tavoitteita kohti. Näihin prosesseihin lukeutuu normaalisti suorituksen johtaminen, sekä osaamisen kehittäminen ja resursointi. Erottautumista edistävät prosessit ovat positiivista imagoa luovia ja organisaation houkuttavuutta edistäviä malleja henkilöstöjohtamisessa, joilla erotetaan muista toimijoista. Arvot ja eettisyys, toisin sanoen henkilöstöjohtamisen vastuullisuus muodostaa kolmannen henkilöstöjohtamisen ulottuvuuden. Organisaation arvoista yhteiset ja yleiset liittyvät henkilöstöjohtamisen arvoihin keskeisesti. Koskien sidosryhmiä ja asiakkaita henkilöstöjohtamiselle eettiset periaatteet ja vastuut on tärkeää määritellä nimenomaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Periaatteiden pitää olla näkyvissä eri osa-alueilla henkilöstöjohtamisessa, kuten osaamisen kehittämisessä, työturvallisuudessa ja työhyvinvoinnissa. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksista neljäs on seuranta, käsittäen menettelyt, mittarit ja indikaattorit arvioinnissa ja seurannassa, joita käyttämällä pystytään seuraamaan ja arvioimaan tuloksellisuutta ja tavoitteiden saavuttamista henkilöstöjohtamisessa taloudellisesta ja organisaation muista näkökulmista. (Salojärvi 2009, 30–32.)

Strategian luominen on oppimisprosessina jatkuva, oli kyseessä liiketoimintastrategia tai henkilöstöstrategia. Toisinaan päädytään myös väärin johtopäätöksiin. Myös nopeita käännoiksi vaativat tilanteet ovat mahdollisia ympäristön muuttuessa nopeasti. Muutoksia tehdään mahdollisuuden ilmaantuessa, toisinaan se vaatii aikaisemmista valinnoista ja uskomuksista luopumista. Organisaation arvot tuovat monesti suunnittelemiselle kestävimmän ja pitkäjänteisimmän pohjan. Organisaation arvopohjan ollessa vahva, valinnat ja eteneminen, huolimatta suurista käänneistä, ovat arvojen määrittelemiä. Reaktiivista toimintatapaa parempi tapa toimia on linjata toimintaa tietoisesti. Määrittelemällä strategia oppiminen, voimavarat ja huomiot keskitetään, jolloin edellytykset menestymiselle valitussa suunnassa vahvistuvat niiden varassa. Tarvittava osaamisen suuntaaminen uudelleen on helpompaa sen ollessa enemmän kumuloitunut. Tämän on todettu pätevän muodostettaessa niin henkilöstöstrategiaa kuin liiketoimintastrategiaakin. (Viitala 2013, 53.)

3.1.1 Strateginen liiketoimintajohtaminen

Henkilöstöstrategialla on keskeinen rooli kokonaisvaltaisessa henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöstrategia kiteyttää organisaation liiketoiminnallisen olemuksen suuntaa näyttäen, mutta tuntuvana ja näkyvänä energisyyden lähteenä myös käytännön tasolla toimien. Strategioista ja strategisuu-desta puhuttaessa asiat mielletään usein hyvin tärkeiksi, pitkällä aikavälillä vaikuttaviksi ja vaka-viksi. (Luoma 2009a, 39–40.)

Ennen kaikkea talouden kriisit ovat toimineet maaperän muokkaajina otolliseksi uusien strategia-opillisten johtamisnäkemysten syntymiseen ja leviämiseen sotilaallisten organisaatioiden ulkopuo-lle. Strategiaopit ovat kehittyneet tunnistettavina virtauksina, joita on kutsuttu myös koulukunniksi. Strateginen johtaminen on tieteenalana vielä hyvin nuori ja se hakee jatkuvasti uusia painotuksia ja näkökulmia. Koulukuntien kehittymiseen on vaadittu paljon monipuolista ja perusteellista tutki-mista ja vuoropuhelua, eikä mitään niistä voida pitää varsinaisesti oikeina tai väärinä. (Luoma 2009a, 40–41.)

Vallitseva organisaation johdon ajattelutapa määrittää lopulta puitteet henkilöstön johtamiselle ja sen ajattelutavan tulee olla henkilöstön parissa työskentelevien tunnistettavissa ja ymmärrettä-vissä. Käytäntö ja tutkimustoiminta aiheuttavat muutosta johtamisen painotuksissa ja luo uusia joh-tamisen painotuksia. Myös organisaatioiden johdon käsitykseen ja ymmärrykseen strategisesta johtamisesta ja strategiasta pystytään vaikuttamaan. (Luoma 2009a, 42.)

Inkrementalismiin mukaan toimintaympäristö määrittelee hyvin vahvasti organisaatioiden mahdol-lisuudet toimia ja niiden mahdollisuudet vaikuttaa siihen ovat vähäiset. Menestyäkseen organisaa-tion tulee pystyä lukemaan trendejä ja muutoksia ympäristössä paremmin kuin toiset. Toimintaym-päristö on kohdattava sen omilla ehdoillaan ja siten säilytettävä tasapaino. Strategiaprosessin mer-kitys nousee esiin **suunnitelmalähtöisyydessä**, jolle ominaista on ajatus, että organisaatio pystyy itse vaikuttamaan vahvasti tulevaisuuteensa ennen kaikkea suunnittelemisen kautta. Strategiaa toteutetaan itsenäisenä toimenä, esimerkiksi rakenteelliselle suunnitteluprosessille, analyyseihin, numeroperusteiselle tiedolle, mittaamiseen ja tavoitteisiin perustuen. (Luoma 2009a, 43–44.)

Erinomaisuudessa esimerkkinä käytetään poikkeuksellisen hyvin menestyneitä organisaatioita ja sovelletaan yhtäläisyyksiä niiden toiminnassa. Toisten menestyksestä pyritään siis oppimaan ja soveltamaan oman toiminnan kehittämiseen. Näkemyksen mukaan menestys perustuu monesti

aineettomiin organisaation tekijöihin, kuten organisaatiokulttuuriin. Koulukuntana erinomaisuus on inkrementalismia ja suunnitelmalähtöisyyttä paljon dynaamisempi, joka alleviivaa poikkeavuuteen perustuvaa dynamiikkaa. (Luoma 2009a, 44–45.)

Johtamisen perusvalintojen tärkeyttä korostetaan **kilpailuasemoinnissa**. Jotta organisaatio menestyisi, sen tulee keskittyä johonkin tiettyyn asiaan tai tiettyihin asioihin toisten asioiden kustannuksella. Toisistaan poikkeavilla perusvalinnoilla saavutetaan kilpailukentällä erilaisia asemia. Jos logiikka toiminnassa ei ole yhteneväinen perusvalintojen suhteen, menestystä tulee olemaan hankala saavuttaa. Keskeistä on organisaation sisäisen johtamisen, perusvalinnan ja toimintaympäristön välinen samansuuntaisuus ja yhteensopivuus. (Luoma 2009a, 45–46.)

Osaamispainotteisuuden näkemyksen mukaan organisaatiot koostuvat ainutlaatuisista resurssien kokonaisuuksista. Kilpailuetua pystytään saavuttamaan oikeilla resurssien yhdistelmillä, joista henkilöstöresurssi on tärkein. Menestystekijöiksi nähdään ihmiset ja inhimilliset ominaisuudet, jolloin johdettuna oikein ihmisten ominaisuudet siirtyvät ominaisuuksiksi myös organisaatiolle. Henkilöstön toimintaa tavoitteita saavuttavana voimana pystytään ja pitääkin kehittää, keskeistä on pystyä tuntemaan dynaamisuus henkilöstöresurssissa. (Luoma 2009a, 46.)

Hyperkilpailun ajatus lähtee siitä, että nykyaikaiset jatkuvasti muuttuvat ja hektiset kilpailuympäristöt eivät takaa millekään organisaatiolle kestävästä kilpailuetua. Menestyäkseen on kyettävä lukemaan heikkoja signaaleita kilpailuympäristöstä, pystyttävä löytämään kilpailijoita ennen suojaisia saarekkeita ja toisinaan oltava tarpeeksi rohkea päästämään irti hallussaan olevista menestystekijöistä saavuttaakseen entistä vahvempia ja uusia menestystekijöitä. (Luoma 2009a, 47.)

3.1.2 Henkilöstöjohtamisen kehittyminen strategiseksi

Kaksi valtavirtaa erottuu strategisessa henkilöstöjohtamisessa ja sen alueilla, yhteensopivuusajattelu ja voimavaralähtöinen ajattelu. **Yhteensopivuusajattelu** on yleisempi valtavirta korostaa liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian linjanmukaisuutta. Henkilöstöjohtamisen tehtävän nähdään olevan henkilöstöpolitiikan, toimintafilosofian, käytäntöjen, ohjelmien ja prosessien tukemisen huolehtiminen liiketoimintastrategian kehittymisen avuksi. Organisaation strategian, mission ja vision toteuttamiseen on oltava tuki henkilöstövoimavarojen johtamiselta ja koko organisaation ra-

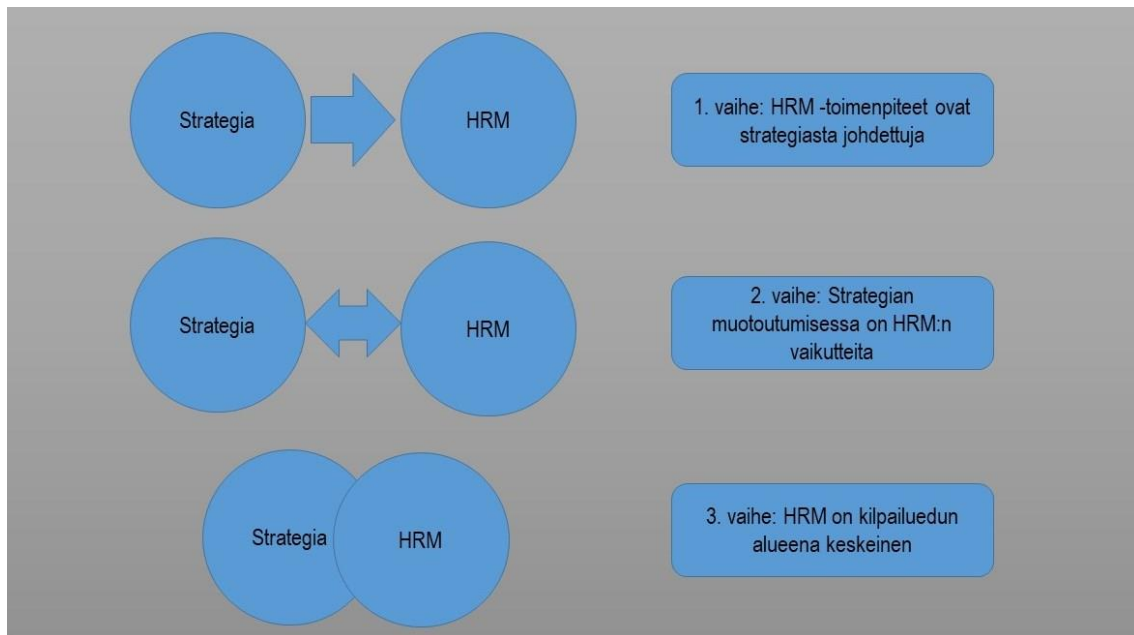
kenteelta. Missio, visio ja strategia toimivat rakenteen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen muodostumisen määrittelijöinä ja nämä keskinäiseen sopuun saatetut elementit sopeutetaan organisaation taloudellisiin, poliittisiin ja kulttuurisiin tekijöihin, eli ulkoisiin tekijöihin. (Viitala 2013, 53–54.)

Organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät, sekä pitkän tähtäimen suunnitelmat ja henkilöstöjohtamisen vaatimukset huomioidaan keskeisinä lähtökohtina ja faktoina, kun henkilöstöstrategiaa laaditaan. Esimerkiksi henkilökunnan osaaminen, vaihtuvuus ja ikärakenne ovat sisäisiä tekijöitä, ulkoisia ovat saatavuus ja tarjonta työvoimassa, muutokset työlainsäädännössä ja kehitysnäkymät toimialalla. Henkilöstöstrategia muodostuu näin tuloksena loogiselle päättelyketjulle. Kritiikkiä yhteensopivuusmalli on saanut ajatuksen lähtökohdista, joiden mukaan huomioimatta jää esimerkiksi se, että liiketoimintastrategia voi toteutua pelkästään osittain tai epäonnistua kokonaan, jonka seurauksena epäonnistuu myös pitkän aikatahtäimen henkilöstöstrateginen suunnittelu. Myös ajatus ylhäältäpäin tapahtuvasta kontrollista suunnitellun strategian toteuttamiseen ja oletus saaduista kaikista toteuttamismahdollisuuksista ja resursseista henkilöstövoimavarojen johtamiseen liiketoimintastrategian noudattamisen edellytyksiksi ovat saaneet kritiikkiä. (Viitala 2013, 54–55.)

Voimavaralähtöiselle ajattelulle keskeistä on ajatus luoda ja tunnistaa sisäisiä voimavaroja ja mahdollisuus edetä strategisesti markkinoilla niiden varassa. Pelkästään markkinoiden ja ulkoisen muun toimintaympäristön uhkien ja mahdollisuuksien analysointi ei ole perustana liiketoimintastrategian luomiselle. Perustan luo huolellinen keskittyminen omien sisäisten voimavarojen, eli strategisen kyvykkyyden ja siihen liittyvän osaamisen tunnistamiseen. Liiketoimintastrategian pohjana käytetään kilpailijoille vaikeasti kopioitavia ja hankalasti korvattavia kykyjä ja jotka asiakkaat kokevat kilpailijoita paremmiksi ja erilaisiksi. Suhteellinen kilpailuetu syntyy näistä kyvykkyyksistä. (Viitala 2013, 55.)

Organisaation kyvykkyyden syntyessä osaamisen varaan henkilöstövoimavarojen johtamisella on suuri rooli. Merkitys pehmeiden henkilöstövoimavarojen johtamisella korostuu tällöin. Sitoutuminen ja pitkäjänteinen kehittäminen synnyttävät tuloksenaan osaamista. Tällöin kovan henkilöstöjohtamisen, joka painottaa lähinnä kustannuksia, näkemykset pitkällä aikavälillä johtavat tuhoisaan lopputulokseen menestymisen suhteen. Voimavaralähtöinen ajattelu on saanut kritiikkiä epärealistisuutensa ja ihannemallimaisuutensa vuoksi. (Viitala 2013, 55.)

Strategista henkilöstöjohtamista ei tule nähdä kokonaisuutena, joka muodostuu tietyistä toimenpiteistä, eikä erillisenä funktiona. Henkilöstöjohtamisen ja strategian välistä suhdetta voidaan kuvata strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi käsitteenä. Se on organisaation toiminnan tarkastelemista mahdollistava näkökulma. Useisiin vakiintuneisiin tutkimusalueisiin verrattuna teorat strategisesta johtamisesta ovat kuitenkin hyvin nuoria ja teorioiden muodostaminen ammatillisesta henkilöstöjohtamisesta vielä käytännössä lähtökuopissa. (Luoma 2009a, 48–49.)



KUVIO 3. Strategisen henkilöstöjohtamisen -käsitteen kehitys (Luoma 2009a, viitattu 5.11.2017)

Strategian ja henkilöstöjohtamisen ensimmäisessä kehitysvaiheessa nähtiin, että henkilöstöjohtamisen tulee olla strategiselle johtamiselle alisteista strategisen johtamisen määritellyssä suunnan kokonaisuudelle ja että strategia on siirrettävissä toimenpiteiksi henkilöstöjohtamiselle. Kehitysvaiheen aikana huomion kiinnittäminen liikkeenjohtoon tai ammattimaisiin henkilöstöjohtamisen toimijoihin strategisesti nähtävinä kumppaneina oli hyvin vähäistä. Rooli henkilöstötyötä suorittavilla oli lähinnä liiketoiminnan suurten linjojen ja ohjaavien henkilöstötoiminnan järjestelmien välisenä yhteytenä toimiminen. (Luoma 2009a, 49–50.)

Strategia ei ole tyhjästä syntyvä, toimintaa aikaansaava voima. Ensimmäisessä kehitysvaiheessa pyrittiin sivuttamaan kysymykset strategian muodostumisesta, sen syistä ja muodostumistavoista. Suunnittelulähtöisen koulukunnan ajattelutapa hallitsi strategiakeskustelua kehitysvaiheen muodostuessa, jonka jälkeen aseman hallitsevana ajattelutapana otti kilpailuasemointi. Henkilöstöjohtaminen oltiin parhaimmillaan valmiina alistamaan strategiavaihtoehdoille, jotka olivat määritelty

ennakkoon, toisinaan jopa ilman minkäänlaista strategiavaihtoehtojen tarkoituksenmukaisuutta tai olemassaolon kyseenalaistamista. (Luoma 2009a, 50.)

Henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen välille syntyi vuorovaikutus toisen kehitysvaiheen aikana. Asiantuntijat näkivät, että henkilöstöjohtamisen pitää vaikuttaa liiketoimintastrategiaan ja sen sisältöön, mutta myös itsenäisten johtamismenetelmien kautta edistää kokonaisuuden strategioiden toteutumista. Strategisen johtamisen tulee myös pystyä käymään tasa-arvoista keskustelua henkilöstöjohtamisen kanssa. Ammattikunnan piirteet alkoivat näkyä henkilöstöjohtamisen toimijoiden piirissä. Nykyisen henkilöstöjohtamisen ammattikunnan ajattelutavan perustana on tarve liiketoiminnan kokonaisuuden näkemykselle ja erikoistuneelle tietämykselle lainalaisuuksista henkilöiden johtamisessa. (Luoma 2009a, 50–51.)

Erityisesti kolmas kehitysvaihe on hyvin vahvasti vaikuttanut strategisen henkilöstöjohtamisen kenttään, sen edelleen muokatessa sitä jatkuvasti. Osaamispainotteinen koulukunta näkemykseltään resurssilähtöisenä sai aikaan tilanteen, jossa henkilöstöresurssia oli korostettu muista tuotantotekijöistä. Henkilökunnan osaaminen ja toiminta nähtiin, kuten vielä nykyäänkin nähdään, yrityksen keskeisenä menestystekijänä. Henkilökunnan rooli ei ole enää pelkkä strategian yksipuolinen toteuttaja, vaan sen asema on strategiatyön ytimessä. (Luoma 2009a, 51.)

Raameiltaan funktionaaliset, aikaisemmat kehitysvaiheet eroavat suuresti kolmannen kehitysvaiheen näkemyksistä. Henkilöstöjohtamisesta on pelkän henkilöstöosaston asiana tullut jokaisen esimiehen ja koko johdon asia. Työn painopisteinä henkilöstöammattilaisella on varmistaa organisaation notkeutta, konsultoida ylintä johtoa ja johtaa muutosta. Heidän roolinsa ei siis ole enää pelkästään toteuttaa henkilöstöprosesseja, jotka nähdään esimiesten, mutta myös joiltain osin jokaisen henkilökunnan jäsenen tehtävänä. (Luoma 2009a, 51.)

Henkilöstöstrategiat eivät ole organisaatioiden välillä vakiomuotoisia eivätkä vertailukelpoisia. On myös väärin ajatella henkilöstöstrategiaa kriittisten käytäntöjen sarjaksi työn ja ihmisten johtamisessa. Henkilöstöstrategiaa on parempi ajatella henkilöstöjohtamisen järjestelmien ryhmänä. (Boxall & Purcell 2008, 59.)

Resurssilähtöinen tapa ajatella on vallannut laajasti alaa henkilöstöjohtamisen saralla, se voidaan kuitenkin kokea kuitenkin osittain rajoittuneeksi ja rajalliseksi tavaksi ymmärtää henkilöstöjohta-

mista liiketoiminnan osana. Joidenkin asiantuntijoiden mukaan seuraavalle kehitysvaiheelle ominaista tulee olemaan pohjautuminen kompleksiajatteluun tai henkilöstöjohtamisesta tulee jopa postmodernia. Tällöin henkilöstöjohtaminen olisi entistä tiiviimmin arjen tekemisen sekä pitkän tähtäimen ja suunnitteluun perustuvien prosessien kautta jatkuvasti muuttuvan ja hankalasti hahmotettavan dynaamisen kokonaisuuden osaksi. Kokonaisuudelle keskeistä on dynaamisen vuorovaihtusprosessin luomisen kyky, mikä toimii mahdollistajana uudenlaisten ja uusien strategioiden syntymiselle. (Luoma 2009a, 52.)

Tieteenalana strateginen henkilöstöjohtaminen on vielä hyvin nuori. Kehityspolku ei ole pelkästään teoreettinen samojen kehitysvaiheiden löytyessä organisaatioiden henkilöstöjohtamisen kehityksestä. Henkilöstöjohtamisen kehittymistä voidaan hahmottaa tarkastelemalla kehitysvaiheita tasoittain. (Luoma 2009a, 52.)

Alkeellisella tasolla, toisin sanoen nollassa tasolla, HR-johtaminen ja strateginen johtaminen eivät kohtaa, eikä HR ole toiminnan alue varsinaisesti. Organisaation välttämättömmistä hallinnollisista asioista huolehditaan, mutta käytössä ei ole tunnistettavissa olevia HR-järjestelmiä. Aktiivisuudessa ja toiminnassa esimiehillä on havaittavissa valtavia eroja. (Luoma 2009a, 53.)

Perustasolla HR-johtaminen on koordinoitua, ainakin joissain määrin ja organisaatiossa on tunnistettu HR-järjestelmät, tavoitteena niiden liiketoiminnan mukaan suunnattu linjaaminen. HR on rooliltaan palvelufunktio ja riippumaton osa strategian rakentumisesta. (Luoma 2009a, 53.)

Kehittyvällä tasolla HR-johtamisella on tasa-arvoinen asema toisten johtamisalueiden rinnalla. Organisaation johdossa HR on strategian tekemisessä mukana ja HR on rooliltaan erityisesti asiantuntijafunktio. Organisaatiossa on tunnistettavaa HR-osaamista ja sen vastuut ovat selkeät. (Luoma 2009a, 53.)

Edistyksellisellä tasolla organisaation kriittisenä menestystekijänä tunnustetaan henkilökunnan toiminta ja dynaamisia HR-järjestelmiä kehitetään aktiivisesti. HR on rooliltaan muutoksen aikaansaaja HR-asioiden ollessa linjaorganisaation omistamia, HR-strategian ja liiketoimintastrategian ollessa tiukasti yhteydessä, jopa limittyen. (Luoma 2009a, 53.)

Dynaamisella tasolla organisaation toiminta on systemaattinen, kaiken kaikkeen vaikuttava kokonaisuus. Organisaatio uusiutuu jatkuvasti HR-johtamisen edistämänä, myös strategisella tasolla ja

järjestelmät HR-johtamisessa ohjautuvat enimmäkseen itsenäisesti. Tämä periaatteiltaan postmoderni ja kompleksisuuteen pohjautuva kehitysvaihe on kuitenkin vasta hahmotelma, jonka esiintymistä ei ole aikaisemmista kehitysvaiheista poiketen pystytty vielä mittaamaan empiirisesti. Suomalainen henkilöstöjohtaminen tulosten mukaan sijoittuu lähimain kehittyvää tasoa. (Luoma 2009a, 52–53.)

Oppimalla etenemään ja uusiutumaan pyrkivien organisaatioiden peruskysymyksiin kuuluvat esimerkiksi kysymykset siitä, mitkä ovat muita toimijoita paremmat osaamisalueemme, mihin oma suorituskyyky venyy parhaassa mahdollisessa tilanteessa ja mitkä ovat valintojamme ohjaavat arvot maailman muuttuessa. Henkilöstöjohton edustus on kiinteä osa organisaation johtoa ja henkilöstöjohtamisen keskeiset kysymykset ovat mukana strategian ytimessä liikuttaessa. Koko johdon tulee ajatella jatkuvasti osaamispainotteisesti, ylin johto mukaan lukien. Osaamisperusteisuuden ylläpitäminen puhdasoppisena on hyvin hankalaa ja sen toteutumiselle parhaat edellytykset ovat asiantuntijaorganisaatioissa. (Luoma 2009a, 54–56.)

Osaamispainottuneisuutta on hyvä olla ajattelematta ainoana hyvänä lähestymistapana johtaa, niinpä se kannattaa integroida johonkin muuhun johtamisen koulukuntaan ja tuoda siihen siten henkilöstöresurssilähtöisyyttä enemmän. Organisaation tapa hahmottaa strateginen johtaminen vaikuttaa aina kuitenkin henkilöstöjohtamiseen, joka ei pelkästään omista lähtökohdistaan voi toimia. (Luoma 2009a, 57.)

3.1.3 Henkilöstöstrategia apuna käytännöntason henkilöstöjohtamisessa

Monesti henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa puhutaan myös henkilöstöstrategian käsitteestä. Terminä henkilöstöstrategia ei ole vielä täysin teorioiden muodostajien omaksuma, tieteelliset tietokannat sisältävät vain vähänlaisesti hakutuloksia. Vaikka henkilöstöstrategia jo nykyaikaisista alan oppikirjoista löytyykin, se jätetään usein kuitenkin varsinaisesti määrittelemättä. Kirjoittajat antavat henkilöstöstrategialle usein käytännönläheisen ja helposti ymmärrettävän merkityksen ohjaavana linjanvetona kokonaisvaltaiselle henkilöstöjohtamiselle. Selkeää näkemystä henkilöstöstrategian mallista ei ole olemassa, joten henkilöstöstrategiat eri organisaatioilla ovat hyvin toisistaan poikkeavia. (Luoma 2009a, 57–58.)

Kun henkilöstöjohtamiseen liitetään strateginen ajattelu, asioita tarkastellaan organisaation strategisten valintojen näkökulmasta. Asioita peilataan tällöin liiketoimintastrategiaan ja päätökset johdetaan strategisista perusteista. Strateginen henkilöstöjohtaminen on tämän tulkinnan mukaan luonteeltaan kriittistä organisaation selviytymisen ja menestymisen kannalta. Strategisia valintoja voi ajatella kahdentasoisina, ne ovat joko perusta organisaation kannattavuudelle, tai ne auttavat luomaan jonkinlaista jatkuvaa kilpailuetua. (Boxall & Purcell 2008, 57.)

Toteuttaakseen strategista luonnetta ja onnistuakseen vaatii henkilöstöjohtaminen johtoajatukseen idean, joka on nimetty henkilöstöstrategiaksi. Henkilöstöstrategian voi määritellä esimerkiksi organisaatiossa muodostetuksi kokonaisvaltaiseksi käsitykseksi henkilöstönäkökulmien johtamisesta kilpailukykyä ja henkilökunnan hyvinvointia samanaikaisesti vahvistaen. Henkilöstöstrategia muodostuu ulottuvuuksista, joiden avustamana se pääsee läheiseen kosketukseen henkilöstöjohtamisen kanssa ja parhaillaan kiinteäksi osaksi liikkeenjohtoon. Ulottuvuudet ovat tulokulmia kokonaisuudelle henkilöstöjohtamisessa, minkä perusteille rakennetaan henkilöstöstrategia. (Luoma 2009a, 58–59.)

Ensimmäinen tulokulma on linjaveto yleisistä henkilökuntaan liittyvistä asioista henkilöstöstrategiassa. Yksinkertaisimmassakin henkilöstöstrategiassa tulee olla tiivistettynä ajatus organisaation tavoittelemasta suunnasta ja maailmasta. Vallitsevasta tilanteesta olennaisilla henkilöstöjohtamisen toiminnan alueilla henkilöstöstrategian laadintahetkellä tulee luoda selkeä ja ymmärrettävä kuva. Selkeä kuva tulee olla myös tahtotilaa kohti ohjaavista periaatteista. Yleisen linjanvedon tarvitsevia peruskysymyksiä ovat esimerkiksi millainen henkilökunta ja kuinka paljon sitä tarvitaan, mikä on osaamisen taso tällä hetkellä ja miten kehittämällä se palvelisi tulevaisuudessa parhaiten, mitkä ovat organisaation arvostamia asioita ja mitä asioita ei toteuteta mistään hinnasta muutoksen ajoista huolimatta, sekä miten suorituksia mitataan, organisaation ja yksilön tasoilla. Lisäksi keskeisiä kysymyksiä ovat kuinka rekrytointia hyödynnetään tarkoituksenmukaisimman henkilökunnan saamiseksi aikaan ja pitämiseksi, kuinka toiminnasta palkitaan tällä hetkellä ja kuinka kehittää palkitsemista huomioimaan arvostetut asiat ja henkilöstön toiminnan odotusarvot, sekä kuinka osaamista kehitetään tahtotilan suuntaan. Vastuu edellisiin kysymyksiin vastaamisessa pitää olla henkilöstöjohtajan sijaan koko ylimmällä johdolla. Organisaation kohdatessa tärkeitä valintatilanteita henkilöstöjohtajan väärin arvioimat vastaukset nykyisestä tilanteesta kokonaisuutena ja suunnasta tulevaisuudessa voivat jättää vastaukset hyvin ohuiksi ja merkityksettömiksi. (Luoma 2009a, 59–60.)

Henkilöstö kokonaisuudessaan on edunsaajista tärkein ensimmäisessä tulokulmassa. Henkilöstöjohtamisen yleiseen suuntaan ja panostuskohteisiin pystyy kuka tahansa luomaan käsityksen esitettyjen kysymysten vastauksiin perehtymällä. Kun organisaatiota johdetaan linjakkaasti, vastauksia edellisiin kysymyksiin huomioidaan sisäisesti koko ajan ja ne ovat organisaatiossa käytävän sisäisen keskustelun kohteita. Henkilöstöstrategia on koko henkilökuntaa koskettava asia tässä tulokulmassa. (Luoma 2009a, 60.)

Toinen tulokulma käsittelee henkilöstöstrategian täsmentävää roolia liiketoimintastrategialle. Edellytys toiselle tulokulmalle on organisaatiolle työstetty, tarkoituksenmukainen liiketoimintastrategia. Suurimmassa osassa organisaatioita tilanne on näin, joka on eduksi myös ensimmäisen tulokulman suhteen, mutta ei ole välttämätön edellytys peruskysymysten pohtimiselle. Strategiat hahmotuvat hyvin harvoin siten, että eri funktiot olisivat eroteltuna omiksi kokonaisuuksiksi. Organisaatioiden strategioihin, yleensä liiketoimintastrategioihin on yleensä hyvin yleisillä tasoilla kuvattu organisaation hyödynnettävissä olevia, valittuun suuntaan etenemään auttavat voimatekijät. Voimatekijät voidaan jakaa taloudellisiin, teknologisiin, markkinoihin liittyviin ja ihmisiin liittyviin tekijöihin. Tulokulman sisällön muodostaa ihmisiin liittyvien tekijöiden tunnistaminen. (Luoma 2009a, 61.)

Epäsuorasti ja selkeästi ilmaistut kannanotot strategiassa olevista vahvuustekijöistä henkilökunnan toiminnassa on löydettävä. Strategiassa voidaan esimerkiksi otaksua, että osaaminen henkilökunnalla on tasoltaan korkeaa verrattuna kilpailijoihin, luonnehtia toimintaa joustavaksi, tai johtaminen ja erilaisuuden huomioiminen nähdä kilpailuetua tuovina tekijöinä. Pohdittaessa tätä tulokulmaa voidaan nähdä, mikä on strategiaa laadittaessa ollut henkilöstönäkökohtiin liittyvä painoarvo. Tulokulmaan on erittäin hankalaa rakentaa järjenumukaisia linjauksia painoarvon ollessa vähäinen. (Luoma 2009a, 61.)

Henkilöstöjohton työstäessä toista tulokulmaa tulee omien olettamuksien tekemistä varoa ja pidättäytyä pelkästään siinä, mitä strategiaan todella sisältyy. Strategiaan kuulumattomat asiat eivät voi saavuttaa asemaa kilpailutekijänä. Jos henkilöstö on liiketoimintastrategiassa linjattu kilpailutekijäksi, henkilöstöstrategiaa laadittaessa linjauksia tulee laajentaa ja syventää organisaatiolle helpposti ymmärrettäväksi ja viestittäväksi. Linjauksista laaditaan myös kehitystoimenpiteet, joiden avulla voimatekijät saadaan koko organisaation toiminnan osaksi. Esimiehet ovat toisen tulokulman edunsaajia. Kilpailutekijöiden, jotka liittyvät henkilökuntaan, vahvistaminen ja hyödyntäminen ovat käytännössä esimiesten tehtäviä. (Luoma 2009a, 61–62.)

Kolmas tulokulma tarkastelee henkilöstöstrategiaa erottuvuuden tuojan ominaisuudessa. Yleensä liiketoimintastrategia käsitetään siten, että sen pitää poiketa kilpailijoiksi nähtyjen organisaatioiden liiketoimintastrategioista. Näin ajateltuna henkilöstöstrategiasta tulee täsmäntävä opinkappale henkilöstöjohtamisen tiettyjen osa-alueiden pyrkimyksille tuottaa todella suurta lisäarvoa kokonaistoinnille organisaatiossa, suhteessa toisiin osiin ja alueisiin. Henkilöstöjohtamisen prosessit ovat tarkastelunalaisina yksiköinä tällöin. Strateginen henkilöstöjohtaminen on koko olemassaolonsa ajan pitänyt tarkastelun keskipisteenään prosessien listausta ja tunnistamista. (Luoma 2009a, 62.) Uudemmat henkilöstöjohtamisen versiot sisältävät kymmeniä alakokonaisuuksia, joita kutsutaan prosesseiksi. Näiden kokonaisuuksien visuaalinen hahmottaminen on erittäin hankalaa. Toimintakenttänä henkilöstöjohtaminen on monimutkaistunut ja laajentunut jatkuvasti. Haasteena on ollut muun muassa työhyvinvoinnin, yritys vastuullisuuden, tiedon johtamisen ja työpaikkabrändäyksen mukaan tuleminen kokonaiskuvaan. Heijastuma nähdään toimintakokonaisuuksina, joista henkilöstöjohtaminen koostuu. (Luoma 2009a, 62–63.)

Ylimmän johdon ja henkilöstöjohtamisen pitää päästä yksimielisyyteen henkilöstöjohtamisen prosesseista ja niiden määrittelyistä, joihin pohjautuen niitä lähdetään suunnitelman avulla kehittämään määrätietoisesti. Organisaation kulttuurinen identiteetti saavutetaan ennen pitkään ja sitä vahvistetaan näitä määritelmiä apuna käyttäen. Kulttuurinen identiteetti tekee organisaatiosta lopulta sen, mikä se organisaationa on. (Luoma 2009a, 63.)

Henkilöstöpolitiikan tulisi olla integroituna organisaation strategiseen suunnitteluun ja käytettävissä halutun organisaatiokulttuurin vahvistamiseen. Tällöin henkilöstöresursseilla on mahdollisuus olla kilpailuedun saavuttamisen lähde. Henkilöstöpolitiikan tulee olla johdonmukaista, jolloin se edistää sitoutumista ja näin ollen halukkuutta toimia joustavasti ja mukautuen organisaation pyrkiessä erinomaisuuteen. (Legge 2005, 105.)

Yleensä hyvin haasteellisesti kehitettävät toimialojen parhaat käytännöt ovat lopulta parhaimminkin tapauksissa samoja, mitä toimialan muut menestyvimmat organisaatiot käyttävät. Etua käytännöillä pystyykin saamaan lähinnä kilpailijoista, jotka ovat heikompia. Leimallisiin, organisaation historian kehityskaaren aikaansaamiin ja sen kulttuuriin kietoutuneihin prosesseihin käsiksi pääseminen onkin keskeistä. (Luoma 2009a, 63.)

Tämä henkilöstöstrategian varsin tuore tulokulma johtaa organisaation ydinolemuksen lähteelle. Henkilöstöjohdolle työskenteleminen sen äärellä on yksi kunnianhimoisimmista työtehtävistä. Toiseen tulokulmaan erona tarkastelun lähtökohtana ei ole ylimmän johdon aiemmat linjaukset voittoastrategiasta, vaan henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksissa uniikin kulttuurisen lisäarvon tuomiseen pitkällä tähtäimellä. Ylin johto on kolmannen tulokulman edunsaajista tärkein. Ylimmän johdon käsittäessä oman organisaation henkilöstöjohtamisen erityisyydet, voi se ymmärtää aiempaa paremmin joidenkin tiettyjen strategisten suuntien olevan organisaatiolle muita suuntia menestyksekkäämpiä. (Luoma 2009a, 63–64.)

Neljäs tulokulma lähestyy henkilöstöstrategiaa HR-funktion toiminnan kehittäjänä. Henkilöstöjohtaminen ei saa olla pelkästään HR-funktiosta vastaavan johdon tai johtajan mielenkiinnon kohteena, vaan intressi asiaan tulee olla koko johdolla. Organisaatioissa ilman erillistä HR-funktiota vastuu henkilöstöjohtamisesta kuuluu yleensä osaksi muun johdon toiminnan kokonaisuutta. Valtaosan kotimaisista organisaatioista tiedetään toimivan siten, että niillä ei ole HR-funktiota, kuitenkin henkilöstöjohtamisen perusasioiden ja toimenpiteiden tullessa hoidetuiksi. Suomessa yleensä yllämainittujen henkilön organisaatioissa löytyy ammattihenkilöstöä, joka on erikoistunut henkilöstöjohtamiseen. Yleisempää siis onkin, että organisaatioissa ei varsinaista HR-funktiota ole. Organisaation HR-funktio pystyy parhaimmillaan kehittämään ja järkeväyttämään henkilöstöjohtamista. Keskeistä on henkilöstöammattilaisten toiminta työssään ja heidän luomansa edellytykset aikaisempaa suuremman lisäarvon saamiselle henkilöstöjohtamisen kautta. (Luoma 2009a, 64.)

Organisaation henkilöstöstrategiasta on hyvä käydä ilmi, kuinka HR-funktion on tarkoitus kehittää toimintatapojaan ja osaamistaan. Tarkasteleminen on varsin luontevaa, jos HR-yksikkö on erillinen, mutta mahdollista myös henkilöstöjohtamisen toteutuessa organisaation muun johtamisen osana. Huomiota on kiinnitetty viime aikoina varsinkin osaamiseen, mitä edellytetään tulokselliselta henkilöstöjohtamiselta. Odotusarvot henkilöstöjohtamisen osaamisessa ovat haastavampia kuin aikaisemmin rikkaamman henkilöstöjohtamisen sisällön käsityksen johdosta. (Luoma 2009a, 64–65.)

Tyypillisesti osaamista, mikä mahdollistaa hyvää henkilöstöjohtamista, on hahmotettu käyttäen apuna erilaisia kompetenssimalleja. Ammatinhallintaa on parannettu kehittämällä pieniin osatekijöihin jaettua kokonaisvaltaista ammattitaitoa. Osatekijöitä voidaan kehittää erikseen tai yhdessä ja kompetensseja voivat olla esimerkiksi tekniseen osaamiseen liittyvät tekijät, kuten teknisten järjestelmien hallinta, tai jopa hankalammin mitattavat ja hahmotettavat, enemmän persoonaan liittyvät tekijät, kuten verkostoitumisen kyky ja uskottavuus. Henkilöstöjohdon on kuitenkin keskeistä pohtia

organisaation kokonaisvaltaisen onnistumisen muodostavia tekijöitä organisaatiossaan ja kehittää niitä määrätietoisesti. (Luoma 2009a, 65.)

Osaaminen on jaettavissa esimerkiksi ammattiosaamiseen, sosiaaliseen osaamiseen ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Ammattiosaaminen on työtehtävien hoitamiseen tarvittavaa osaamista siten, että tehtävään työhön suhteessa se tuottaa lisäarvoa. Sosiaalinen osaaminen on taitoa kyetä vuorovaikutukseen ja viestimään muiden kanssa kielen kautta, tunteita ilmaisten, verkostojen ja dialogin avulla sekä teknisiä välineitä käyttäen. Henkilökohtainen osaaminen on kehittymisen pohja itsetuntemukseen perustuvalla osaamisella. (Suonsivu 2014, 49.)

Se, miten henkilöstöjohtaminen on organisoitu, vaikuttaa osaamisen rinnalla HR-funktion kykyyn toimia. On useita mahdollisuuksia ja keinoja henkilöstöjohtamisen järjestämiseen muodoltaan organisaation tarkoitusperien saavuttamista edistäviksi ja sen voimavarat huomioiviksi nykyisessä verkottuneessa ja erikoistuneessa maailmassa. Keskeistä on tarvittavien resurssien ja huomion varmistaminen kaikille henkilöstöjohtamisen alaisuuteen kuuluville tehtäväalueille, mutta myös niiden tunnistaminen. Nykyisen käsityksen mukaisesti henkilöstöjohtamisen ei nähdä tarpeellisenä tai järkevänä pyrkiä omavaraisuuteen. Ulkoiset markkinat pystyvät tarjoamaan palveluita kaikilla osa-alueilla. Olennaista onkin omien voimavarojen määrittäminen ja se, mihin niitä aiotaan panna. Taustalla olevista kysymyksistä tärkeimpiä henkilöstöjohtamisessa on myös se, mitä palveluita muualta hankitaan. Pienen organisaation on mahdollista hankkia halutussa laajuudessa henkilöstöjohtamisen palveluita ja tällöin kokonaisjohtamiseen saadaan lisäarvoa, mikä kyseinen osaamisalue mahdollistaa ilman omaa ja erillistä HR-funktiota. (Luoma 2009a, 65–66.)

Henkilöstöstrategian tärkeä osa on määrittellä henkilöstöjohtamisen nykyiset toimintatavat ja kuvata HR-funktion toiminnan kehittäminen, että se mahdollisuuksiensa mukaan ohjaisi organisaatiota sen henkilökunnan, asiakaskunnan palvelemiseen ja talouteen liitettyjä pyrkimyksiä kohti. Välittömin edunsaaja neljännessä tulokulmassa on HR-funktio ja ammattilaiset, jotka toimivat sen sisällä. Lopulta koko organisaatio on välillisesti edunsaajana HR-funktion ammattilaisten kautta. (Luoma 2009a, 66.)

3.1.4 Dynamiikka henkilöstöstrategian laatimisessa ja toteuttamisessa

Henkilöstöstrategian tulokulmat kuvaavat, kuinka moniulotteinen asia kyseessä lopulta on, ei pelkästään henkilöstöjohtajan viisaudesta syntyvä julistus. Henkilöstöstrategian tehtävät tiivistettynä on tehdä henkilökuntaan liittyvät yleiset linjavedot, kehittää HR-funktion toimintaa, täsmentää liiketoimintastrategiaa ja tuoda erottuvuutta liiketoimintaan. Onnistunut henkilöstöstrategia pystyy kiinnittymään liiketoiminnan osaksi ja ryhdyttämään kokonaisuutta henkilöstöjohtamisessa. (Luoma 2009a, 66–67.)

Yleensä henkilöstöstrategia laaditaan kirjalliseen muotoon. Dokumenttina henkilöstöstrategian ei välttämättä tarvitse olla kirjallinen, tarkoituksenmukaiseen olomuotoon liittyvät samat näkökohdat kuin liiketoimintastrategian suhteen. Keskeistä on kaikkien olennaisten kohtien osakseen saama riittävä kysymystenasettelu ja pohdinta. Lisäksi avainryhmien organisaatiossa tulee olla tarpeeksi samaa mieltä vastauksien suhteen. Viestinnän kannalta kirjallinen muoto helpottaa viestimistä henkilöstöstrategiasta. Suurimpana riskinä kirjalliselle dokumentille on nähty strategisen ajattelun jäähähtäminen, mikä luonnollisesti on suuri ongelma, koska jatkuva uudistuminen ja tietynlainen dynaamisuus ovat ominaispiirteitä hyvälle strategialle. (Luoma 2009a, 67–68.)

Tulokulmien sisällön tulee heijastua henkilöstöstrategiasta. Yleensä puutteet syntyvät siitä, että pelkästään henkilöstöammattilaiset ovat osallistuneet laadintatyöhön keskustelematta laajemmin esimiesten, muun johdon tai henkilökunnan kanssa. Usein tällä tavalla laaditut henkilöstöstrategiat ovat suurelleen viittausten täyttämisiä henkilöstön osaamisesta ja johtamisesta, sekä yleismaailmaltaan hyvin mahtipontisia. Myös henkilöstön jatkuvan kehittymisen rajoja ei usein ole huomioitu. Henkilöstöstrategiat voivat olla myös hankalasti hahmotettavia esitystavaltaan moniulotteisen esityksen ja terminologiansa takia. Henkilöstöstrategia voi myös päättyä siihen, mistä sen varsinaisesti tulisi vasta alkaa. Tällöin on esimerkiksi tehty listaus toimenpidealueista, joita henkilöstöammattilaiset alkavat työstämään toteuttaakseen organisaation henkilökunnan pyrkimyksiä. Toimenpidealueita yleisimmin ovat lähinnä kolmannen tulokulman sisältöön kuuluvia henkilöstöprosesseja, kuten esimerkiksi palkitseminen, rekrytointi, työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen. Listausta prosesseista tai alustavat toimenpidesuunnitelmat eivät lopulta huomattavasti paranna kilpailukykyä tai henkilökunnan hyvinvointia organisaatiossa. (Luoma 2009a, 68–69.)

Tärkeimpiä henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen kuuluvia tehtäviä on hyvä henkilöstöstrategiatyö. Perusteena sille tulee olla jatkuva vuoropuhelu eri sidosryhmien kanssa, jotka liittyvät henkilöstöjohtamiseen. Sen on pystyttävä tuottamaan myös linjauksia ja ajatuksia, jotka eri edunsaajaryhmissä koetaan lisäarvoa tuoviksi oman työn kannalta. Henkilöstöstrategian ollessa onnistunut, se pystyy selkeyttämään käsitystä kokonaisuuden menestymiseen vaadittavista tekijöistä ylimmälle johdolle ja edesauttaa näin osaltaan parempien liiketoimintastrategioiden laatimista. Se määrittelee myös johtamisvälineistöä tämän hetkisellemme liiketoimintastrategian keskeistä henkilökunnan alueista esimiehille, jotka tekevät henkilöstöjohtamista eturivissä. Henkilöstöjohtamiseen normaalia enemmän omistautuneelle se antaa toimintamallin ja osaamisen kehittämisen jatkamiselle keinoja ja suuntia. Henkilökunnalle se antaa ymmärrettävän kuvan toimenpiteistä ja arvomaailmasta organisaation tärkeintä voimavaraa vahvistettaessa ja hyödynnettäessä. (Luoma 2009a, 69.)

Vaihtelua henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välisissä yhteyksissä, strategisissa kytkennöissä, pystytään tarkastelemaan proaktiivisuuden ja reaktiivisuuden ulottuvuuksilla. **Reaktiivinen** tilanne tarkoittaa sitä, että yleensä ylimmän johdon laatima liiketoimintastrategia annetaan tiedoksi henkilöstöjohdolle, jonka tehtävä on tukea strategian toteuttamista. Tällöin liiketoimintastrategia asettaa vaatimukset ja ehdot, joihin henkilöstöjohdon on sopeuduttava. **Proaktiivinen** tilanne toteutuu henkilöstöjohdon osallistuessa tasavertaisina jäseninä muun johdon kanssa strategian luomiseen. Strategiaa muodostettaessa huomioidaan lähtökohtana, mahdollistajana ja edellytyksenä henkilöstövoimavarat. (Viitala 2013, 57.)

3.2 Henkilöstösuunnittelu

Tavoitteiden saavuttamiseksi strategiaa toteuttamaan on saatava koko organisaation henkilökunta. Tämä koskee samalla tavalla yksityisiä ja julkisia, voittoa tavoittelevia ja yleishyödyllisiä, tuotteita valmistavia ja palveluita tarjoavia organisaatioita. Vain pieni osa nykyisistä töistä on enää fyysisiä, suurimman osan tehtävistä ollessa tietoon perustuvia. Organisaatioiden haasteena on pohtia, miten työhön saadaan mieli ja sydän mukaan. Jokaisen henkilökunnan jäsenen tulee tietää ketkä ovat asiakkaita, pystyäkseen keksimään innovatiivisia ja uusia tapoja tuottaa asiakkaille arvoa. Strategian toteuttamisen tärkeys ja sitoutuneisuus koko henkilökunnan osalta ymmärretään strategialähtöisissä organisaatioissa. (Kaplan & Norton 2002, 234–235.)

Organisaatio voi ennakoida ja varautua tulevaan henkilöstösuunnittelulla. Käytännön toteuttaminen henkilöstövoimavarojen johtamisessa on henkilöstösuunnitelmien varassa tapahtuvaa. Henkilöstösuunnitelma noudattaa strategisia linjauksia ja vie niitä käytäntöön. Se on työkalu, mikä avustaa lyhyen aikajänteen suunnistamista henkilöstöjohtamisen kentällä henkilöstöstrategiassa määriteltyjen linjausten ja periaatteiden suuntaisesti. Systemaattisen ennakointityön avulla varmistetaan, että organisaatiolla on suunnitellun toiminnan toteuttamiseksi tarvittavasti henkilöstöä tarvittavalla osaamisella. Myös osaamisen, hyvinvoinnin ja tavoitetietoisuuden kehittämisen ja ylläpitämisen toimenpiteet on suunniteltava. (Viitala 2013, 57.)

Organisaation tarpeet määrittelevät henkilöstösuunnitelman laatimisen lähtökohdat. Henkilöstösuunnitelmien sisällöt vaihtelevat organisaatioiden välillä hyvin paljon ja sisältöihin vaikuttavat esimerkiksi organisaatioiden koot ja voimavarat, jotka ovat käytettävissä. Suunnitelma on hyvä laatia huolellisesti ja realistisesti, jotta tavoitteisiin pystytään pääsemään. Tällä on suora yhteys myös työtyytyväisyyteen antaen viestiä suunnitelmallisesta henkilöstötyöstä ja siihen paneutumisesta. Osaamistason ja koulutustason kartoittaminen on kannattavaa tehdä koulutuksia suunniteltaessa. (Skurnik-Järvinen 2014, 41–43.)

Kuten henkilöstöjohtamisessa yleisesti, myös henkilöstösuunnittelussa lähestymistapoina voidaan toisistaan erottaa kova ja pehmeä. **Kovalle henkilöstösuunnittelukselle** ominaista on rationaalisuus, jossa henkilöstö huomioidaan kustannuskysymyksiä korostaen ja henkilöstösuunnittelu on teknistä otteeltaan. Henkilöstösuunnittelu on ylhäältä käsin valvottua ja johdettua. **Pehmeän henkilöstösuunnittelun** prosessi näkee henkilöstön pääomaeränä ja on joustava ja yhteistoiminnallinen. Strategia ja suunnitelmat ovat kiintopisteitä ja jatkuvassa muutoksessa huomioidaan henkilökunta sopeuttaen ja mukauttaen se liiketoimintaan. Päälinjaukset määritellään henkilöstösuunnittelussa ja tilanteisiin soveltuvat ratkaisujen löytämiseen annetaan organisaation eri puolille vapaus. (Viitala 2013, 58.)

Jokainen organisaatio tekee henkilöstösuunnittelua, ainakin jollakin tasolla. Työvoimatarpeen laadullisen ja määrällisen ennakoinnin ymmärretään usein tarkoittavan henkilöstösuunnittelua. Myös toimenpiteet, jotka tukevat hyvinvointia ja kasvattavat osaamista määritellään suunnitelmissa. Lisäksi niihin kuuluvat kustannusten erittely, kuten palkkakustannusten ja hyvinvointiin ja kehittämiseen liittyvien kustannusten. (Viitala 2013, 59–60.)

Kun henkilöstösuunnitelmaa laaditaan, tulevan vuoden aikana tapahtuvat ennakoitavat muutokset tulee ottaa huomioon. Arviot muutoksista perustuvat seuraavan vuoden aikana tapahtuviin muutoksiin, joiden merkitys vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön ammatilliseen osaamiseen ja rakentamiseen. Henkilöstösuunnitelmassa tulee käsitellä myös perhe-elämän ja työn yhdistämistä, jos erillistä tasa-arvosuunnitelmaa ei ole laadittu. (Skurnik-Järvinen 2014, 44, 49.)

Henkilöstösuunnittelu huomioi laadun, määrän ja kohdentumisen lisäksi henkilöstövoimavarojen huolehtimisen organisaatiossa, eli esimerkiksi kuinka henkilökunnan hyvinvointia edistetään, mitkä ovat päivittäisjohtamisen periaatteet ja kuinka motivoivat tavoitteet, tehtävänkuvat, palkitseminen ja suoritusten seuranta varmistetaan. Myös työsuunnittelun voidaan katsoa kuuluvaksi henkilöstösuunnitteluun. Työsuunnitteluun kuuluu niiden kokoonpanojen ja kokonaisuuksien suunnittelu, missä työ organisaatiossa tehdään. Työsuunnittelu on yhteydessä normaalisti tiimien, yksiköiden ja prosessien vastuualueiden määrittelyyn. Kyse on siis rakenteellisesta suunnittelusta organisaatiossa. Toimintakokonaisuudet jakaantuvat työksi ja lopulta yksittäisiksi työtehtäviksi. Työnkuvat ja työtehtävät organisaatiossa usein ovat pysyviä, ainakin joillain tasoilla. (Viitala 2013, 60.)

Tehtävänkuva ja työnkuva tarkoittavat vastuualueita ja sisältöä työssä. Monesti työnkuvat ovat dokumentoitu erittäin tarkasti, jopa tehtäväluettelomaisesti. Tällöin tehtävänkuvan listattuihin vaatimuksiin parhaiten sopiva henkilö tulee palkatuksi aikaisemman työntekijän paikalle. Tällöin myös toimintasäännösten ja työtapojen siirtäminen työhön valitulle henkilölle on perehdyttämistä. Työnkuvien ei tarvitse olla kiveen hakattuja, niistä voi esimerkiksi olla mainittuna pelkkä nimike vastuualueineen ja yleisen tason tavoitteet. Työn sisällön ja tavoitteiden saavuttamiseen käytettävien keinojen määrittäminen on tällöin tehtävän henkilölle paljon vapaampaa. (Viitala 2013, 60.)

Henkilöstösuunnitteluprosessin ensimmäinen vaihe on kartoittaa nykyinen tilanne ja muodostaa kuva tulevaisuudesta. Organisaation strategia ja suunnitelmat toimivat lähtökohtina ja työn luonne on arvioivaa ja tutkivaa. Henkilöstötarpeesta muodostetaan kuva henkilöstön oikeaa määrää, laatua ja toiminnallisille alueille sijoittumista pohtien, minkä pohjalta tehdään arvio tämän hetken voimavaroista, kuten rakenteesta, määrästä ja osaamisesta. Toisessa vaiheessa laaditaan ennuste työvoimatarpeesta strategian toteuttamiseen. Tämä auttaa määrittämään strategijakson uuden työvoiman ja osaamisen tarpeen. (Viitala 2013, 62.)

Kolmannessa vaiheessa laaditaan henkilöstömuutoksia koskevat suunnitelmat. Määrälliset suunnitelmat liittyvät henkilöstökoon säilyttämiseen nykyisessä, vähentämiseen tai rekrytoimiseen. Lisäksi suunnitelmat voivat liittyä esimerkiksi henkilöstöä koskeviin siirtoihin, urasuunnitteluun, palkitsemiseen ja kehittämiseen. Neljännessä vaiheessa toteutetaan suunnitelmat ja arvioidaan tuloksia. Henkilöstökäytännöt ohjaavat suunnitelmien toteuttamista ja tarvittaessa suunnitelmia uudelleensuunnataan tai muutetaan. (Viitala 2013, 62.)

Luontevin paikka henkilöstösuunnittelulle on toteuttaa sitä samaan aikaan muuta toimintaa suunniteltaessa. Vuosittaiset suunnitelmat laaditaan vuosisuunnittelun osana, pitkän aikajänteen suunnitelmat henkilöstöstrategian osana. Suunnitelmia on hyvä tarkentaa esimerkiksi puolivuositain, tai neljännesvuositain. Oman vastuualueen henkilöstösuunnittelu on esimiehen vastuulla. Esimies on parhaiten tietoinen alustensa tilanteista ja suunnitelmista, mutta myös kehityksestä vastuualueen toiminnassa. (Viitala 2013, 62–63.)

Tiedon hankkiminen ja sen prosessoiminen ovat perusta henkilöstösuunnittelulle. Se on luonteeltaan ennakoivaa työtä, jonka apuna voidaan kuitenkin käyttää kokemusperäistä tietoa. Tietolähteinä ja mittareina henkilöstösuunnittelussa käytetään esimerkiksi tämän hetkisen henkilöstön tietoja, kuten nykyistä ja aiempaa osaamista, työkokemusta, urahistoriaa ja -suunnitelmia, organisaation työtehtäviin liittyviä tietoja, kuten tehtäväkuvauksia vastuualueineen ja sisältöineen, työaikaa ja tehtäväkokonaisuuksien määrää, sekä tehtävien edellyttämiä tietoja, taitoja ja ominaisuuksia. Lisäksi selvitetään organisaation työympäristön sisäistä tilaa ilmapiirikyselyin, mielipidekyselyin, kehityskeskusteluin ja muun mahdollisen palautteen kautta, sekä organisaation tulevaa kehitystä organisaation ja toimialan tulevaisuudesta, strategian vaikutusta henkilöstövoimavaroihin ja teknologisten, lainsäädännöllisten ja muutosten vaikutusta työvoimatarpeeseen. (Viitala 2013, 64–65.)

Tulevaisuuden toimintaa varten on hyvä varautua ennakoimalla toimintaa edellyttämää osaamista. Se on yhtä lailla osaamisen ennakoimista kuin näkemyksen luomista osaamisen lisäämiseen, kehittämiseen, korvaamiseen uudella osaamisella tai tarpeettoman osaamisen poistamiseen. Myös suunnittelu oman osaamisen hallussa pitämisestä tai osaamisen ostamisesta ulkopuolelta on osaamisen ennakoimista. Keskeisiä nykyistä henkilöstöä koskevia kohteita suunnittelulle ovat keinot uudistettavalle ja kehitettävälle osaamiselle, sekä siihen liittyvä vastuu ja aikataulu. Myös organisaation sisäisen osaamisen siirtäminen on samassa yhteydessä suunniteltava asia. (Viitala 2013, 70–71.)

Organisaation menestystekijänä hyvä henkilöstöjohtaminen on keskeinen tekijä ja sen merkitys ei ole vähentynyt. Esimiestyön, johtamisjärjestelmien ja strategisen ajattelun pienetkin askeleet kehityksessä ovat suorituskykyä lisääviä tekijöitä. Pienet ja jatkuvat askelet johtavat monesti suuria ja mahtipontisia muutoksia parempiin tuloksiin. Perille pääsemisen mahdollistamiseksi päämäärän tulee olla mahdollisimman konkreettinen. (Valvisto 2005, 224.)

3.3 Henkilöstöprosessit

Sitoutuminen voi esimerkiksi olla välineellistä tai tunneperäistä kohdistuen joko työhön tai työpaikkaan, toisinaan molempiin. Tutkimukset ovat osoittaneet tunneperäisen sitoutumisen olevan hyvä asia niin organisaatiolle kuin työntekijällekkin. Tällöin työ merkitsee tekijällensä esimerkiksi asemaa tai rahaa enemmän. Sitoutumiselle tässä yhteydessä tunnetaan myös termillä psykologinen sopimus. Sitoutumiselle tunnusomaista on tuntee kuuluvansa työyhteisöön, tuntee menestyksen hetkellä olevansa osa tarinaa, tuntee organisaation tukevan kehittymisessä ja tunne siitä, että tekee työtä, jolla on merkitys. Työntekijän ollessa sitoutunut on tämä lojaali työnantajalleen ja työnsä puolesta valmis venymään tarpeen vaatiessa, tämän on kuitenkin toimittava kumpaankin suuntaan. Työnantajan on luotettava työntekijöihinsä ja he saavat käyttää osaamistaan, vaikuttaa ja kehittyä ammatillisesti. Sitoutumista lisääviä tekijöitä ovat muun muassa työn kiinnostavuus ja työkaverit, joiden kanssa viihtyy. Sitoutumisen tasoa laskevia tekijöitä ovat heikko esimiestoiminta, vähäiset mahdollisuudet kehittyä ja huonot etenemismahdollisuudet. Sitoutunut työntekijä työskentelee työnantajan palveluksessa pidempään, kehittää työpaikkaa ja saa parempia tuloksia aikaan. (Viitala 2013, 15–16.)

3.3.1 Motivaatio ja työhyvinvointi

Kun työ on tarpeeksi haastavaa, siitä saa palkkiota, työympäristö on hyvä ja työn tavoitteet on hyväksytyt ja saavutettavissa, työntekijä kokee työn mielekkääksi ja viihtyy työssään. Tällöin työ on motivoivaa ja saa ihmisen tavoittelemaan hyviä suorituksia. **Motivaatio** onkin usein avainasia, kun pyritään työsuoritusten parantamiseen. Motivaatiota voi kutsua sisäiseksi voimaksi toiminnan viritäjänä ja suuntaajana yksilössä. Jos työntekijöillä ei ole tahtoa työn tekemiseen, pelkästään henkilön kyvyt ja taidot eivät riitä laadukkaan tuloksen tuottamiseen. Tärkeyden ja mielekkyyden kokeminen on oleellista myös uuden oppimisen ja kehittymisen kannalta, työn sisäinen palkitsevuus on tärkeää. (Viitala 2013, 16.)

Yksittäisistä asioista visio ja selkeänä mielessä oleva tarkoitus ovat tärkeimpiä asioita menestyksen saavuttamiseksi. Henkilökunnalla tulee tiedostaa miksi asioita tehdään. Kulttuurin ja arvojen tulee selkeästi ohjata toimintaa. Myös hyvä motivaatio, toimiva tiimityöskentely ja johtaminen ovat tarvittavia tekijöitä menestyksen saavuttamiseksi. Hyvää johtamista seuraavat usein hyvät tulokset. (Sydänmaanlakka 2009, 135.)

Teoriat motivaatiosta osoittavat, että työntekijöitä motivoi heidän kokemansa palkkiot, joita voivat olla sisäisiä tai ulkoisia tuntemuksia. **Sisäinen motivaatio** on tila, jossa tyydytyksen tuo itse työ ja aikaansaannokset. Voimakkaana sisäisen motivaation kokeva henkilö tuntee saavutuksistaan suurta tyytyväisyyttä, kun on itse tyytyväinen saavutuksiinsa. Tällöin ulkoisilla tunnustuksilla ei välttämättä ole niin suurta merkitystä. Itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarpeet liittyvät keskeisesti sisäiseen motivaatioon. Ihmisen perusolemukseen kuuluu tarve oppia ja hakea uusia mahdollisuuksia oppimiseen, tilaisuuksia oman osaamisen käyttämiseen ja uuden omaksumiseen. Joillekin sisäinen motivaatio näyttäytyy tarpeena innovatiiviseen toimintaan ja uuden luomiseen, toisille itsensä kehittämisenä fyysisesti. (Viitala 2013, 17.)

Ulkoisia palkintoja tavoitellessa motivaatio perustuu **ulkoiseen motivaatioon**. Palkka, muu taloudellinen hyöty, turvallisuus ja arvostus ovat esimerkkejä ulkoisista palkkioista. Ihmisen tulee ponnistella palkkioiden saamiseksi ja niiden lähteenä toimii ihmisen ulkopuolinen taho. Houkuttelevammat palkkiot koetaan motivoivammaksi tavoitella ja ihminen on valmis tekemään enemmän töitä saavuttaakseen ne. Motivaatiolähteinä työelämässä vahvoina vaikuttavat myös esimerkiksi turvallisuus, sosiaaliset suhteet ja fyysinen hyvinvointi. Merkitys ulkoisilla palkkioilla nousee ennen kaikkea työn ollessa mielenkiinnontonta ja rutiininomaista. (Viitala 2013, 17.)

Motivoiva ja mielekäs työ merkitsevät luonnollisesti eri asioita eri ihmisille. Hyvän työn piirteiksi on määritelty vuosikymmenten ajan tehtyjen tutkimusten perusteella seuraavat asiat. Työn tulee olla fyysiseltä ja psyykkiseltä kuormitukseltaan sopivaa ja kohtuullista, taitojen, tietojen ja kykyjen kehittymistä mahdollistavaa. Lisäksi henkilön tulisi pystyä kehittämään myös omaa persoonallisuuttaan. Työn tulisi olla rakenteeltaan kokonainen niin hierarkkisesti kuin syklisesti. Syklisesti kokonaiseen työhön kuuluu suunnittelu, toteuttaminen, arvioiminen ja organisointi, hierarkkisesti kokonaiseen työhön kuuluu luovaa, älyllisesti haastavaa, mutta myös suorittavan ja rutiininomaisien tehtävien ja osatehtävien suorittamista. Työssä pitäisi olla monipuolista sisältöä, monipuolisine ja sisällöllisesti vaihtelevine tehtävineen. Työn pitää antaa tilaa henkilön autonomialle taaten tekijälle

itsenäisyyttä ja vapautta riittävästi ja työn tulee olla merkityksellistä. Työntekijän on pystyttävä kokemaan oma, työpanoksensa ja työnsä merkitys muiden työhön ja asiakkaille. Työn pitää olla vuorovaikutuksellista mahdollistaen vuorovaikutusta toisten kanssa. Työstä tulee saada myös pautetta. (Viitala 2013, 17–18.)

Parhaat lähtökohdat motivaatiolle ja sen tyydyttämiseksi syntyvät, kun osaaminen ja työn vaatimukset ovat tasapainossa. Stressin lähteinä toimivat monesti osaamistasoltaan liian korkeat tehtävät, mutta vastaavasti myös jatkuvasti osaamistason alittavat tehtävät. Työn merkityssisältöä luopivasti kiireisenä pitävä, vaihteleva ja tarpeeksi haasteita antava työ. Useimmat nykyisen ajan työt ovat vaihtelevia ja sisältörikkaita, jolloin tärkeimpänä motivaation lähteenä toimii työn sisältö. (Viitala 2013, 18.)

Työntekijän tyytyväisyyteen vaikuttavat esimerkiksi toimeentuloon, henkilösuhteisiin, johtamiseen, turvallisuuteen ja palkkaukseen liittyvät tekijät, jotka eivät kuitenkaan takaa hyvää **työtyytyväisyyttä**. Onnistumisen ilo, hyvin suoritettu työ ja oikeudenmukainen tunnustus ovat niitä tekijöitä, mistä työtyytyväisyys lopulta kumpuaa, hyvin tehty työ johtaa onnistumisen iloon. Suoriutuakseen työstään hyvin, on henkilöllä oltava oikeanlaiset resurssit. Uupuminen ja stressi ovat usein seurausta heikosta johtamisesta tai puutteellisista resursseista. Työ voimaannuttaa olosuhteiden ollessa suotuisat sen tekemiseen, mutta päivittäisessä tilanteessa jopa terveyteen vaikuttava uhka. (Pöyriä 2012, 10–11.)

Tasapainoinen suhde työn hallinnassa ja vaatimuksissa on keskeisin edellytys **työhyvinvoinnille**. Loppuun palamisen syynä ei usein ole pelkästään työn kuormittavuus psykologisesti, vaan siihen lisätty tunne riittämättömyydestä johtaa stressin kärjistymiseen. Henkisesti vaativa työ ja heikko hallinta työstä ovat stressille altistavia tekijöitä yhdessä. Motivaatiota nostaa tunne siitä, että kokee hallitsevansa hyvin vaatimustasoltaan korkean työn. (Pöyriä 2012, 11.)

Kokemusta työn hallitsemisesta lisää henkilön tiedostamat ja olemassa olevat objektiiviset vaihtoehdot ja johdolta ja työyhteisöltä saatavan tuen tiedostaminen. Edellytys innovatiiviselle työlle on työnjohto, joka tukee työtä, hyvä työilmapiiri ja työjärjestelyt, jotka saavat työntekijän kokemaan aidon valinnanvapauden vaihtoehtojen välillä. (Ojala & Ahonen 2005, 59.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa hyvin keskeisesti työtehtävät, mutta vielä tärkeämpää on työntekijän kokemus siitä, kuinka mielekkäiksi työtehtävänsä kokee. Mielekkääksi koettu työ nostaa työtyytyväisyyttä ja antaa energiaa. Työ lisää voimavaroja, kun sen toteuttamiseksi saa tavata ihmisiä, ratkoa vaihtelevia ongelmia ja käyttää omaa luovuutta. Mielekkyyden on todettu vähentävän myös stressiä tuottavien tekijöiden vaikutusta. Mieleisen työn tekemisen mahdollistamiseen kannattaa kiinnittää huomiota. (Virolainen 2012, 85.)

Näkyviä työhyvinvointia tukevia tekijöitä ovat esimerkiksi työturvallisuustoiminta, työterveyshuolto, liikunta, virkistystoiminta, työpaikan viihtyisyys. Lisäksi työvälineillä, tietoverkoilla ja työprosesseilla on erittäin suuri rooli. On johtamisesta kiinni, miten työhyvinvointiresursseja käytetään. Esimiestyöllä ja johtamisella on myös suuri vaikutus sitoutumiseen, motivaatioon, yhteistyömahdollisuuksiin, töiden järjestelyyn ja siihen, käytetäänkö ihmisten resursseja tehokkaasti vai tehottomasti. (Ojala & Ahonen 2005, 33.)

Työelämän hyvä laatu muodostuu hyvästä työn organisoinnista, sosiaalisesta tuesta, vähäisistä ristiriidoista työpaikalla, työntekijöiden koulutus- ja vaikutusmahdollisuuksista ja sopivista työn psyykkisistä vaatimuksista. Työelämän hyvän laadun on tutkittu vaikuttavan positiivisesti organisaation menestykseen ja henkilökunnan hyvinvointiin, kuten esimerkiksi jakamiseen ja tehokkaaseen työskentelyyn. Henkilöstön voidessa hyvin ja työmotivaation ollessa korkea, heijastuu se ulospäin palvelun laadun parantumisena ja nousseena asiakastytyväisyytenä. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 8, 19.)

Esimiestuen katsotaan koostuvan alaisten tukemisesta, rohkaisemisesta, keskustelemisesta, arvostamisesta ja auttamisesta. Esimiesten tulee tukea henkilöstön voimavaroja, se on johtamista ja vuorovaikuttamista käytännössä. Hyvinvointinäkökulma tulee ottaa huomioon päätöksenteossa. Henkilöstön määrä ja työhön käytetty aika ovat määrällistä henkilöstövoimavaraa, laadullista on esimerkiksi ammattitaito, koulutus, ikä, sukupuoli, työkyky ja yksilöllinen työnhallinta. Organisaation valinnat vaikuttavat päätöksien, valintojen ja toiminnan kautta laadullisiin ja määrällisiin voimavaroihin. Esimies voi tukea henkilöstövoimavaroja olemalla kiinnostunut ja edistämällä alaistensa hyvinvointia, työoloja ja työtyytyväisyyttä. Organisaatiot, joissa tehdään enemmän tiimityötä, on tutkittu olevan työkyvyltään parempia, kuin organisaatiot, joissa tiimityötä tehdään vähän. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 24, 26.)

Perehdyttämisellä on suuri rooli työntekijän sitoutumiseen. Huonolla perehdytyksellä voidaan hukata paljon mahdollisuuksia ja voimavaroja. Tehokkaalla perehdyttämisellä saadaan lyhennettyä uuden työntekijän panoksen muuttumista tuottavaksi. (Valvisto 2005, 47.)

Työn tulisi tuntua jokaiselle tekijälle merkitykselliseltä ja tekemisestä pitäisi saada tyydytystä ja työn iloa. Parhaimmillaan työ antaa tekijälleen tuntemuksen siitä, että omalla panoksellaan saa annettua itsestään osansa isomman yhteisön hyväksi. Tutkimusten mukaan tuntemus merkityksellisyydestä on yksi merkittävimmistä työnhallintaan liittyvistä tekijöistä. Johtamisen yksi tehtävistä on saada työntekijät kokemaan tekemänsä työ mielekkääksi ja näkemään sen kokonaisvaltaisesti laajemmassa yhteydessä. (Sydänmaanlakka 2009, 132.)

Kilpailun kiristyessä yritysten välillä ja niukentuneet resurssit julkisella sektorilla ovat syöneet perustaa työhyvinvoinnissa. Työhyvinvoinnin heiketessä henkilökunta altistuu työperäisiin sairauksiin, yhteishenki ja motivaatio heikkenevät, jonka seurauksena organisaation menestyksen pohja heikentyy. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa kannattaa kulttuuria muuttaa siihen suuntaan, että esimiesten tehtävä pelkän tuottavuuden kirittämisen sijaan olisi huolehtia ennen kaikkea työyhteisön jaksamisesta ja hyvinvoinnista. (Pöyriä 2012, 14–15.)

3.3.2 Organisaatiokulttuuri

Ilmapiiri työpaikalla vaikuttaa tyytyväisyyteen työssä, sen tuloksiin ja motivaatioon. Organisaation arvot, normit, tapa ajatella ja toimintamallit muodostavat puolestaan **organisaatiokulttuurin**. Organisaatiokulttuuri ilmenee ilmapiirinä. Ilmapiiri on osittain myös organisaatiokulttuurista johtuva. Ihmisten kokemukset organisaatiossa työskentelemisestä muodostaa ilmapiirin, johtamisen ja sosiaalisten suhteiden vaikuttaessa siihen hyvin paljon. Parhaimmillaan ilmapiiri on luottamuksellinen ja avoin. Työntekijä voi kokea ilmapiirin huonoksi tai hyväksi, innostavaksi ja vapauttavaksi tai ahdistavaksi. Tunteiden pelikenttänä ilmapiiriin voi olla haastavaa aikaansaada päätöksiin ja sääntöihin perustuvia parannuksia. (Viitala 2013, 18.)

Tämän hetkinen organisaatiokulttuuri ja sosiaalinen yhteisö eivät ole pelkästään taustalla olevia muuttujia kehittämistyötä tehtäessä. Niiden vaikutusta ei pysty jättämään tarvittaessa pois tai marginaaliin. Näillä tekijöillä on suuri vaikutus asiantuntijuutta rakennettaessa ja ovat suoraan yhtey-

dessä henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksiin. Toimintaympäristö ja tiedon rakenteet ovat jatkuvasti kehittyviä, eivät annettuja ja staattisia. Asiantuntijuudelle, jolla voidaan murtaa epätarkoituksenmukaisiksi osoittautuneita käytäntöjä ja jolla tietoisesti tähdätään luomaan uutta tietoa, on suuri tarve. Merkitys työssä oppimiselle on suuri myös paljon koulutetuille henkilökunnan jäsenille. (Miettinen 2015, 69.)

Ympäristön muuttuessa jatkuvasti organisaation ehto elinkykyisyydelle on kyetä uusiutumaan ja muuttamaan nopeasti tapojaan toimia. Oppimiskyky, luovuus ja innovatiivisuus ovat vaadittuja ominaisuuksia, jotka viritäkseen ja kukoistaakseen tarvitsevat niitä tukevan ilmapiirin ja kulttuurin. Ilmapiiriin vaikuttavat vahvasti esimerkiksi organisaation epähierarkkisuus, osallistava johtaminen, tunnustus ja palaute. Nämä tekijät, yhdistettynä tehtäväsuuntautuneisuuteen, työn tulosten arvoistamiseen ja status- ja tyylierojen korostamattomuuteen liittyvät myös organisaatiokulttuuriin, joka tutkimusten mukaan on herkkä, sopeutuva ja joustava muutoksille. (Viitala 2013, 18.)

Muutoksen edukseen kääntämään kykenevät ja muutoksen hyväksyvät organisaatiot ovat parhaiten menestyviä toimijoita. Nämä organisaatiot pystyvät hyödyntämään jatkuvan muutoksen ja sen mukana tuomat mahdollisuudet. (Sydänmaanlakka 2009, 191–192.)

3.3.3 Työilmapiiri

Tavoite hyvään tuottavuuteen koskettaa jokaista organisaatiota nykyään. Tutkimuskirjallisuuden mukaan ilmapiirejä on jaettu esimerkiksi ihmiskeskeisiin ja suorituskeskeisiin. Hyvän tuottavuuden tavoittamiseksi ilmapiiriin on tarpeellista olla ihmiskeskeinen ja suorituskeskeinen. Vastuu, tulosten arvioiminen siihen liittyvän myönteisen palautteen kanssa, osallistuminen, ja vaikutusmahdollisuudet henkilöstöllä luovat tuottavuutta. Myönteiseen ryhmäasenteeseen ja hyvään työtyytyväisyyteen johtavaan ilmapiiriin päästään vain yhdistämällä ihmiskeskeisyys suorituskeskeisyyteen. (Viitala 2013, 19.)

Yksi organisaation tärkeistä menestystekijöistä on **työyhteisön ilmapiiri**, jota kehittääkseen ei vaadita välttämättä mittavia rahallisia panostuksia. Hyvinvoivat työntekijät edistävät taloutta organisaatiossa ja edistävät menestyksen kehää. Työyhteisö, joka arvostaa hyvinvointia ja on kannattava, pystytään rakentamaan muun muassa luottamuksen ilmapiiriä vahvistamalla. Pelon lietso-

mista esimerkiksi heikentyvästä tilanteesta ja suhdanteiden heittelemisestä tulee välttää. Menestyvä organisaatio panostaa vuoropuheluun työyhteisössä, pitää henkilökunnan vaikuttamismahdollisuudet hyvinä ja on rakentanut luottamukseen perustuvan ilmapiirin. Esimiestoiminnan kehittäminen on paljon puhuttu aihe, mutta huomiotta ei saa jättää myöskään alaitaitojen merkitystä. (Ojala & Jokivuori 2012, 39–40.)

Vaikutusmahdollisuuksien lisääntyessä työviihtyvyyden on todettu lisääntyvän. Erityisesti työn haasteellisuus, mielenkiintoisuus ja itsenäisyys vaikuttavat viihtymiseen työssä, joiden lisäksi suhteilla työkavereihin ja mahdollisuuksissa uuden oppimiseen on suuri merkitys. Vastaavasti heikentäviä tekijöitä työssä viihtymiselle ovat esimerkiksi liian tiukoiksi koetut aikataulut, kiire, palautteen ja arvostuksen puute, työjärjestelyjen heikkous, vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa ja epäoikeudenmukaiseksi tai kohtuuttoman vähäiseksi koettu rahallinen korvaus. (Virolainen 2012, 50.)

Mahdollisuus oman työajan hallitsemiseen edistää henkilöstön hyvinvointia. Edellytys tälle on huolellinen osaamisresurssien tarkasteleminen työtehtäviin suhteessa. Alaitaidoilla tarkoitetaan henkilöstön kykyä ja halua toimimiseen rakentavasti työyhteisössään, perustehtävien suuntaan työkavereita ja esimiestä tukien. Alaitaitoihin lukeutuu huolehtimisvelvollisuus työpaikan resurssien taroituksenmukaisesta käytöstä ja viihtyisyydestä, mielipiteiden julkituominen asioiden edistämiseksi, osallistuminen aktiivisesti kehittämistyöhön työpaikalla sekä yhteistyö esimiehen ja työkavereiden kanssa. (Suonsivu 2014, 45.)

Edistettäessä hyvinvointia keskeinen rooli on myös henkilöstöllä esimiesten rinnalla. Alaitaidot tarkoittavat henkilökunnan kykyä ja halua toimia rakentavasti, esimiestään ja työkavereitaan tukien oman toimensa lomassa. Näihin haluihin ja kykyihin liittyy myös itsestä lähtevä, perusvelvoitteiden ylittävä toiminta, kuten kehitysideoiden ja mielipiteiden julkituominen, omasta aloitteesta syntyvä viestintä ja muiden pyyteetön auttaminen. (Virolainen 2012, 192.)

Toimintatapojen ja rakenteiden muuttaminen organisaatiossa vaatii uudenkaltaista johtamista. Johtamisesta on tehtävä jaettava tai voimaannuttavaa. Yksin esimies ei pysty vaikuttamaan, miten johtamisen onnistuu, jäsenet työyhteisössä ovat tärkeä osa sitä. Asiantuntijaorganisaatiossa kaikkien tulee vaikuttaa monitasoisesti omaa työtään johtaen. Huomio tulee kiinnittää kollektiiviseen työyhteisötaitoihin ja niiden kehittämiseen. (Manka & Manka 2016, 16.)

Esimiehen rooli on töiden järjestelystä ja tavoitteista huolehtiminen. On keskeistä, että henkilöstö tietää mitä heidän tulisi saada aikaan ja mitkä ovat heitä koskevia odotuksia. Roolien ja tehtävien selkeä määrittely ja jakaminen ovat edellytys hyvälle yhteistyölle. Tarvittaessa rooleja pystytään henkilöiden välillä vaihtamaan, esimerkiksi sairastapauksissa ja lomien aikana. Henkilöstön kuormitus ja kiireisyys vaihtelevat paljon, joten roolitus ja työnjaon pysyvyys on nykyään harvinaisempaa. Työnjakoa ja roolitusta tulee seurata jatkuvasti ja tarpeen vaatiessa sopia ja määrittellä uudelleen. Tämä vaatii joustavuutta henkilökunnalta, sekä monitaitoisuutta monesti. Vastuunjakamista, tehtävien jakamista ja roolitusta tulee tarkastella aika ajoin ja niistä tulee kommunikoida työyhteisössä, koska monesti kiiretilanteissa ja kuormituksen kasvaessa resursseja työn jakamiseen usein olisi. Jos näitä asioita ei toisinaan tarkastella, työnkuvat voivat vääristyä lopulta, jotkin tehtävät voivat jäädä hoitamatta ja osalle henkilöstöstä voi tulla ylikuormitus ja osalla alikuormitus. Kun toimenkuvia ja tehtäviä määritellään, korostetaan tilanteiden mukaisten joustojen tarvetta. Pelkäämään oman sektorin hoitaminen ei riitä, vaan tiimin onnistumisesta on vastuuta jokaisella. (Järvinen 2014, 70–72.)

Älykkäässä organisaatiossa edistetään henkilökunnan hyvinvointia, organisaatio on oppiva ja tehtävät suoritetaan tehokkaasti. Tällaisessa organisaatiossa tärkeimpänä resurssina pidetään henkilökuntaa ja se on valmis hyväksymään muutoksen ja uudistumisen. Johtajuus ja sen kehittäminen ovat avainasemassa tehokkuuden saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2009, 100–104.)

Tavoitteellisuus on keskeinen tekijä hyvinvoivassa organisaatiossa. Vision tulevasta tulee olla selkeä ja strategisen toimintasuunnitelman ohjata sen toteuttamista. Organisaation pitää pystyä kehittämään itseään jatkuvasti ja olla joustava rakenteiltaan. Kun henkilöstö otetaan mukaan luomaan tavoitteita, käsitteisiin saadaan sisältöä enemmän. Tällöin myös mielenkiinto tavoitteiden mukaiseen toimintaan on korkeampaa. (Manka & Manka 2016, 80–81.)

3.3.4 Osaamisen kehittäminen

Ammattitaidon ja **osaamisen** ylläpitäminen pelkäämään eivät ole jatkuvan innovatiivisuuden tae. Innovatiivisuuteen tarvitaan erilaista osaamista yhdistävä työyhteisö, jossa henkilökunta on innostunut työnsä kehittämiseen ja jaksaa olla luova. Kun työhyvinvoinnista ja osaamisesta huolehditaan, saadaan usein aikaan menestystä vahvistava kehä, myös taloudellisesti. Hyvinvoinnille ja osaamiselle tulee olla tavoitteet ja mittarit ja niitä on seurattava. (Ojala & Ahonen 2005, 62.)

Asiakkaiden tarpeisiin ei pystytä vastaamaan nopeasti ympäristön muuttuessa rajusti ja työsisältöjen pysyessä jäykkänä ja rajoittuneina, jolloin välitön kontrollointi työprosesseihin on hyvin hankalaa. Toimintakulttuurin pitäisikin perustua henkilökunnan osallistamiseen, luottamukseen ja toiminnalliseen joustavuuteen. Kaikki pystyvät tekemään oman alueen päätöksiä, jos rakenne on joustava. Tämän on koettu lisäävän myös aloitteellisuutta. Henkilökunnan osaamista voidaan hyödyntää monipuolisemmin ja paremmin tiimityössä, jolloin myös aloitteellisuus, vastuullisuus, sitoutuminen ja itsenäisyys lisääntyvät. (Manka & Manka 2016, 87.)

Henkilöstöä koulutettaessa ensiarvoisen tärkeää on selvittää oikea koulutuksen tarve organisaatiossa ja tehtävä selkeä tavoite, mitä kouluttamisella halutaan saavuttaa. Organisaation henkilöstön osaamisen tasosta ja laadusta tulee olla tietoinen. Kun koulutuksen tarve ja osaaminen tiedetään, juuri oikeanlaisen koulutuksen järjestäminen on helpompaa ja ennen kaikkea tarkoituksenmukaisempaa. Henkilökuntaa on opitun tiedon käytäntöön soveltamisessa valvottava ja tuettava koulutustilaisuuksien jälkeen. Kehitettäessä johdon henkilöitä on panostettava oppimisen aktiiviseen tukemiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 77–81.)

Oppiva työyhteisö syntyy, kun osaamista kehitetään jatkuvasti. Tämä antaa edellytykset selviytyä paremmin ympäristön muuttuessa. Oppivan organisaation kehittyminen on sen tavoitteiden suhteen yhdensuuntaista, yksilötasolta koko organisaation tasolle. Oppimisen edellytys on väljyys ajankäytössä, vuorovaikutus ja ilmapiiri, mikä on innovatiivinen. Oppimisesta valtaosa on työpäikällä tapahtuvaa ja edellytys sille on asiakkaiden ja muiden työyhteisön jäsenten päivittäinen kohtaaminen. Kokemukseen perustuva tieto on erityisesti epämuodollista ilmapiiriä välittyäkseen vaativaa, ajatustenvaihtamiselle on kannattavaa pystyä tarjoamaan luontainen mahdollisuus. Oppimisilmapiiri köyhtyy ilmapiiriin jännittyessä, kiireessä ja henkilöstön ollessa henkisesti kuormittunut. Organisaation kannattaa selvittää tulevaisuudessa tarvittava osaaminen nykyisen osaamisen kartoittamisen sijaan. (Manka & Manka 2016, 88.)

Täsmätieto on koulutuksella hankittavaa ja se on luonteeltaan numeroilla, sanoilla ja symboleilla kuvattavaa. Se on myös jaettavissa ja levitettävissä olevaa. **Hiljainen tieto** ei ole koulutuksen kautta hankittavaa, se on kokemuksen myötä kertyvää ja vaikeasti määriteltävää tai sanoiksi puettavaa. Hiljaista tietoa voidaan kuvata viisaudeksi ja näkemykseksi asioiden tilasta ja siitä, miten jotkin asiat tulisi tehdä. Työssä viihtymistä sekä oman ja muiden työn arvostamista voidaan lisätä tunnistamalla hiljaista tietoa. Tunnistamalla hiljaisen tiedon omasta työstään voidaan lisätä oman

työn arvostamisen lisäksi myös ammattitilpeyttä, joka yleensä näkyy lisääntyneenä työhyvinvointina ja parantuneina työsuorituksina. Kilpailueduksi osaaminen työyhteisössä muodostuu vasta eri henkilöiden osaamisen jakamisen ja sen yhdistämisen muiden kykyjen ja osaamisen kanssa. Täsmäosaamisen lisäksi hiljainen tieto on saatava hyödyksi yhteiseen käyttöön. Tälle edellytyksenä on yhteistyöhön ja luottamukseen perustuva ilmapiiri. (Ojala & Ahonen 2005, 32–33.)

Osaaminen on asenteista, taidoista, tiedoista, kontakteista ja kokemuksista muodostuva kokonaisuus, jonka avulla pystyy suoriutumaan hyvin vastaantulevissa tilanteissa soveltamalla edellä mainittuja elementtejä. Kehittääkseen osaamista tulee oppia uutta, mutta myös poisoppia vanhaa. Tuloksena oppimisprosessista aikaansaadaan osaamista. Osaaminen on kehitettävissä olevaa ja harjoiteltavissa olevaa. (Sydänmaanlakka 2009, 150–151.)

Osaaminen ei ole pelkästään päivittäisestä työstä hyvin selviytymistä, vaan tämän lisäksi panoksen antamista oman työnkuvansa ja työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Kokemus voi olla työkykyä lisäävä tekijä, ainakin sitä tyypiltään toisenlaiseksi muuttavaa. Notkeuden ja nopeuden voidaan katsoa muuttuvan viisaudeksi kokemuksen myötä. (Ojala & Ahonen 2005, 31–32.)

Ammatillinen osaaminen on sitä, että henkilö suoriutuu annetuista tehtävistään hyvin samalla itseään toteuttaen. Ammatilliseen osaamiseen kuuluu myös tietoisuus selkeistä tavoitteista, motivaatio tehdä työtään ja tarvittava substanssiosaaminen tehtävien suorittamiseen. Osaamista ja toimintaa voidaan kehittää palautteen perusteella. (Sydänmaanlakka 2009, 152.)

Palaute on edellytys oppimiselle, kasvamiselle ja kehitykselle, niin yksilöinä kuin tiiminäkin. Prosessina johtaminen on sitä, että johtajan vaikutus yksilöistä koostuvaan ryhmään olisi mahdollisimman tehokas. (Sydänmaanlakka 2009, 130.)

Ilmapiiriä mitattaessa tulokset kertovat monesti, että henkilökunta kokee saavansa riittämättömästi palautetta esimieheltään. Monesti tämä liittyy myös siihen, ettei työntekijällä ole selkeää kuvaa siitä, mitä odotuksia esimiehellä on hänelle. Tavoitteen ollessa epäselvä ja arviointiperusteiden ollessa vähäisiä, on hankala arvioida työn jälkeä. Työsuorituksia tulee peilata aina jokaisen omiin tavoitteisiin nähden, ei muihin työntekijöihin. (Valvisto 2005, 64–65.)

Palautetta omasta toiminnasta tulee pystyä ottamaan vastaan, vaikka se ei aina olisikaan niin mielisää kuultavaa. Uuden oppimisen ja kasvamisen perusta on nimenomaan palaute. Myös muiden

mielipiteille, ajatuksille ja aloitteille tulee antaa tilaa. Pelko ja riski epäonnistua saavat meidät pitäytymään turvalliseksi koetuissa toimintatavoissa, vaikka toisinaan olisi hyvä uskaltaa kokeilla tehdä asioita uudella tavalla. Useimmiten uuden oppimisen suurin este löytyy peiliin katsomalla. Uuden oppimisen edellytyksenä oppijan on tunnettava itsensä, haluta oppia uutta ja osata oppia oikein. (Sydänmaanlakka 2009, 86–87.)

Johtajia ja henkilökuntaa tulee kouluttaa organisaation tarpeita varten räätälöidyllä koulutuksella. Yhteys päivittäisten konkreettisten ongelmien ja johtamisen välillä on nähtävä. Tarpeen vaatiessa henkilöstö oppii, jos työn ohessa tarjotaan mahdollisuus oppia. Opitun siirtämistä käytäntöön ei saa unohtaa. Vasta työympäristössä oppimiskokemukset realisoituvat. (Sydänmaanlakka 2009, 188.)

Kehittymismahdollisuudet ja koulutusmahdollisuudet muodostuvat mahdollisuudesta työnantajan järjestämään ammattitaitoa edistävään koulutukseen, kannustamisesta kokeilemaan uusia asioita, sekä mahdollisuuksista oppia uutta ja kehittää itseään. Työn hallintamahdollisuudet parantuvat, kun henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja kouluttautua, joiden lisäksi fyysisten ja psyykkisten vaatimusten tulee olla sopiviksi koettuja. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 27, 32.)

Tulevaisuuden osaamisen tarvetta voidaan hahmottaa ja ymmärtää pohtimalla organisaation ja sen yksittäisen henkilökunnan jäsenen kohtaamien tulevaisuuden haasteiden kautta. Asiaa voi tehdä konkreettisemmaksi, jos tiedossa on mitä osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Mitä useampi taho henkilöstöstä, johdosta ja sidosryhmistä otetaan mukaan pohdintaan, saadaan kattavampi näkemys aikaiseksi ja osaamisen kehittämisresurssit saadaan kohdistumaan paremmin. Myös pienempien organisaatioiden kannattaa selvittää osaamistarpeensa, vaikka tämä on yleisempää suurissa yrityksissä. Keskeistä on toimintaympäristön muuttumisen, asiakkaiden tarpeiden muuttumisen ja sen seurauksena oman toiminnan muuttumisen pohtiminen, mutta myös pärjäämistä edistävien kilpailukeinojen ja sen edellyttämän osaamisen miettiminen. Yhteisön jokaisella jäsenellä tulisi olla edes jonkinlainen kuva tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta. (Ojala & Ahonen 2005, 161.)

Jokainen vastaa loppu viimein oman osaamisensa ylläpitämisestä, mutta siihen tulisi työnantajan puolelta varata resursseja ja aikaa. Osa organisaatioista ohjeistaa esimerkiksi, että jokainen työntekijä käyttää 10 työpäivää vuoden aikana osaamisensa kehittämiseen. Muodollinen koulutus ei ole kuitenkaan ainoa tapa kehittyä osaamisen ylläpitämisen viedessä jatkuvasti enemmän aikaa.

Informaalinen oppiminen, eli oppiminen työssä on muodostunut tärkeämmäksi kuin ennen. Edellytykset informaalille oppimiselle on rakenteissa, jotka edesauttavat yhdessä ja toisilta oppimista, tiedon hankintaa, osaamisen jakamista ja uuden oppimista jokaisessa työprosessissa. (Ojala & Ahonen 2005, 162–163.)

Ammatillisen kehittymisen vastuu on jokaisella työntekijällä itsellään, kuten vastuu on myös motivaatiostaan lopulta itsellä. Esimies seuraa oman ryhmänsä tilannetta ja hänen vastuullaan on ykkönsä osaaminen, jolla pidemmälle aikavälille asetetut tavoitteet saavutetaan. Jokaisen tulee tarkastella omaa kehittymistä osaamisen ja siihen asetettujen tavoitteiden suunnasta. Kehityskeskustelut ovat hyvä paikka tarkastaa ja etsiä tapoja molempien osapuolien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Valvisto 2005, 75.)

3.3.5 Henkilöstön johtaminen

Henkilöstöön liittyvien ratkaisujen avulla mahdollistettu organisaation strategisen linjan mukainen toiminta ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen liiketoiminnassa ovat osoitus onnistumisesta **henkilöstöjohtamisessa**. Tällöin organisaation kehittyminen ja uusiutuminen on mahdollistunut henkilöstön toimesta vastaten toiminnan laadullisia ja määrällisiä tarpeita. Taloudellinen toteutus, tavoitteenmukaisuus ja laadukkuus ovat lisäksi toteutuneet henkilöstöjohtamisessa. Myös henkilöstön kokemus työn mielekkyydestä, mahdollisiksi koetut tavoitteet, olosuhteiden ja osaamisen kokemisen suoriutumista edesauttaviksi, oikeudenmukainen kokemus palkkiosta ja arvostava ilmapiiri ovat merkkejä hyvin toteutetusta henkilöstöjohtamisesta. (Viitala 2013, 19.)

Nykymuotoisten asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen vaatii erilaista johtamista kuin vanhaikaiset teollisuuden organisaatiot. Johdattaessa älykkäästi henkilökuntaan vaikutetaan rationaalisella, emotionaalisella ja henkisellä tasolla. Rationaalisella tasolla tapahtuva johtajuus on suorituksen johtamista, emotionaalisella tasolla tapahtuva johtajuus on onnistunutta kommunikointia ja henkisen tason johtajuus on johtamista merkityksen avulla. (Sydänmaanlakka 2009, 114.)

Tehtäväkenttänä henkilöstöjohtamiseen sisältyy kaikki tarkoituksellinen toiminta, jolla organisaation toiminnan edellyttämä työvoima varmistetaan, mutta myös työvoiman motivaatio, hyvinvointi ja riittävä osaaminen. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työ-

elämän suhteiden hoitamiseen, sekä johtajuuteen ja esimiestyöhön. Keskeisiä henkilöstöjohtamisen alueita ovat esimiestyö ja johtajuus. Esimiesten ja johtajien tehtäviä on valita, auttaa kehittämään, palkita, kannustaa, ohjata, innostaa, motivoida, arvioida ja irtisanoa henkilöstöä. Yrityskulttuurin luominen ja ylläpitäminen ovat myös osa johtamista. Asiakasryhmänä ja yhteistyökumppanina henkilöstöammattilaisten tärkeimpiä kumppaneita ovat organisaation kaikkien tasojen esimiehet. (Viitala 2013, 20–21.)

Strateginen rooli henkilöstöjohtamisessa on tullut selkeämmin esille strategia-ajattelun muuttuessa resurssipainotteisempaan suuntaan. Valtavirtana strategia-ajattelussa pidetään resurssiperustaista ajattelutapaa, jonka näkemyksien mukaan organisaation kilpailukyky kasvaa, mitä harvinaisemmalle ja hankalammin kopioitavalle kyvykkyydelle se pystyy toimintansa perustamaan. (Viitala 2013, 24.)

Strategian luomisen yhteydessä huomioon otetaan organisaation tämän hetken voimavarat ja niiden kasvattamisen mahdollisuudet, sekä uhat ja mahdollisuudet toimintaympäristössä. Henkilöstöstrategian luomisen lähtökohtia ovat varsinaisen strategian edellyttämän työvoiman ja osaamisen tarkasteleminen, sen vertaaminen organisaation nykyiseen tilanteeseen ja suunnitelman laatiminen voimavarojen varmistamiseksi. Päivittäisen henkilöstöpolitiikan tie on strategian viitoittama. (Viitala 2013, 25.)

Henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja niiden kokonaisuuteen vaikuttaa organisaation koko, yleensä pienemmillä toimijoilla systemaattiset käytännöt ovat harvinaisempia. Useimmiten resurssien puute on suurin syy tälle. Pienissä organisaatioissa on harvoin henkilöstöä, mikä on erikoistunut henkilöstötehtäviin, jolloin henkilöstöasiat hoidetaan muiden tehtävien ohella. Taloudelliset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen ovat yleensä myös vähäiset. Usein pienet organisaatiot voisivat kuitenkin kehittää nykyistä enemmän henkilöstökäytäntöjä. Johtamisen laatua henkilöstövoimavaroissa saataisiin monesti pieniäkin parannuksia tekemällä nostettua paremmaksi. Tällöin henkilökunnasta voidaan saada irti entistä enemmän positiivisessa mielessä. (Viitala 2013, 27–28.)

Kehittäjinä ja vahvistajina organisaatiokulttuurille henkilöstöjohtamisella ja johtajuudella on hyvin ratkaiseva asema. Kulttuuria on useissa menestyvissä organisaatioissa rakennettu tavoitellun mukaiseksi syvällisesti, määrätietoisesti ja laajamittaisesti. Monesti muutokset vaativat myös suuria investointeja. Yrityskulttuurin uudistaminen voidaan tehdä esimerkiksi rekrytoimalla henkilöitä,

jotka ajattelevat uudella tavalla, johtamisen ja esimiestyön keinoja ja sisältöjä muuttamalla, työtehtävien ja koulutuksen avulla, rakenteita muuttamalla, sääntöjä ja toimintamalleja uudistamalla ja avartavien yhteyksien luomisella sidosryhmiin ja toisiin organisaatioihin. Lisäksi uudistamisen tueksi voidaan tehdä näkyviksi asioita visuaalisin ja viestinnällisin keinoin, esimerkiksi keskustelun ja tiedottamisen avulla. Myös tilojen, värimaailman ja logojen muuttaminen uudistaa kulttuuria. (Viitala 2013, 29–30.)

Älykkyydellä on useita eri lajeja. Useille arvostetuille johtajille ominaisena piirteenä on havaittu olevan ennen kaikkea vahva henkinen älykkyys, joka pohjautuu heidän omiin arvoihin ja periaatteisiin. Älykäs johtajuus on suorituksen johtamisen, tilannejohtamisen, transformationaalisen johtamisen, tiimijohtamisen, arvojohtamisen ja itsensä johtamisen teorioista koostuva yhdistelmä, jonka taustalla vaikuttavat rationaalinen älykkyys, tunneälykkyys ja henkinen älykkyys. (Sydänmaanlakka 2009, 107–113.)

Suorituksen johtamisessa kyse on tavoitteiden asettamisesta, toiminnan ohjaamisesta, valmentamisesta, toimivasta molempaan suuntaiseen palautteen antamisesta ja kehittämisestä. Ideaalitasolla tehokas kommunikointi on aitoa dialogia, jossa puhutaan, mutta myös kuunnellaan. Hyvä johtaja ei pelkää kuitenkään kärkeä, mutta hänellä on tilannetajua ja tunneälyä tehdä se oikealla hetkellä, oikeassa paikassa. (Sydänmaanlakka 2009, 124–125.)

Esimiestyötä ja johtamista ei tulisi nähdä palveluna ensisijaisesti. Kyse on suunnan näyttämisestä, vastuun ottamisesta, toimintaedellytysten luomisesta ja organisaation kuljettamisesta haluttuun suuntaan. Kukaan ei halua toimia ilman johtamista organisaatiossa. Ihmiset eivät halua käskytäjiä tai auktoriteettia, vaan tasapuolista, ryhdikästä ja päätöskykyistä johtamista. Yksilöiden kannalta parhaat esimiehet saavat heidät löytämään omat voimavaransa. Kuten kaikki ihmiset, myös johtajat ovat epätäydellisiä. Kukaan ei täydellisyyttä kuitenkään odota, vaan jatkuva kehittyminen ja periaatteiden johdonmukaisuus johtamisessa riittävät. Kenellä tahansa on edellytykset kehittyä johtajana hyväksi, kasvaen omana persoonanaan, tunnistaen heikkoutensa ja vahvuutensa. (Valvisto 2005, 222–223.)

Vuorovaikutus esimiehen ja tiimin välillä on parhaimmillaan dialogia, jonka elementit ovat puhuminen, kuunteleminen, ajatteleminen ja reflektointi, tunteminen, intuitio, yhdessä tekeminen, merkityksen etsiminen ja yhdessä oleminen. Dialogin avulla voidaan saavuttaa tekijöitensä suurempi

yhtälö, jolloin on mahdollista oppia ja oivaltaa yhdessä enemmän kuin kukaan yksin omalla tahollaan pystyisi. (Sydänmaanlakka 2009, 125–126.)

Organisaation visio ja asetetut tavoitteet ovat johtajuuden peruskivet. Johtamisella ohjataan toimintaa oikeaan suuntaan ja annetaan merkitys toiminnalle. Johtajan tulee pystyä ajattelemaan toimintaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja saada myös muut sisäistämään visio. Tavoitteita ja päämääriä voi myös määritellä yhdessä, jolloin sitoutuminen niiden saavuttamiseen on parempi. (Sydänmaanlakka 2009, 118.)

Toimintaohje älykkäälle organisaatiolle on pelkistää, kiteyttää, yksinkertaistaa ja kokonaisuuksien näkeminen. Johtaminen kannattaa tehdä pelkistetyn kokonaisvaltaisesti ja asiat pitää mahdollisimman yksinkertaisina. Strategisia virheitä ei voi korjata operatiivisella tehokkuudella. Koko henkilökunta osallistuu strategian luomiseen älykkäässä organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2009, 192–193.)

4 NYKYTILANTEEN SELVITTÄMINEN

Organisaation sisäisellä ja ulkoisella ympäristöllä on suuri vaikutus henkilöstöstrategian muotoutumiseen. Lisäksi varsinainen strategia sekä henkilöstöressurssien vahvuudet, mahdollisuudet, heikoudet ja uhat on huomioitava määriteltäessä pitkän aikavälin tavoitteita henkilöstöresursseille. (Österberg 2015, 25.)

Nykytilannetta selvitetään perehtymällä henkilöstrategian osa-alueiden nykyiseen tilanteeseen. Hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja henkilöstön kollektiivisen esimiehen aseman edustajana ja pääsihteeri henkilökunnan lähimpänä esimiehenä selvittävät Luoman (2009a, 59–60.) esittämän ensimmäisen tulokulmaan liittyviä kysymyksiä, eli linjavetoa henkilökuntaan yleisesti liittyvistä asioista henkilöstöstrategiassa nykytilanteessa. Tilannetta selvitetään ajatusriihenä myös koko hallituksen kanssa ryhmänä työskennellen. Luoman (2009a, 61.) toisen tulokulman mukaan perehdytään henkilöstöstrategian täsmentävään rooliin varsinaiselle strategialle, tunnistetaan ihmisiin liittyvät tekijät ja etsitään epäsuorasti ja selkeästi ilmaistut kannanotot strategiassa olevista vahvuustekijöistä henkilökunnan toiminnassa. Kolmen sihteerin ja hallituksen puheenjohtajiston kanssa selvitetään Luoman (2009a, 62–62.) kirjoittaman kolmannen tulokulman henkilöstöprosesseja haastattelukysymyksin (liite 2). Luoman (2009a, 64–66.) neljännen tulokulman mukaan perehdytään itse henkilöstöjohtamiseen.

OSAKOn tämänhetkistä kehitysvaiheen tasoa pohditaan Luoman (2009a, 52–53.) esittämän mukaisesti. Myös muiden opiskelijakuntien henkilöstömäärät selvitetään OSAKOn henkilökunnan määrän, tilanteen ja nimikkeiden vertailemiseksi muihin.

4.1 Henkilöstöstrategian osa-alueiden nykytilanteen selvittäminen

Opiskelijakunnan pitkän linjan strategiset tavoitteet määritellään erikseen muodostettavan strategiatyöryhmän valmistelemassa ja edustajiston päättämässä strategiassa. Poliittisia tavoitteita määritellään myös erillisten työryhmien valmistelemassa ja edustajiston päättämässä Ammattikorkeakoulupoliittisessa ohjelmassa ja Valtakunnallisen vaikuttamisen ohjelmassa. Vuoden tärkeimmät tavoitteet ja toiminta kirjataan vuodeksi kerrallansa laadittavaan toimintasuunnitelmaan. Vuosittai-

sen talouden raamit arvioidaan talousarviossa. Henkilökunta voi halutessaan hakea mukaan strategiaa ja poliittisia ohjelmia valmisteleviin työryhmiin. Pääsihteeri on osallistunut strategiatyöryhmään viimeisien vuosien aikana, mutta poliittisia ohjelmia valmisteleviin työryhmiin henkilöstö ei ole yleensä hakenut. Vuosittaisten toimintasuunnitelmien ja talousarvioiden laatimiseen osallistuvat kaikki hallituksen jäsenet ja sihteerit aikataulujen salliessa. Näin suunnittelutyöhön saadaan mahdollisimman kattavasti näkemyksiä, ideoita ja ajatuksia kaikilta toimijoilta. Edustajisto päättää hallituksen esityksestä myös toiminta- ja taloussuunnitelman.

Henkilökohtaisella tasolla tavoitteita ei juurikaan määritellä. Toimintasuunnitelman tavoitteita, vastuunjako ja toimintaa käydään läpi ja seurataan prosessitiimien kokouksissa, joissa ensin suunnitellaan toiminta kohta kohdalta ja toteutumisen jälkeen kohtiin kirjataan huomiot ja muistiinpanot. Keväisin kehityskeskustelun yhteydessä pohditaan omia tavoitteita loppuvuodeksi ja syksyn kehityskeskustelujen yhteydessä keskustellaan seuraavan vuoden henkilökohtaisista tavoitteista. Näiden tarkempi määrittely ja seuranta jäävät kuitenkin jokaisen omalle kontrolle.

OSAKOlla osaamisen kehittämiseen on käytössä hyvin rajallisesti taloudellisia resursseja, eikä se ole suunnitelmallista. Osaamisen kehittäminen on perehdyttämisen jälkeen hyvin paljon kiinni omista mahdollisuuksista löytää ja huomata esimerkiksi Oamkin, Oulun kaupungin tai muiden koulutuksia järjestävien toimijoiden järjestämiä omaan toimintasektoriin liittyviä, veloituksettomia tai hyvin huokeita koulutuksia. Maksamalla olisi tuki saatavilla koulutusta aiheesta kuin aiheesta, mutta yhden päivän koulutus yhdeltä henkilöltä voi viedä käytännössä koko vuoden yhteisen koulutukseen varatun summan. OSAKO järjestää itse Oamkin opiskelijajärjestöille neljästä kuuteen järjestötyöhön liittyvää koulutusta, joissa osaamista voi kartuttaa. Järjestökoulutuksissa alustuksia pitävät usein vierailevat ja kokeneet luennoitsijat, jolloin näkökulmia ja osaamista saadaan myös omien ulkopuolelta. Myös Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK ry järjestää jäsenjärjestöilleen, eli opiskelijakunnille vuoden aloittavan Lähtölaukaus -koulutusseminaarin, keväisin ja syksyisin kevät- ja syysseminaarit, sekä henkilöstöpäivät kahdesti vuodessa. Jatkuvan kiireen ja kustannusten takia henkilöstön osallistuminen SAMOKin seminaareihin ja henkilöstöpäiville on jäänyt vähäiseksi. OSAKOlla on kuitenkin perinteisesti ollut hallituksen ja edustajiston puheenjohtajiston toimesta henkilöstöpäiviä lukuun ottamatta vahva edustus SAMOKin seminaareissa.

Opiskelijakunnan sihteerin jättäessä irtisanoutumisilmoituksen käynnistää hallitus haun ja nimeää haastattelutyöryhmän. Hallitus täyttää päätöksellään koulutussihteerin ja kulttuurisihteerin toimet, pääsihteerin valitsee edustajisto. (Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan hallintosääntö

2016, 3.) Haastattelutyöryhmään kuuluu yleensä kolme tai neljä henkilöä, pääsihteeri, hallituksen puheenjohtaja, irtisanoutunut sihteeri ja hallituksen varapuheenjohtaja tai työryhmään halunnut hallituksen jäsen. Jokainen hallituksen jäsen ja sihteeri saa halutessaan lukea saapuneet hakemukset ja päätökset haastatteluihin kutsuttavista tehdään yhdessä. Haastattelujen jälkeen työryhmä tekee esityksen valittavasta henkilöstä hallitukselle. Pääsihteeriä rekrytoitaessa kaksi tai kolme parhaaksi katsottua ehdokasta kutsutaan edustajiston kokoukseen edustajiston haastateltavaksi ja äänestämisen valittavaksi.

Motivaatio ja sitoutuminen opiskelijakunnassa työskentelemiseen on sihteereille vahvasti tunneperäistä. OSAKO ei pysty kilpailemaan työntekijöistä muita toimijoita vastaan rahallisella korvauksella tai etenemismahdollisuuksilla organisaation sisällä, eikä pysty myöskään palkitsemaan rahallisesti hyvistä tuloksista. Sitoutumista edistää tiivis ja avoin työyhteisö, joka antaa tilaa toimijoilleen toteuttaa itseään, kasvaa ammatillisesti, oppia jatkuvasti uutta ja luoda verkostoja. Henkilöstö tuntee vahvasti tärkeän merkityksen työssään, on äärimmäisen sitoutunutta ja valmista venymään tarpeen vaatiessa. Joustaminen toimii myös henkilöstön suuntaan ja se näkyy monien luottamukseen ja sopimiseen perustuvien tekijöiden kautta, esimerkiksi joustona vapaiden järjestämisessä toiveiden mukaan, joustavana työaikana, etätyömahdollisuutena ja vapautena vaikuttaa työnsä toteuttamiseen omaa osaamistaan hyödyntäen. Työ jokaisella henkilökunnan jäsenellä on sopivan haastavaa, hyvin monipuolista ja kiinnostavaa. Haasteena sitoutumisen ja motivaation kehittämisessä ovat hyvin rajallisten etenemismahdollisuuksien lisäksi vähäiset taloudelliset resurssit osaamisen kehittämiseen sekä vähäinen aika varsinaiseen esimiestoimintaan ja sen kehittämiseen. Myös yhteisten ja yksilöihin kohdistuvien tavoitteiden ja odotusten määrittäminen tulisi olla selkeämpää.

Palkitseminen OSAKOssa on käytännössä pelkästään aineetonta. Hyvistä suorituksista, niin suurissa kuin pienemmissäkin projekteissa, pyritään antamaan aina hyvää ja kannustavaa palautetta ja kiittämään tekijää. Tällöin henkilöstö ja toimijat huomaavat, että heidän tekemisiään seurataan, vaikka toimintaa ei jatkuvasti aktiivisesti valvottaisikaan. Henkilöstölle pyritään neuvottelemaan vuosittain pieniä etuja, kuten Oulun korkeakoululiikunnan sporttipassi ja mahdollisuus osallistua Oamkin henkilökunnan liikuntapäivään. Aikaisemmin Oamkin kautta saatiin henkilöstölle myös liikunta- ja kulttuuriseteleitä, näiden jakamisesta OSAKOn henkilökunnalle Oamk kuitenkin joutui lupamaan säästösyistä. Opiskelijakuntien työehtosopimuksessa on koulutuksesta sovittu palkittavan siten, että alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden palkkaa korotetaan puolitoista prosenttia ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita kahden ja puolen prosentin korotuksella. Henkilöstölle ja hallitukselle järjestetään keväisin ja syksyisin työkyöpäivät, joissa monesti liikunnan tai

asiapitoisen ohjelman lisäksi jotakin viihteellistä toimintaa, kuten ruokailua ja keilaamista. Lisäksi joulua ennen hallitukselle ja henkilökunnalle järjestetään pikkujoulut kiitokseksi vuoden työstä ja vuoden ajan toimineen kokoonpanon viimeiseksi yhteiseksi tapahtumaksi. Lopettaneita toimijoita voidaan palkita opiskelijakunnan ansio- tai kunniamerkillä.

Hyvinvoinnista pyritään pitämään huolta avoimella työyhteisöllä, jossa jokainen saa olla sellainen kuin on. Muiden kunnioittaminen on lähtökohta. Kaikista asioista pystytään puhumaan ja keskustelemaan avoimesti. Vähäiset resurssit estävät suurien investointien tekemisen hyvinvoinnin ja viihtyisyyden edistämiseen. Osa kehityskeskusteluissa läpikäydyistä asioista liittyy hyvinvointiin ja asiasta pystytään keskustelemaan tarvittaessa hyvin luottamuksellisesti. Keväisin ja syksyisin järjestävissä työkyöpäivissä teemoina usein ovat hyvinvointiin liittyvät asiat. OSAKOn sihteerit ovat saaneet osallistua viimeisien vuosien aikana Oamkin vuosittain järjestettävään liikuntapäivään. Opiskelijakuntien työehtosopimukseen on kirjattu, että henkilöstöllä on oikeus käyttää kuntoliikuntaan yksi tunti viikoittaisesta työajasta (Ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntien työehtosopimus 2017, 3).

Johtamisen kehittäminen on suuri haaste. Suurin haasteista on aika, niin johtajilla kuin johdettavilakin on valtavasti työtehtäviä, jotka pitävät jatkuvasti kiireisinä. Yhteisen ajan löytäminen on hankalaa ja johtajat keskittyvät johtamaan enemmän asioita ja luomaan puitteita muiden onnistumiselle, kuin henkilöjohtamiseen.

Erilaisuuden johtamiseen kiinnitetään huomiota heti henkilökunnan ja hallituksen perehdytyksistä lähtien. Usein alkuvuodesta tehdään henkilöiden rooleja kartoittavia tiimiroolitestejä ja erilaisten tyyppien eroja pohditaan yhdessä. Jokaiselle painotetaan, että heidät hyväksytään juuri sellaisina kuin he ovat ja vastaavasti tätä odotetaan jokaiselta. Työyhteisön suuren vaihtuvuuden takia työyhteisön dynamiikka vaihtelee paljon vuodesta toiseen, jokainen kun on ihmisenä erilainen. Pelisääntöjä kerrataan tarpeen vaatiessa ja ongelmatilanteessa asianomaisten kanssa keskustellaan mahdollisten ongelmien selvittämiseksi. Ihmiset kohdataan ihmisinä, vahvuuksineen ja puutteineen ja jokaisella on mahdollisuus toteuttaa työtään ja vaikuttaa toteuttamiseen itsensä näköisesti. Luovuuteen ja uusiin ideoihin kannustetaan. Eri ihmiset osaavat eri asioita ja hallitsevat toisistaan poikkeavia taitoja, joita pyritään hyödyntämään jatkuvasti. Erilaisuutta pyritään mahdollisuuksien mukaan ymmärtämään ja ottamaan huomioon myös tapahtumia ja tempauksia järjestettäessä sekä viestinnässä. Johtamisessa pitäisi löytyä aikaa kohdata ihmisiä vahvemmin yksilöinä.

Henkilöstötason yhteiskuntavastuuta toteutetaan pyrkimällä mahdollisimman tasa-arvoiseen ja tasapuoliseen kohteluun. Ammattitaitoinen ja tyytyväinen henkilökunta on edellytys toteuttaa hyvää palvelua ja rakentaa luottamusta opiskelijoiden ja esimerkiksi Oamkin suuntaan. Lakisääteistä työnantajavelvoitteista huolehditaan ja henkilöstölle tarjotaan työterveyden palvelut. Myös koulutautumiseen kannustetaan, mutta kuten jo aikaisemmin on mainittu, resurssien ollessa vähäisiä, esimerkiksi ylimääräinen palkitseminen on hyvin haastavaa. Henkilöstö ymmärretään tärkeimmäksi voimavaraksi ja heille pyritään mahdollisimman vakaa ja mielekäs työympäristö.

Tällä hetkellä OSAKOn henkilöstöresurssien vahvuusiksi koetaan sitoutunut, nuorekas, asiantunteva ja kehityshaluinen henkilökunta, joka toimii hyvin opiskelijälähtöisesti. Heikkouksiksi tunnustetaan jatkuva kiire työssä, vähäiset taloudelliset resurssit hankkia esimerkiksi tekniikkaa, välineitä ja maksullista ulkoista koulutusta. Mahdollisuuksia ovat asiantuntijoiden omien vahvuuksien entistä parempi hyödyntäminen, sekä Oamkin, Oulun kaupungin ja muiden paikallisten tahojen järjestämät veloituksettomat tai huokeat koulutusmahdollisuudet. Uhkia ovat jäsenmäärän dramaattinen putoaminen, Oamkin tuen väheneminen ja hallituksen muuttuminen täysipäiväisestä päätöshallitukseksi, jonka seurauksena kaikkea nykyistä toimintaa ei pystytä toteuttamaan ja työmäärä lisäntyisi henkilökunnalla entisestään.

Tulevaisuudessa henkilökunnan laadun tulee olla ammattimaista ja asiantuntevaa, sekä osaamiseltaan monipuolista. Henkilökunnan määrä riippuu suoraan käytössä olevista varoista, tarve ensisijaisesti asiakaspalvelua, mutta myös sosiaalipoliittista ja koulutuspoliittista edunvalvontaa tekeväälle asiantuntijalle olisi suuri. Pahimpien uhkakuvien toteutuessa tavoitteeksi nousee nykyisten henkilökunnan jäsenten säilyttäminen. Nykyiset toimenkuvat ovat olleet samoja jo pitkän ajan ja niitä olisi hyvä tarkastella perinpohjaisesti. Toimintaa yleisemmälläkin tasolla on koettu tarpeen tarkastella suurten työmäärien ja kuormittavuuden takia ja pystyä priorisoimaan tärkeimmät tehtävät ja saatava karsittua ylimääräiseltä vaikuttavat tehtävät pois. Tätä varten tulee kuitenkin olla selkeä kuva siitä, mitä OSAKO tulevaisuudessa on ja toiminnan suuntaviivojen selkiytyttyä lähdeittävä suunnittelemaan tehtävät. Henkilöstön tehtävät voisivat painottua esimerkiksi 75 prosenttisesti varsinaiseen päätoimeen ja loput ajasta vaihteleviin projekteihin, jolloin myös työnkuvan monipuolisuus parantuisi entisestään.

OSAKOn henkilökunnan opiskelijälähtöinen asenne on ollut kautta aikain suuri vahvuus. Myös tulevaisuudessa roolien tulee olla selkeitä opiskelijoiden päättäessä toiminnan suunnan ja henkilö-

kunnan tukiessa ja opastaessa maaliin pääsemisessä. Tulevaisuuden opiskelijakunta pitää periaatteistaan tiukasti kiinni hankalinakin hetkinä. Helppoa rahaa ei lähdetä tavoittelemaan esimerkiksi jäsenrekisterin tietoja kauppaamalla, tai kyseenalaisia sponsorisopimuksia tekemällä. Hyvän käytöksen periaatteista ei neuvotella eikä jäsenten antamaa luottamusta petetä, myös asiallinen linja neuvoteltaessa ja asioita hoitaessa tulee säilyttää.

Suoritusten arvioimista ja mittaamista tulee kehittää. Työtehtävistä ja suorituksista tulee pystyä tekemään omaa arviointia ja vastaavaa toimintaa pitää pystyä aikaansaamaan myös johtavalta tasolta. Mittarein mittaaminen ja dokumentointi vievät aikaa, jota pitää yksinkertaisesti pystyä varaan. Arvioinnin ja mittareiden avulla toimintaa pystytään kehittämään, mutta seuraamisesta on sovittava ja sitä on toteutettava, muuten kyseinen toiminta on tehty turhaan. Arviointia ja mittamista voidaan toteuttaa säännöllisin väliajoin tai projektien päättyttyä. Onnistumista ja oppimisesta tulee antaa positiivista palautetta ja esimiesten tehtäviin kuuluu kiitoksen antaminen. Myös esimerkiksi valmistumisen ja merkkipäivien aikana voidaan tarjota leivonnaisia työnantajan kustantamana. Osaaminen ei kehity itsestään, vaan sen tulee olla suunnitelmallista. Osaamisen kehittämiseen on varattava myös aikaa.

4.2 Strategian toteuttamisen vahvuustekijät

Opinnäytetyöprosessin aikana OSAKOn toimintaa on ohjannut ja toiminnalle suuntaa on määritellyt vuosille 2014–2017 laadittu strategia. Laadittavan henkilöstöstrategian näkökulmasta onkin pieni onnenkantamoinen, että strategiakausi päättyy opinnäytetyön valmistumisen aikaan ja opiskelijakunnan edustajisto on hyväksynyt uuden strategian vuosille 2018–2019, jolloin henkilöstöstrategia pystytään laatimaan uuden strategian toteuttamiseen.

Aikaisemmista, kolmen – neljän vuoden aikajaksoille laadituista strategioista poiketen uusi strategia on laadittu kaksivuotiseksi. Tärkein syy tälle on tiedossa oleva dramaattinen muutos toimintaympäristössä, Oulun ammattikorkeakoulun siirtäessä Kotkantien ja Teuvo Pakkalan kadun kampukset Linnanmaalle, Oulun yliopiston yhteyteen vuonna 2020. Seuraavan strategian luomisen yhteydessä, vuonna 2019, ovat suunnitelmat selkeytyneet tarkemmiksi ja on saatavilla parempi kuva siitä, kuinka muutto tulee vaikuttamaan opiskelijoiden arkeen ja opiskelijakunnan toimintaan. Tällöin on mahdollista ja tarkoituksenmukaista työstää tulevaisuuden tarpeita paremmin vastaava strategia. (Oulun ammattikorkeakoulun strategia 2018–2019 2017, 2.)

OSAKOn strategia on jaettu kolmeen painopistealueeseen, joista jokainen on jaettu nykytilan kuvaukseen, tahtotilan kuvaukseen ja strategisiin tavoitteisiin. Strategian painopistealueet ovat oamkilaisuus, osakolaisuus, sekä jaksamme ja osaamme toimia.

Oamkilaisuuden painopistealue käsittelee yhteisöllisyyttä opiskelijoiden, koulun henkilökunnan ja valmistuneiden keskuudessa. Opiskeluaikana yhteisöllisyyden tunne on luonnostaan läsnä, mutta valmistumisen jälkeen yhteys Oamkiin ja opiskelijakuntaan katkeaa useilla aktiivisillakin toimijoilla. Koulun ja erityisesti opiskelijakunnan alumneilla olisi valtavasti annettavaa opiskelijakunnan toimintaan, jos yhteydenpitäminen saataisiin koordinoitummaksi. Opiskelijakunnan aktiivitoimijoita lisätään OSAKOn ylläpitämään alumniryhmään Facebookissa heidän lopetettuaan. Usein esimerkiksi OSAKOn järjestämissä koulutustilaisuuksissa puhujia saadaan aikaisemmista toimijoista, jotka pystyvät kertomaan samalla myös hyödyistä toimia aktiivitoimijana opiskelijakunnassa. Mahdollisten puhujien määrä on kuitenkin pieni verrattuna OSAKOlla toimineiden kokonaismäärään. Ihmisillä on toki oikeus tulla unohdetuiksi, mutta halua auttaa uutta toimijaa vastaavassa tilanteessa missä on itse aiemmin ollut, on varmasti, mutta on haaste saada uudet ja vanhat toimijat keskustelemaan keskenään.

OSAKOn tavoitteena on, että opiskelijakunnalla olisi mahdollisimman kattava edustus kaikissa Oamkin opiskelijoiden elämään vaikuttavissa työryhmissä, päätöksiä valmistelemissä ja tekevissä toimielimissä. Tällöin päästään vaikuttamaan opiskelijoita koskeviin asioihin, saadaan tietoa tulevista ja voidaan verkostoitua monipuolisesti. Asiallisella ja ammattimaisella toiminnalla saadaan muut vakuutettua opiskelijakunnan toiminnasta ja OSAKO halutaan mukaan kehittämistoimintaan jatkossakin. Hyvät suhteet edesauttavat oman asian läpi saamista.

Strategiassa huomioidaan myös Kotkantien ja Teuvo Pakkalan kadun kampuksien muuttaminen Linnanmaalle vuonna 2020. Tämä tulee vaikuttamaan myös opiskelijakunnan toimintaan hyvin dramaattisesti monin tavoin. OSAKOn toimisto muuttaa Linnanmaalle myös, joten sen hetkisten toimijoiden fyysinen toimintaympäristö muuttuu todella paljon. Opiskelijakunta pääsee paljon lähemmäksi valtaosaa lähiopetuksessa käyviä opiskelijoita ja koulun henkilökuntaa, mutta toisaalta välimatka suureen joukkoon Kontinkankaan kampuksella opiskelevia kasvaa huomattavasti. Fyysisen toimintaympäristön muutos tuo myös Oulun yliopiston ylioppilaskunnan huomattavasti lähemmäksi

ja mahdollisuus yhteistyölle helpottuu paljon. OSAKOn tulee pitää huoli siitä, että tulevan kampuksen suurimman käyttäjäryhmän, opiskelijoiden, ääni kuuluu tiloja suunniteltaessa ja valmisteltaessa.

Strategian toinen painopistealue käsittelee osakolaisuutta. OSAKOn merkitys Oamkin opiskelijoiden yhdyssiteenä on kasvanut viimeisten vuosien aikana. Opiskelijakunta on toiminnallaan vaikuttanut myös Oamkin muiden opiskelijajärjestöjen yhteistyöhön positiivisesti. OSAKOn toimiston sijaitessa kampusten ulkopuolella on piilottanut opiskelijakunnan siten, että sitä ei välttämättä havaita päivittäin. Viestinnällisen haaste on ollut myös ennen kaikkea edunvalvontatyöstä viestiminen. Näkyminen ja oikeanlainen viestiminen herättelisi myös suurempaa osaa opiskelijoista pohtimaan mahdollisuutta osallistua opiskelijakunnan aktiivitoimintaan. Onnistuneeseen viestintään lisäämällä vielä osallistavan elementin myös lakisääteinen tehtävä aktiiviseen kansalaisuuteen kasvattajana kehittyisi. Läsnä olemisen ja tärkeyden viestimisen rooli tulee kasvamaan vielä entisestään, jos opiskelijakortti tulee muuttamaan osittainkin veloituksettomaksi kaikille opiskelijoille. Tähän liittyy toki myös koko palvelukokonaisuuden tarkasteleminen ja kokonaisvaltainen kehittäminen jäsenistön toivomaan suuntaan, jotta suurin osa kokisi edelleen hyödylliseksi ja tärkeäksi liittyä opiskelijakunnan jäseneksi. Palautteen merkitys on erittäin tärkeää, se auttaa kehittämään toimintaa ja palautteen keräämistä on pystyttävä kehittämään jatkuvasti. Myös jatkuvasti kasvava joukko monimuoto-opiskelijoita tulisi pystyä tavoittamaan entistä paremmin.

Yhteistyö muiden Oamkin opiskelijajärjestöjen kanssa on keskiössä tulevia opiskelijoita palvellessa ja jäseniksi rekrytoitaessa, järjestöjen tulee tukea toinen toistaan. Palvelukokonaisuuden on oltava kunnossa ja edunvalvonnan tasot selkeitä. OSAKOn on onnistuttava monipuolisen tapahtumien ja koulutusten järjestämisessä. Sidosryhmäyhteistyöstä on huolehdittava entistä suunnitelmallisemmin ja saatava uusia kumppaneita tukemaan toimintaa.

Kolmas painopistealue OSAKOn strategiassa jaksamista ja osaamista toiminnassa. Viime vuosina lisääntynyt työmäärä näkyy arjessa. Täysipäiväinen hallitus ja henkilöstö ovat mahdollistaneet toimintatapojen vakiintumisen ja jatkuvuuden. Jatkuvat tiukennukset ja rajoitukset opiskeluaajoissa ja esimerkiksi opintolainojen verovähennysedussa pakottaa OSAKOn pohtimaan tulevien vuosien aikana täysipäiväisestä hallituksesta luopumista. Vaihteleva aktiivisuus ja kiinnostus opiskelijakunnan toimintaan ja toiminnassa johtavat toisinaan tilanteisiin, joissa vastuuta ja tehtäviä kasaantuu paljon samoille henkilöille. Tällä on pahimmillaan jopa toiminnan läpinäkyvyyteen ikävästi vaikuttavia seurauksia.

Työn määrän ja kuormittavuuden tasaamiseksi hallituksen kokoa tai henkilöstön määrää tulisi lisätä. Nykyisessä tilanteessa toimijoiden lisääminen on kuitenkin taloudellisen tilanteen takia hyvin hankalaa. Vaihtoehtona on myös tarkastella nykyistä toimintaa, tehtäviä ja ajankäyttöä, jonka jälkeen päätetään tehtävät, mitä voisi tietoisesti jättää vähemmälle ja priorisoida tärkeimmät ensisijaisesti toteutettaviksi. Henkilöiden hallinnoidessa suuria kokonaisuuksia on riski, että yhdenkin henkilön estyessä tekemään töitensä, vaikutus toiminnan laatuun voi olla hyvin suuri. Toiminnassa voidaan toisinaan myös epäonnistua, mutta se uskalletaan myöntää ja virheistä osataan ottaa opiksi. Kun organisaatiossa pidetään toimijoiden hyvinvoinnista huolta, ruokitaan sillä aktiivista elämäntapaa ja vauhdista putoamassa olevia toimijoita tuetaan.

Hallituksen ja henkilökunnan vahvuudet tulee saada paremmin kartoitettua ja tiedostettua. Tällöin vahvuuksia voidaan hyödyntää entistä paremmin. Toiminta opiskelijakunnassa edistää ammatillista kasvua ja antaa eväitä tuleviin haasteisiin jokaiselle mukana olevalle toimijalle.

4.3 Strategiset henkilöstöprosessit

Työelämän laatu OSAKOlla koetaan kohtuullisen hyväksi, jota edesauttavat hyvä työympäristö ja kannustava ilmapiiri. Työelämän laadussa on kehittämistä, mutta se voisi olla olosuhteet huomioiden paljon heikompaa. Jokainen voi vaikuttaa hyvin paljon itse työn organisointiin, kuten myös oman työn kehittämiseen. Työn organisoiminen on selkein kehittämisen kohde. Vastuu tulee jakaa selkeästi ja työ on organisoitava tarkasti. Kriittisesti tarkastelemalla ja jakamalla työtaakkaa kuormittavuutta pystyttäisiin jakamaan tasaisemmin, mutta myös suunnittelemalla, aikatauluttamalla ja ennakoimalla asiat paremmin. Tarkastelun tulisi lähteä siitä ajatuksesta, että mitkä tehtävät ovat keskeisiä OSAKOn ydintehtävä, eli edunvalvonnan näkökulmasta ja mitkä eivät. Aikatauluista tulisi pystyä pitämään tiukemmin kiinni, jotta yhteiseksi sovittu aika saataisiin mahdollisimman suunnitelmanmukaisesti käytetyksi siten, että esimerkiksi palaverit ja kokoukset alkaisivat ajallaan, jotta niitä ennen ja jälkeen aikaa pystyisi käyttämään muiden suunniteltujen tehtävien suorittamiseen. Aikataulujen suhteen tulee kuitenkin pystyä tarvittaessa myös joustamaan, jotta yllättäviin tilanteisiin voidaan reagoida. Liiallinen joustaminen hankaloittaa keskittymistä ajatusta vaativien työtehtävien tekemisessä. Työelämän laadun parantamiseksi esimiestyöskentelyä on kehitettävä ja esimiestukea lisättävä, johtamiselle on varattava aikaa. Perehdyttämiseen on kiinnitettävä paljon huomiota myös jatkossa ja jatkettava perehdyttämiskäytäntöjen kehittämistä.

Omiin onnistumisiin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Onnistumisten tunnistaminen voi parhaassa tapauksessa edistää koko yhteisön henkeä ja onnistumisen kulttuuria. Myös ammatillista ylpeyttä voidaan parantaa kokemalla työ arvokkaaksi ja tunnistamalla olevansa hyvä työssään. Sosiaalisen tuen kehittämällä tästä saataisiin helpommin tiedostettavaa.

Henkilöstön jaksamista tukeviksi tekijöiksi koetaan tiivis ja keskusteleva työyhteisö ja rento ilmapiiri. Jaksamista tukee myös mukavat työkaverit ja hallituksen jäsenet, hyvät suhteet Oamkin suuntaan ja työn ja vapaa-ajan rajan kunnioittaminen. Vähentäviä tekijöitä jaksamiselle ovat jatkuva kiire, liian suureksi koettu työmäärä ja työtaakka. Tähän liittyy myös aikataulujen suunnittelemisen heikkous, työn kuormituksen vaihtelevuus vuoden aikana ja henkilöiden välillä. Aikaa tulisi pystyä löytämään myös yhteiseen tekemiseen ja yhdessä kehittämiseen. Myös jaksamista voitaisiin tukea onnistumisista kiittämällä ja muistamalla. Paremmiin organisoitu tiimityöskenteleminen voisi myös tukea jaksamista. Oma toimintaa voisi seurata selkeillä tavoitteilla, tavoiteasetannalla ja niiden seuraamisella. Jaksamisen haaste on myös nykyinen tilanne, jossa kaksi sihteereistä työskentelee toisessa toimipisteessä.

Psyykkistä hyvinvointia edistetään työkykyä edistävien työkykypäivien avulla, erilaisiin teemoihin pureutuvien työyhteisön teemailtapäivien avulla ja kehityskeskusteluin. Hyvähenkinen yhteinen tekeminen vahvistaa myös psyykkistä hyvinvointia. Työntekijöillä on mahdollisuus yhteen viikoittaiseen työajaksi laskettavaan liikuntatuntiin, jolla on myös positiivinen vaikutus hyvinvoinnille. Liikuntatunti voi kuitenkin jäädä pitämättä kiireen takia.

Työyhteisöä tulisi kehittää työhyvinvoinnin lisäämiseksi tarkastelemalla työtehtäviä ja tekemällä rohkeitakin päätöksiä työskentelykulttuuriin ja tapoihin, toisin sanoen priorisoimalla tekemistä. Työntekijät tarvitsevat tukea toisinaan hyvin yksinäiseltäkin tuntuvaan työhönsä, myös työnohjausta voitaisiin lisätä. Työyhteisöä voitaisiin kehittää vahvemmin asiantuntijuuden tukemisen suuntaan, jossa korostuu työn jakaminen hallitukselle ja asiantuntijoille, jotka voivat hoitaa korkeampaa asiantuntemusta vaativat tehtävät. Tämä vahvistaisi ja selkeyttäisi myös vastuuta omilla osa-alueilla. Myös tiimien ja henkilöiden välistä kommunikaatiota tulisi kehittää. Hallituksen toimintaa tulisi organisoida, esimerkiksi tukemalla sitä enemmän. Mahdolliset hallituksen ongelmat ja puute tiedoista joiden asioiden suhteen vaikuttaa henkilökuntaan. Rooli turvallisella työympäristöllä ja työrauhalla on suuri.

Organisaatiokulttuurin pohjan koetaan olevan lähtökohdiltaan oikea, se on nuorekas, avoin, tasa-arvoinen ja opiskelijalähtöinen. Kulttuuri nähdään kuitenkin häilyväksi, hieman sekavaksi ja jumiin jääneeksi. Tähän vaikuttavat toimijat kaikkein eniten. Organisaatio koetaan ilmapiiirtään vapaaksi ja hierarkiaa ei koeta hierarkkiseksi siten, että esimerkiksi henkilökunnan ja hallituksen välillä olisi kulia. Yhteistä ajatusta organisaatiokulttuurista ei ole oikeastaan määritelty ja sitä tulisikin pohtia. Tämän pohjalta haluttua organisaatiokulttuuria voidaan lähteä tavoitteellisesti kehittämään. Myös toimintatapojen selkeällä kehittämisellä on vaikutus organisaatiokulttuuriin, jonka perustana voisi olla esimerkiksi yhteistyöhön perustuva laadukas toiminta.

Henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation menestymisen lisäämiseksi OSAKOlla tulisi aivan ensiksi tarkastella työtehtäviä ja siirtyä esimerkiksi projektiluontoiseen työskentelytapaan, mikä voisi edesauttaa menestymään opiskelijakunnan varsinaisten tehtävien suorittamisessa. Suunniteltu ja tavoitteellinen perehdyttäminen helpottavat uusien työntekijöiden ja hallituksen jäsenten aloittamista organisaatiossa. Perehdyttäjän, kuten perehtyvänkin tulee sitoutua perehdyttämiseen ja ennen kaikkea henkilökohtaisia perehdytyksiä tulee suunnitella ja kehittää entisestään. Hyvällä perehdytyksellä helpottaa myös työn organisoimista. Jokaisella henkilökunnan ja hallituksen jäsenellä on vastuullaan hyvin suuret aihealueet, joiden suhteen lähtötietotaso voi olla hyvin matala. Lisäksi suunnitelmallisuutta tulisi lisätä, kaikilla tulisi olla selkeä kuva siitä, miksi asioita tehdään ja mihin toiminnalla tähdätään. Teot konkretisoimalla pystytään parantamaan henkilöstön hyvinvointia ja organisaation menestystä.

Tiimityötä on organisoitu jakamalla toimijat prosessitiimeihin, jotka työskentelevät toteuttaakseen tiimeille asetettuja tavoitteita. Jokaisella on omat toimenkuvansa, mutta jokainen on prosessiajattelumallin mukaan rakenteellisesti osa yhtä, tai useampaa prosessitiimiä. Tiimien toiminta ja perusajatus hahmottuvat uudelle toimijalle hiljalleen palana suurempaa kokonaisuutta. Prosessitiimien toimintaa on seurattava tarkemmin ja huolehdittava siitä, että tiimipalavereita pidetään säännöllisesti.

Tiimi- ja ryhmätyöskenteleminen vaihtelee ja muuttaa luonnettaan paljon henkilöiden mukaan. Toisinaan tiimit toimivat erittäin hyvin, toisinaan taas joukkona omia tehtäviään suorittavina ihmisiä. Säännölliset kokoontumiset tiimien kesken edesauttavat töiden organisoimista, jaksamista ja lopulta tavoitteiden saavuttamista. Tiimityöskentelyä tulee kehittää suunnitelmallisuuden kautta,

myös asioiden dokumentoiminen on äärimmäisen tärkeää tiimityön kehittämisessä. Osa prosesseista tai prosessien osista voitaisiin muuttaa projekteiksi, jolloin myös sellaiset henkilöt, joiden toimenkuvaan jokin asia ei kuulu, voisi osallistua halutessaan ja keretessään asian hoitamiseen.

Jokainen henkilöstön jäsen saa osallistua halunsa ja aikataulujensa mukaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien ja talousarvion valmisteluun. Koetun mukaan on erittäin hyvä asia, että valmisteluun pääsee myös henkilökunta mukaan. Tavoitteet etenevät, kun niihin pääsee vaikuttamaan. Myös strategiaa ja poliittisia ohjelmia valmisteleviin työryhmiin voi hakea kuka tahansa halukkuutensa ja mielenkiintonsa mukaan. Hallitus päättää ja tekee esityksen edustajistolle vuosittaisesta toiminta- ja talousarviosta ja edustajisto tekee lopullisen päätöksen.

Työtehtävien tarkastelemisen ja työn organisoinnin kautta voitaisiin kehittää myös työnjakoa. Tehtäviin on lisätty vuosien aikana varmasti myös sellaisia asioita, mitkä eivät kuulu OSAKOn perustehtävään, esimerkiksi osallistumista kaikkiin tällä hetkellä edustettuihin työryhmiin voitaisi tarkastella. Työntekijän ensimmäinen vuosi menee yleensä vuosikellon sisäistämässä ja tehtäviä tehdessä ja vasta toisen vuoden aikana toimintaa pystyy oikeastaan kehittämään. Työnjakoa voitaisi kehittää myös suuremman tuen antamisella hallitukselle ja myös ohjauksen antamisella tarvittaessa. Myös johtamista tulisi selkeyttää ja yksinkertaistaa. Työn organisoinnin kehittämisessä koetaan kaikkien osallistuminen tärkeäksi.

OSAKOlla henkilökunta voi vaikuttaa työhönsä hyvin paljon ja sitä pidetään erittäin tärkeänä. Jokainen kehittää omaa toimenkuvaansa ja toteuttaa työtään omilla vahvuuksillaan. Vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia parannetaan kuuntelemalla ihmisiä ja ne koetaan hyväksi tällä hetkellä. Kehittämistä tulisi tehdä enemmän yhdessä. Henkilökunnan ja hallituksen puheenjohtajiston välillä on aloitettu yhteisten tapaamisten järjestäminen, jotka edesauttavat osaltaan henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia. Henkilöstön osallistuminen koetaan aina tärkeäksi käsiteltäessä sitä, mitä OSAKOn on ja mitä se tekee.

Koulutuksiin kannustetaan OSAKolla jonkin verran, ei kuitenkaan suunnitellusti tai tavoitelähtöisesti. Opiskelijakunta järjestää vuosittain säännöllisesti aiheiltaan vaihtelevia järjestökoulutuksia, joihin jokaista kannustetaan osallistumaan. Myös pienimuotoisia keskenään tapahtuvia koulutustilaisuuksia järjestetään henkilökunnalle ja hallitukselle toisinaan. SAMOK järjestää vuosittain useita koulutustilaisuuksia, mihin osallistuu yleensä hallitus, mutta myös henkilökunta tilanteen mukaan ja resurssien salliessa. Taloudelliset resurssit ovatkin suurin este koulutuksiin osallistumisiin, toinen

syy on jatkuva kiire. Osallistumisen tärkeys kuitenkin tiedostetaan. Muut koulutukset ja mahdollisuudet tulee huomata itse. Koulutukseen liittyviä tavoitteita tulee selkeyttää ja niitä pohtia yhdessä henkilökunnan kanssa.

Muutoksia fyysisiin ja psyykkisiin vaatimuksiin ovat tuoneet esimerkiksi kahden sihteerin työskenteleminen toisessa toimipisteessä ja henkilövaihdokset hallituksessa ja henkilöstössä, mikä on aiheuttanut stressiä ja tätä myötä vaikuttanut työskentelyyn. Pitkiksi venyvät päivät ja viikonlopputyöt kuormittavat fyysisesti ja rankkojen työrupeamien jälkeen palautuminen ei tapahdu aina nopeasti. Työmäärät ovat lisääntyneet viimeisten vuosien aikana, mutta resurssit ja toimijoiden määrä käytännössä samoina. Työmäärän lisääntyessä myös kuormittavuus on kasvanut. Toisinaan on tilanteita, että hyvin hoidettu työ johtaa kasvaneeseen työmäärään esimerkiksi opiskelijakunnan jäsenmäärän lisääntyminen tarkoittaa suurempaa määrää palveltavia. Myös itsestä riippumattomat tekniset ongelmat aiheuttavat stressiä.

4.4 Henkilöstöjohtamisen kehittäminen ja sen kehitysvaiheen taso

Opiskelijakunnan hallitus toimii henkilökunnan kollektiivisena esimiehenä, hallituksen puheenjohtaja pääsihteerin lähimpänä esimiehenä ja pääsihteerin muiden sihteerien ja muiden työsuhhteissa olevien henkilöiden lähimpänä esimiehenä. Edustajisto valvoo hallituksen edesottamuksia ja valvoo yleisesti toimintaa, mutta ei ota kantaa henkilöstöön liittyviin operatiivisen tason asioihin.

Pääsihteerin rooli on kaksijakoinen tämän toimiessa esimiehenä organisaation edustajana henkilökuntaan päin, mutta toimiessa muiden joukossa työntekijänä hallituksen suuntaan. Hallituksen haaste esimiestoiminnassa on useiden vähäinen kokemus esimiehenä toimimisesta ja pitkän linjan näkemyksen puute opiskelijakunnasta henkilökunnan kannalta. Usein myös asetelma kokeneen asiantuntijan ja hallituksen jäsenen välisissä suhteissa on, ainakin vuosien alkuvaiheiden aikana, hieman kummallinen ja hakee aikansa muodostuakseen luontaiseksi, kun esimiesasemassa olevalla henkilöllä substanssiosaaminen ja mahdollinen johtamiskokemus voi olla vielä hyvin vähäistä. Yleisesti tilanne on parantunut viime vuosien aikana hallituksen pohtiessa henkilöstöön liittyviä asioita entistä useammin ja tiedostavansa esimiesroolinsa paremmin.

Henkilöstöjohtamisen kehitystaso on tällä hetkellä alkeellisella tasolla. Strateginen johtaminen ja HR-johtaminen kohtaavat jonkin verran. Strategian olemassaolo on tiedostettua ja pääasiassa toiminta on strategianmukaista. Johtamista ja henkilöstöjohtamista ei toteuteta varsinaisesti strategialähtöisesti, eikä HR ole toiminnan alue, vaan isojen teemojen ollessa taustalla toiminta etenee projekti- ja tehtäväkohtaisesti siten, että kaikilta osin toimintaa ei huomata peilata strategiaan. Toki, näin ei kaikissa tapauksissa ole tarkoituksenmukaista tehdä, eikä aina voidakaan. Lainmukaisista hallinnollisista asioista huolehditaan, mutta OSAKOlla ei ole käytössään HR-järjestelmiä. Henkilökunnan kollektiivinen esimies, hallitus, vaihtuu vuosittain ja henkilöiden toiminnassa ja aktiivisuudessa on suuria eroja.

Kehitystasojen näkökulmasta henkilöstöjohtamisen kehittämisen haasteena ovat toimijoiden vaihtuvuus, osaamisen puute, vähäinen aika käytettäväksi henkilöstöjohtamisen kehittämiseen, mutta myös taloudellisten resurssien vähyys. Perustason mukaisesti HR-johtamisen tulisi olla koordinoitua. Henkilöstöasioiden johtamisella on kehittyvän tason mukaisesti johtamisalueiden rinnalla tasavertainen, mutta huomattavasti vähemmän koordinoitu rooli ja sille ei ole tunnusomaista asiantuntijafunktioisuus. Edistyksellisen tason perusasia, eli henkilöstön tunnistaminen organisaation kriittiseksi menestystekijäksi toteutuu nykyään, mutta HR:n ansio tämän asian suhteen on olematon.

4.5 Henkilöstö muissa opiskelijakunnissa

Suomessa on 25 ammattikorkeakoulua ja jokaisella ammattikorkeakoululla on lakisääteinen opiskelijakuntansa. Opiskelijakuntien perustehtävät ovat samat, mutta organisaatiot ja tavat toimia ovat toisistaan poikkeavia. Ammattikorkeakoulujen opiskelijamäärillä on luonnollisesti suora yhteys opiskelijakuntien kokoon. Opiskelijamääriltään suurissa kouluissa voi myös opiskelijakunta olla hyvin suuri ja pienissä kouluissa opiskelijakunnan koko voi olla hyvin pieni.

Opiskelijakunnista 23 toimii monialaisissa ammattikorkeakouluissa edustaen kyseisten oppilaitosten kaikkia opiskelijoita. Näiden opiskelijakuntien lisäksi Suomessa toimivat nykyään ammattikorkeakoulumuotoisena toimivan Poliisiammattikorkeakoulun opiskelijakunta ja Ahvenanmaan ammattikorkeakoulun opiskelijakunta. Poliisiammattikorkeakoulu ja Ahvenanmaan ammattikorkeakoulut eivät ole opetusministeriön hallinnon alaisia, vaan ne toimivat sisäasiainministeriön alaisuudessa. (Arene 2017, viitattu 19.11.2017.)

Alla olevaan taulukkoon on koottu 23 opiskelijakunnan henkilöstön määrä, työntekijöiden nimikkeet, opiskelijamäärät kyseisissä ammattikorkeakouluissa ja opiskelijakunnan jäsenten määrä 500 jäsenen tarkkuudella. Poliisiammattikorkeakoulun opiskelijakunnan ja Ahvenanmaan ammattikorkeakoulun opiskelijakuntien tietoja ei ole saatavana, kummallakaan ei ole esimerkiksi nettisivuja.

TAULUKKO 1. Ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntien henkilöstö määrittäin ja tehtävänimikkeittäin, opiskelijoiden määrä oppilaitoksissa ja jäsenistön koko opiskelijakunnissa (SAMOK 2017, viitattu 19.11.2017)

opiskelijakunta	henkilöstö	työntekijöiden nimikkeet	opisk. määrä	jäsenten määrä
ASK	2	pääsihteeri viestintä- ja jäsen sihteeri	2400	1000 - 1500
COPSA	2	toiminnanjohtaja koordinaattori (tuutorointi, tapahtumat ja opiskelijaedut)	3220	500 - 1000
O'Diako	1 + ½	toiminnanjohtaja puolipäiväinen asiantuntija (tuutorointi ja kansainväliset asiat)	3000	1000 - 1500
Helga	4	toiminnanjohtaja asiantuntija (ohjaus ja tuutorointi) asiantuntija (edunvalvonta ja vaikuttaminen) koordinaattori (jäsenyys- ja opiskelijakorttiasiat)	10 500	4500 - 5000
HUMAKO	2	toiminnanjohtaja asiantuntija (viestintä ja palvelut)	1500	500 - 1000
HAMKO	3	toiminnanjohtaja asiantuntija (ohjaus ja opiskeluhyvinvointi) asiantuntija (jäsenpalvelu ja viestintä)	7200	2000 - 2500
JAMKO	4	toiminnanjohtaja asiantuntija (jäsen- ja kassapalvelut) asiantuntija (ohjaus ja hyvinvointi) asiantuntija (viestintä ja edunvalvonta)	8000	4000 - 4500
Kaakko	4	pääsihteeri tuutoroinnin ja ohjauksen asiantuntija edunvalvonnan asiantuntija jäsenpalveluasiantuntija	9000	3500 - 4000
KAMO	1	pääsihteeri	2000	1000 - 1500
POKA	4	pääsihteeri koordinaattori (kansainväliset asiat, liikuntapalvelut, opiskelijoiden työnhakuportaali, jäsenpalvelu, projektit, Survival Packit)	4000	2000 - 2500

		tuutori- ja edunvalvontasihteeri hyvinvointisuunnittelija		
LAMKO	2	pääsihteeri asiantuntija (tuutorointi, kansainvälisyys ja viestintä)	5100	2000 - 2500
ROTKO	3	toiminnanjohtaja jäsenpalvelusihteeri palvelukoordinaattori	5600	2000 - 2500
Laureamko	4	toiminnanjohtaja asiantuntija (viestintä ja markkinointi) asiantuntija (ohjaus, toimijat ja kv-asiat) asiantuntija (jäsenpalvelut ja opiskelija- kortit)	7800	3500 - 4000
METKA	5	toiminnanjohtaja tiedottaja jäsenpalveluasiantuntija edunvalvonta-asiantuntija ohjauksen ja tapahtumatutannon asi- antuntija	16 500	6000 - 6500
OSAKO	3	pääsihteeri koulutussihteeri kulttuurisihteeri	8500	4000 - 4500
SAIKO	2	toiminnanjohtaja jäsenpalvelusihteeri	3000	1000 - 1500
SAMMAKKO	3	pääsihteeri asiantuntija (tuutorointi ja liikunta) asiantuntija (viestintä ja edunvalvonta)	6000	2500 - 3000
SAMO	4	pääsihteeri asiantuntija (edunvalvonta ja jäsenpal- velut) asiantuntija (tuutorointi ja viestintä) liikuntasihteeri	5000	2500 - 3000
SAVOTTA	3	toiminnanjohtaja jäsen- ja järjestöpalvelujen suunnittelija korkeakoululiikunnan suunnittelija	6000	4500 - 5000
Novium	2 + ½ + ½	pääsihteeri tuutorisihteeri lisäksi kaksi osa-aikaista; tiedotussih- teeri ja opiskelija-asioiden sihteeri	4000	1500 - 2000
Tamko	5	toiminnanjohtaja asiantuntija (tuutorointi) asiantuntija (edunvalvonta) jäsenpalveluhenkilö tiedottaja	10 000	6500 - 7000
TUO	4	toiminnanjohtaja asiantuntija (koulutuksen kehittäminen ja ohjaus) asiantuntija (viestintä ja jäsenhankinta) jäsenpalveluassistentti	9300	4500 - 5000

VAMOK	2	toiminnanjohtaja jäsenpalvelusihteeri	3300	1500 - 2000
-------	---	------------------------------------------	------	-------------

Perehtyminen opiskelijakuntien henkilöstön määrään paljastaa, että 23 opiskelijakunnassa työskentelee 69 kokopäiväistä ja kolme puolipäiväistä asiantuntijaa tai sihteeriä. Yhtä opiskelijakuntaa lukuun ottamatta kaikissa opiskelijakunnissa on vähintään kaksi työntekijää ja keskimäärin opiskelijakunnissa on tasan kolme täysipäiväistä henkilökunnan jäsentä. Suurimmat opiskelijakunnat Tamko ja METKA työllistävät kumpainenkin viisi työntekijää.

Lähimpänä Oamkin kokoluokkaa olevien ammattikorkeakoulujen opiskelijakunnissa Helgassa, JAMKOssa, Kaakossa, Laureamkossa ja TUOssa on neljä työntekijää, HAMKOssa, SAMMAKKOssa ja SAMOssa kolme. Kaikkia opiskelijakuntia yhdistää se, että niissä on joko pääsihteeri tai toiminnanjohtaja. Aikaisemmin toiminnanjohtajat työskentelivät pääsihteeri -tittelillä, mutta viimeisien vuosien aikana useat opiskelijakunnat ovat vaihtaneet nimikkeen toiminnanjohtajaksi. Tästä joukosta kaikilla kahdeksalla opiskelijakunnalla on ohjauksen tai tuutoroinnin parissa työskentelevä henkilö, seitsemällä kahdeksasta opiskelijakunnasta on jäsenpalveluita täysipäiväisesti tai osana toimenkuvaansa hoitava henkilökunnan jäsen, kuudella viestintää toteuttava henkilö, neljällä edunvalvontaa tekevä henkilö ja kahdella liikunta-asioista vastaavaa henkilökunnan jäsentä.

OSAKOlla henkilökunnan tehtävien jakaminen liittyy hyvin vahvasti historiaan ja Oamkin ja opiskelijakunnan välillä solmittuihin sopimuksiin toteuttaa vertaisohjaustoimintaa ja kansainvälisiä palveluita. Pääsihteeri huolehtii opiskelijakunnan talouteen liittyviä ja hallinnon juoksevia asioita, pitää asiakirjoista huolta ja vastaa jäsenpalveluista. Koulutussihteeri on päävastuussa Oamkin vertaisohjaustoiminnan koordinoimisesta ja kehittämisestä, jonka ohella vastaa OSAKOn koulutustoiminnan järjestämisestä. Kulttuurisihteeri toteuttaa yhteistyössä Oamkin kansainvälisten ja viestintäpalveluiden kanssa liikkuvuusmarkkinointia, orientaatioita kansainvälisille vaihto- ja tutkinto-opiskelijoille sekä vaihdosta palanneille suomalaisille. Lisäksi kulttuurisihteeri toteuttaa valtaosan opiskelijakunnan päivittäisestä viestinnästä ja toimii viestinnän kehittäjänä.

Yliopistojen ylioppilaskuntien puolella henkilökunnan määrässä näkyvät käytettävissä olevat, huomattavasti suuremmat resurssit. Kuten opiskelijakuntien puolella, myös eri ylioppilaskunnilla on palveluksessaan eri tehtävänimikkeillä toimivia henkilökunnan jäseniä. Ylioppilaskunnissa korostuu edunvalvontalähtöisyys hyvin selkeästi ja useimmilla ylioppilaskunnilla onkin palveluksessaan koulutuspolitiikan, sosiaalipolitiikan, vaikuttamisen, edunvalvonnan ja järjestöasioiden sihteereitä ja

asiantuntijoita. Myös asiakaspalveluun on palkattuna toimistosihteereitä, kanslistejä ja jäsenpalvelusihteereitä.

5 STRATEGISEN HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN LAATIMINEN

Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstöstrategiaa laadittaessa tulee olla ymmärrys keskeisistä puitetekijöistä henkilöstöjohtamisessa organisaatiossa. Näkökohdat, joista puitetekijät muodostuvat ovat henkilöstöjohtamisen resurssit, johdon sitoutuminen henkilöstöjohtamiseen, aikaisempi henkilöstöstrategia ja olemassa oleva liiketoimintastrategia. (Luoma 2009b, 429.)

Henkilöstöstrategian ja -suunnitelman laatimiseksi OSAKOn nykytilanteeseen on perehdytty hyvin laajasti. Nykytilannetta on käyty läpi johdon ja henkilökunnan näkökulmista mahdollisimman kattavan näkemyksen aikaansaamiseksi. Kyselyn perusteella henkilöstöjohtamista ja yhteistä tavoitteiden asettamista toivottiin, jotka ovat myös teorian mukaan keskeisiä elementtejä määrätietoisien toiminnan toteuttamisessa ja henkilöstön motivaatioon liittyviä tekijöitä. Henkilöstöjohtaminen itsessään ja henkilöiden johtaminen opiskelijakunnassa vaativat suunnitelmallista työtä.

Toinen vaihe on tiedostaa nykyiset ja lähitulevaisuuden haasteet. Henkilöstöstrategian tekemisen puitteet ja siihen kohdistuvat odotukset muodostuvat nykyisestä tilanteesta. Eritoten taloudelliset näkökohdat menestykseen liittyen korostuvat. Organisaation odottaessa taloudellisia haasteita vääntövoima henkilöstöstrategiselle johtamiselle on hyvin kriittistä. Henkilöstöstrategian tulee olla lähtökohdiltaan välittömiä toimenpiteitä tuottava. (Luoma 2009b, 430.)

Nykyisiin ja tulevaisuuden haasteisiin opiskelijakunnan toiminnassa otetaan kantaa opiskelijakunnan strategiassa. OSAKOn strategiaa on tarkasteltu tunnistaen ihmisiin liittyvät tekijät ja etsien epäsuorasti ja selkeästi ilmaistut kannanotot strategiassa olevista vahvuustekijöistä henkilökunnan toiminnassa. Varsinaisen strategian huomioi lähitulevaisuuden haasteet ja muutokset toimintaympäristössä, ottaen myös kantaa toimijoiden jaksamiseen ja osaamiseen. Käytännön toimenpiteitä strategiassa ei ole kuitenkaan kirjattu, tai pohdittu sen tarkemmin.

Linjavetojen tuottaminen henkilöstöstrategiaan on kolmas vaihe, ollen samalla prosessin ydin. Henkilöstöstrategioita varten ei ole olemassa selkeää mallia ja varsinaisia työkaluja. Yleiset strategia-työkalut toimivat kuitenkin myös henkilöstöjohtamisessa, kuten perusarvot, visio, missio, heikot signaalit, tasapainotettu tulokortti ja ydinosaamisanalyysi. Henkilöstöön liittyvää tietoa on hankittava ja mittareita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, palkkakustannukset, työtyytyväisyys, henkilöstön osaaminen, sekä henkilöstön aloitteellisuus ja osallistuminen. Nämä ovat mittareita, jotka kuvaavat

henkilöstön tilaa, eivät toimenpiteitä. Toimenpiteillä vaikutetaan tunnuslukuihin. Kolmannessa vaiheessa määritellään yleiset tavoitteet ja suunnat näkökohdille. Jokaisen näkökohdan parantaminen samanaikaisesti on lähes mahdotonta käytännössä. Asiat tulee näin ollen priorisoida. Kahden ensimmäisen vaiheen sisältö vaikuttaa vahvasti kolmanteen vaiheeseen. (Luoma 2009b, 431–432.)

Kysely hallituksen puheenjohtajistolle ja sihteereille antoi laajan näkemyksen opiskelijakunnan tämän hetkiseen tilaan. Ajatusriihi hallituksen jäsenten kanssa loi näkemystä tulevaan. Nykytilanteen ja tulevaisuuden ajatuksien pohtiminen OSAKOn arvojen, vision ja mission rinnalla luovat pohjan strategisen henkilöstösuunnitelman keskeisimmistä linjauksista, eli mihin opiskelijakunta on menossa, mitkä asiat niihin vaikuttavat ja millaisilla toimenpiteillä henkilöstöä valmistetaan tulevaan. Opiskelijakunnassa seurataan palkkakustannuksia ja sairauspoissaoloja, mutta työhyvinvoinnin seurantaan ja osaamisen seurantaan ei ole tähän mennessä ollut muita toimenpiteitä, kuin kehityskeskustelut. Ilmapiiri on ollut havainnoidun ja kyselyn perusteella tarpeeksi avoin aloitteellisuudelle ja osallistumiselle hyvin matalalla kynnyksellä toimintaan omien kiinnostuksen kohteiden mukaisesti.

Neljäs vaihe on laatia toimenpideohjelma henkilöstöjohtamiselle ja siinä kiteytetään kaikki edellä mainittu muodoltaan konkreettisiksi toimenpiteiksi. Keskeistä on löytää realistiset resurssit, tekijät, sisällöt ja aikajänteet asioille. Tunnistetun tekemisen on hyödynnettävä laajasti välineistöä, mikä on käytettävissä henkilöstöjohtamiseen. Suoritusarviointi, henkilöstön valinta, palkitseminen ja kehittäminen toimenpidekokonaisuuksina on usein riittävä jaottelu tunnistamiseen. Näihin kokonaisuuksiin sisältyy välineinä esimerkiksi johdon kehittäminen, ammatillinen koulutus, tehtäväkierto ja itseopiskelun tukeminen, joista on rakennettavissa parhaiten sopiva kokonaisuus. On tärkeää varmistaa yhteensopivuus toimenpiteissä. Henkilöstöstrategia ei tarkoita toimenpideohjelmaa, vaan toimenpideohjelma on osa henkilöstöstrategiaa. Toimenpideohjelman rooli kuitenkin korostuu usein, koska sen hyödyntäminen ilman dokumentointia on vaikeasti hyödynnettävissä. (Luoma 2009b, 432–433.)

Tiedostaen vähäiset taloudelliset resurssit ja sen tosiasian, että kaikkea on mahdotonta kehittää ja parantaa samanaikaisesti, konkreettisiksi toimenpiteiksi valikoitui tarkoituksenmukainen ja yhteensopiva kokonaisuus. Kokonaisuuden osat tukevat toisiaan ja ovat johdettavissa kyselystä ja aivo-riihestä, sekä opinnäytetyön teoriaosuudesta.

Vaikuttaminen puitetekijöihin henkilöstöjohtamisessa on viides vaihe. Henkilöstöstrategian ja henkilöstöjohtamisen ajatellaan tulevan myötäillä pelkästään toiminnalle muodostunutta linjaa. Näin toimittaessa, kuten toimia väijäämättä tuleekin, pitää määritellä kuinka henkilöstöjohtamisella vaikutetaan sen omiin puitetekijöihin. (Luoma 2009b, 433.)

Tutustuminen internetin kautta kymmenien muiden organisaatioiden julkisiin henkilöstöstrategioihin vahvisti teorian näkemyksen siitä, että organisaatioiden henkilöstöstrategiat poikkeavat toisistaan sisällöltään, muodoiltaan ja hengeltään todella paljon. Henkilöstöstrategioiden pituuksissa on myös hyvin suuria vaihteluita, yleismaailmalliset tavoitteet ja ydinajatuksukset tiivistävistä nelisivuisista strategioista aina hyvin tarkkoihin ja yksityiskohtaisiin neljäkymmensivuisiin teoksiin.

Henkilöstösuunnitelmat ovat henkilöstöstrategioita yhteismitallisempia, niiden laatimiseen löytyy myös ohjeita ja pohjia. Tutustuttaessa internetin kautta organisaatioiden julkisiin henkilöstösuunnitelmiin organisaatiot käsittelevät suunnitelmissaan lähes poikkeuksetta teoriassa esitettyjä osa-alueita, kuten henkilöstön rakennetta, osaamista, osaamisen kehittämistä, määrällistä henkilöstösuunnittelua ja rekrytointia.

Koska useiden näkemysten mukaan operatiiviselle tasolle katsotaan kuuluvan alle vuoden aikajaksoilla toteutettavat toimenpiteet ja strategiselle tasolle toimet, jotka ovat tähtäimeltään yli vuoden mittaisia, tämän opinnäytetyön tuloksena luodaan fuusio henkilöstöstrategiasta ja henkilöstösuunnitelmasta strategiseksi henkilöstösuunnitelmaksi (liite1).

Strateginen henkilöstösuunnitelman ensimmäisellä sivulla on johdanto, lyhyt tiivistelmä suunnitelman merkityksestä ja sisällöstä. Suunnitelman tarkoitus on olla henkilöstövoimavarojen ja -johtamisen kehittämissuunnitelma tukea omalta osaltaan OSAKOn strategiaan määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet ovat johdettu tutkimuksen aikana selvinneistä kehittämisenkohteista, strategiasta ja arvoista ja siinä linjataan osaamisen kehittämistä, henkilöstövoimavarojen suunnittelua, henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointitoimintaa.

Kehittämislähtökohdan jälkeen tärkein näkökulma strategiselle henkilöstösuunnitelmalle on teorian esiintuoma tiivistäminen, pelkistäminen ja yksinkertaistaminen. Suunnitelmasta voitaisiin saada teorian ja tutkimusmateriaalin perusteella hyvin laaja ja yksityiskohtainen toimenpidepatteristo, mutta tarkoituksenmukaisinta on edetä tiedostamalla tosiasiana se, että kaikkea ei voida kehittää kerralla ja valita tietyt kehittämisenkohteet, tavoitteet ja toimenpiteet.

Ensimmäisessä varsinaisessa osassa käydään läpi OSAKOn arvoperusta ja perustehtävä. Arvojen tulee näkyä ja näyttäytyä kaikessa opiskelijakunnan toiminnassa ja tehtävissä. Arvoperusta muistuttaa toimijoita opiskelijakunnan olemassaolosta, visio ja missio tavoiteltavasta asemasta ja olemuksesta. Ensimmäiseen osaan on kirjattu opiskelijakunnan arvostamia asioita työn tekemiselle ja odotuksia työelämältä OSAKOn ja henkilökunnan kannoilta. On hyvä molempien osapuolien kannalta, työnantajan ja työntekijöiden, että tavoitteista ja odotuksista on sovittu ja kaikki ovat tietoisia niistä. Työn tekemiseen liittyviä arvostettavia asioita ovat muun muassa oikeudenmukaisuus, palveluhenkisyys ja turvallisuus. Odotuksia työn tekemiselle opiskelijakunnan kannalta ovat esimerkiksi laadukas työ, ammattitaito, aloitteellisuus ja tavoitteisiin sitoutuminen. Henkilöstön kannalta odotuksia ovat puolestaan muun muassa tuki koulutukseen, työelämän laatu, palaute, selkeät tavoitteet ja epäkohtiin puuttuminen.

Suunnitelman toinen kohta ovat tiivistelmät nykytilanteesta ja tahtotilasta. Nykytilannetta on kuvattu tutkimuksessa saadun materiaalin perusteella ja tiivistetty keskeisiltä osin kuvastamaan tämän hetken tilannetta strategisen henkilöstösuunnitelman näkökulmasta. Tahtotilaan on kuvattu teorian perusteella keskeisimmät tavoitellut kehittämisen kohteet ja tilanne, mihin suunnitelman avulla pyritään pääsemään.

Kolmas osa suunnitelmaa on seitsemän keskeisintä strategista tavoitetta. Limittäisyys huomioiden tärkeimmiksi strategisiksi tavoitteiksi valikoituivat organisaatiokulttuurin yhteinen määrittäminen, tehtäväkuvakohtainen dokumentointi, henkilökuntaa ja toimintaa johdetaan tavoitteellisesti, osaaamisen kehittäminen, työtehtävien arviointi, työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen ja työhyvinvointikysely. Jokainen teema linkittyy toisiinsa osana kokonaisuutta ja niitä pystytään kehittämään yhdessä loogisesti. Teemat nousivat esiin nykytilannetta selvitetessä usein ja niitä käsiteltiin myös teoriassa paljon. Jokaiselle tavoitteelle on kirjattu tiivistetty tavoite, toimenpide suuntaa antamaan ja mittari tai mittarit, joilla toteutumista ja kehittymistä voidaan seurata. Laadullisista ja emotionaalisisista asioista puhuttaessa määrällinen mittaaminen on hyvin haastavaa, niinpä useimpien kohtien mittareina toimii työhyvinvointikysely ja kehityskeskustelu.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tuloksena Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalle laadittiin strateginen henkilöstösuunnitelma. Suunnitelman toimenpiteillä opiskelijakunta pystyy suunnitelmallisesti kehittämään ja huolehtimaan tärkeimmistä voimavarastansa, eli henkilökunnastaan. Käytännön ratkaisuun päästiin perehtymällä aihealueen kirjallisuuteen ja muuhun materiaaliin, perehtymällä OSAKOn nykyiseen tilanteeseen ja laatimalla nykytilannetta peilaten tarvittavaa teoretietoa ja siitä johdetut huomiot sekä toimenpiteet.

Tällä hetkellä henkilöstön työtaakka on hyvin suuri, tehtävänkuvia ei ole tarkasteltu pitkään aikaan, eikä henkilöstön kehittämistä ole tehty suunnitelmallisesti. Koulutusmahdollisuuksien etsiminen on ollut vahvasti omalla vastuulla ja itsensä kehittäminen oma-aloitteisuudesta lähtevää. Perehtyminen nykytilanteeseen antoi vahvan kuvan kehittämiskohteista ja teoriaa soveltamalla useita osa-alueita pystytään suunnitelmanmukaisesti lähteä kehittämään. Nykytilannetta selvitetessä kävi ilmi myös positiivisia asioita, joita kannattaa huomioida ja vahvistaa entisestään.

Strategisesta henkilöstösuunnitelmasta olisi helposti tullut pidempi ja yksityiskohtaisempi, mutta teoriansikin kautta laaja-alainen, mutta yksinkertaistetumpi vaihtoehto tulee todennäköisesti palvelemaan tarkoituksenmukaisimmin toimintaa. Suunnitelmaan on lyhyen johdannon jälkeen ensiksi kirjattuna opiskelijakunnan strategiset arvot, missio ja visio, ovathan ne toiminnan kulmakivet ja näiden tulisi välittyä kaikesta toiminnasta. Toiseksi suunnitelmassa on määritelty OSAKOn arvostamat asiat työelämässä ja odotukset työelämältä opiskelijakunnan ja henkilökunnan kannoilta. Näiden jälkeen strategianomaisesti kuvataan tiivistetysti nykytilanne ja tahtotila. Viimeisessä osiossa on määritelty keskeisimmät strategiset, mutta samalla myös operatiiviset tavoitteet, niille toimenpiteet toteutumisen tueksi ja mittarit kehittymisen mittaamiseen.

Opinnäytetyöhön määriteltiin kolme tutkimusongelmaa. Kuinka kehittää opiskelijakunnan henkilöstöä tarkoituksenmukaisimmalla tavalla? Millaisia asioita kehittämällä työyhteisön hyvinvointia ja tuoksellisuutta saadaan parannettua? Tarvitseeko OSAKOn kaltainen organisaatio henkilöstöstrategiaa ja henkilöstösuunnitelmaa?

Henkilöstön kehittämisessä tärkeintä on tietää, mitä toiminta tulevaisuudessa on ja mitä osaamista se vaatii. Tämän jälkeen pystytään suunnittelemaan, kuinka osaamista hankitaan. Osaamisen kehittämisen on oltava suunnitelmallista ja onnistuakseen sen on lähdettävä yhdessä työnantajasta ja työntekijästä. Työnantajan on ymmärrettävä, että oppiminen tarvitsee aikaa ja tavoitteen, johon sitoutua. Työntekijän on puolestaan oltava motivoitunut ja valmis ottamaan tietoa vastaan. Myös oppimisella on rajansa, joten henkilöstön jäsenistä ei saada superihmisiä ja kaikkien alojen asiantuntijoita, vaikka heitä kuinka koulutettaisiin. Rakenteita ja toimenkuvia tulee tarkastella säännöllisin väliajoin, jotta tehtävämäärä pysyy inhimillisenä ja työnkuvat vastaisivat kunkin ajan tarpeita parhaiten.

Säännöllisesti pidettävät palaverit, joissa pohdittaisiin omien tekemisten suhdetta strategiaan ja visioon, voisivat vahvistaa jokaisen kokemusta merkityksestä ja muistuttaa organisaation yhteisistä pitkän aikavälin tavoitteista. OSAKOn toimijoilta tulee kysellä säännöllisesti, minkälaista koulutusta he ovat vailla, tai minkälaisissa asioissa he kokevat tarvetta kehittyä suoriutuakseen tehtävistään paremmin. Johtajat, henkilöstö ja toimijat itse pystyisivät näin järjestämään tai etsimään toivottuja koulutusmahdollisuuksia ja ammatillisen osaamisen kasvaminen vahvistaisi opiskelijakunnan toimintaa entisestään.

Kiireen keskellä on todella helppoa jäädä kiinni vallitsevaan tilanteeseen ja usein ongelmakohtista tuleekin pitkällä aikavälillä ominaisuuksia. Työhyvinvointia, kuten henkilöstöäkin on kehitettävä suunnitelmallisesti ja aktiivisesti. Esimerkiksi terveelliset työtilat ja -olot vähentävät sairauspoissaolopäiviä ja ylläpitävät motivaatiota. Avoimen keskusteluyhteyden ja ilmapiirin kautta epäkohdista voidaan keskustella avoimesti ja kehitettäviä asioita koittaa parantaa. Toimivalla johtamisella on suora yhteys työhyvinvointiin.

Kaikille esimiesasemassa toimiville henkilöille pitää järjestää enemmän koulutusta johtamisosaamisesta ja vuorovaikutusosaamisesta, jolloin heillä olisi paremmat valmiudet tarkkailla ja havainnoida toiminnan lisäksi myös työyhteisön henkilöiden toimintaa ja hyvinvointia. Hyvinvointiosaamista on tärkeää kouluttaa kaikille. Tähän on jo opinnäytetyöprosessin aikana reagoitu ottamalla työkyypäivinä ohjelmaan osioita teemaan liittyen. Kun toimijat osaavat tehtävänsä, tuntevat olevansa tasa-arvoisia ja kunnioitettuja työyhteisön jäseniä, jotka saavat sanansa kuuluviin sekä voivat kaikin puolin hyvin, heillä on todennäköisesti myös hyvä ja terve itseluottamus. Ammatillista identiteettiä vahvistavana toimenpiteenä, mutta myös ulospäin selkeyttävänä tekijänä koulutussihiteerin ja kulttuurisihteerin tittelit vaihdetaan asiantuntijoiksi.

OSAKO tarvitsee strategian toteuttamiseksi myös suunnitelmallista henkilöstötyötä ja henkilöstösuuntaviivoja. Tilanteissa voi elää mukana ja koittaa sopeutua, mutta ennakoitu ja suunniteltu toiminta kuormittaa ja aiheuttaa stressiä huomattavasti vähemmän. Suunnitelma henkilöstön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen on perusteltua. Tulevaisuudessa strategiaa laadittaessa tulee suunnittelutyö lähteä, toki nykytilanne huomioiden, entistä enemmän toimijoiden vahvuuksien ja osaamisen kautta.

Ennen kaikkea nykytilanteen kartoittaminen antoi erittäin paljon pohdittavaa, näkökulmia ja ajatuksia toiminnan kehittämiseen. Teoriassa esitetyt selvittämisen ja dokumentoimisen kohteet olivat juuri oikeita strategisen henkilöstösuunnitelman laatimisen kannalta, myös sihteereille ja hallituksen puheenjohtajistolle laaditut kysymykset avasivat täysin oikeita asioita kehittämisen kannalta. Linjojen määrittelemisen jälkeen juuri henkilöstöprosessien osia purkamalla saatiin rakennettua OSAKOn strategiaa tukeva ja opiskelijakunnalta näyttävä kokonaisuus.

Johtamisen näkökulmasta käytäntöjä tulee kehittää entisestään ennen kaikkea suunnittelemalla ja panostamalla laadunhallintajärjestelmään. Kaikkea tekemistä tulee dokumentoida entistä paremmin, tai paremminkin kokonaisvaltaisemmin. OSAKOn toiminnassa tapahtumista, tempauksista ja aktiviteeteista pidetään aina sisäiset palautetilaisuudet, niistä luodaan ennakkoon suunnittelumuistiot ja jälkepäin muistiot, jotka tallennetaan verkkolevyille. Vuositasolla toiminnasta luodaan aina myös toimintakertomus. Dokumentointia voitaisiin parantaa myös siten, että esimiehet kirjaisivat havaintojaan arjen tilanteista, onnistumisista ja haasteista. Tällöin dokumentoituna olisi toiminnan lisäksi myös havainnot johtamisen näkökulmasta, ei pelkästään toiminnan näkökulmasta.

Esimiesten tulee varata aikaa dialogiin alaistensa kanssa. Tällöin ammatillisten asioiden ohella johtajat pystyvät entistä paremmin havaitsemaan myös ilmapiiriä ja toimintaa myös emotionaalisella ja tunnetasoilla. Esimiesten tehtävä on toimijoiden kannustaminen ja kyky saada toimijat uskomaan itseensä ja tekemiseensä. Tätä helpottaa varmasti myös pidemmän aikaa OSAKolla toimineiden kokemus, josta toimijat saavat tukea.

Asiantuntijaorganisaatiossa ennen kaikkea henkilöiden osaaminen ja kyvyt ovat ehdoton kilpailuvaltti. Seuraavaa varsinaista strategiaa luotaessa henkilöstön rooli tulisi huomioida jo strategiaa luotaessa huomattavasti entistä vahvemmin. Perehtymällä ja kartoittamalla henkilöstöhallinnon rooleja tarkemmin suunnitelmallisella työllä OSAKO voisi olla entistä näkyvämpi ja vakuuttavampi

opiskelijakunta. Vaikka tällä hetkellä toiminnassa mukana olevien ja vaihtuvien henkilöiden henkilökohtaisia kykyjä käytetäänkin hyvin hyödyksi yhteisten päämäärien saavuttamiseksi, suunnitelmallisuudella saataisiin ennakoitua ja varauduttua muutokseen entistä paremmin.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut luoda pidemmän tähtäimen tavoitteita määrittävä henkilöstöstrategia ja operatiivinen, yksityiskohtaisempi henkilöstösuunnitelma toimenpiteineen Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalle. Strategisen henkilöstösuunnitelman tarkoitus on painottaa henkilökunnasta huolehtimisen tärkeyttä ja suunnitelmallisella toiminnalla kehittää ja edesauttaa toimijoita ammatillisesti. Yleinen hyvinvointi, ajankäytön hallinta ja motivaatio ovat vahvasti asiaankuuluvina teemoina mukana. Nykytilanteesta on muodostettu kuva kolmen täysipäiväisen sihteerin työtehtäviä, työtaakkaa ja tyøjakaumaa selvittäen. Työn tarkoituksena on lisäksi ollut selvittää nykyisten käytäntöjen toimivuutta ja havaita muutoksia vaativia käytäntöjä.

Tavoite opinnäytetyöllä on ollut saada OSAKO tekemään suunnitelmallista henkilöstövoimavarojen huomioimista kaikessa toiminnassa henkilöstön johtamisen ja henkilökunnan suunnitelmalliseen kehittämisen vähäisistä resursseista huolimatta. OSAKOlla ei ole aikaisemmin ollut käytössä henkilöstöstrategiaa eikä henkilöstösuunnitelmaa, vaikka tarve sen laatimiselle on kasvanut vuosi vuodelta. Opinnäytetyön on ollut tarkoituksena toimia apuna ja näkemyksenä organisaation rakenteiden ja henkilökunnan ja kehittämisessä.

Tavoitteena on ollut luoda käytännön ongelman ratkaisemiseksi konkreettinen strateginen henkilöstösuunnitelma. Lopputuloksena muodostuneen suunnitelman tavoite on antaa johdolle keino seurata osaamisen kehittymistä ja motivaatiota, sekä auttaa henkilöstöä itseään pohtimaan osaamistaan, motivaatiotaan ja kehittymistään.

Konstruktivistisista tutkimusmenetelmää käyttäen laadittiin menetelmälle ominaisesti konkreettinen suunnitelma, malli tai tuotos, tässä opinnäytetyössä liitteenä (liite 1) oleva strateginen henkilöstösuunnitelma. Menetelmän valinta osoittautui oikeaksi lopputuloksen kannalta. Aihe vaati hyvin paljon perehtymistä kirjallisuuteen, uutta käytännöstä kerättyä tietoa, eli selvitystyötä työyhteisössä ja tuloksen mukaan vaikuttamista tulee tehdä rakenteita myöten, rakentaen uudenlaista todellisuutta ja rakenteita. Ongelmanratkaisu on ollut hyvin käytännönläheistä. Käytännön ongelmaan on aikaansaatu perusteltu ja opiskelijakunnan näkökulmasta uudenlainen ratkaisu. Ratkaisun toimivuutta ei tässä vaiheessa vielä täysin pystytä arvioimaan suunnitelman strategisen luonteen takia. Vahvaan teoreettiseen viitekehykseen ja laajasti nykytilanteeseen perustuvan toteutuksen tulisi kuitenkin lähtökohdiltaan olla luotettava ja teoriassa toimivaksi osoitettu. Kehittämisen kohteita ei

ole keksitty, vaan ne on johdettu opiskelijakunnan toiminnasta ja toimijoilta kerätyn palautteen perusteella. Strategisella henkilöstösuunnitelmalla pyritään saavuttamaan selvä muutos organisaation toimintaan ja käytänteisiin.

Opinnäytetyön alkuperäinen aihe oli laatia pitkällä tähtäimellä vaikuttava ja pitkälle tähtäimelle ulottuva henkilöstöstrategia, mutta toimintaympäristössä tapahtuneen muutoksen ja lähiaikoina tiedossa olevien suurten muutosten takia opiskelijakunnan kannalta tarkoituksenmukaisinta oli ottaa mukaan myös lähitulevaisuutta koskevia operatiivisia toimenpiteitä. Henkilöstöstrategian ja henkilöstösuunnitelman yhdistelmänä laadittiin strateginen henkilöstösuunnitelma, joka ottaa kantaa pitkän tähtäimen toimintaan, mutta myös operatiivisen tason toimintaan heti suunnitelman käyttööntamisen jälkeen. Tämä auttaa henkilöstöön liittyvän suunnitelmallisen käytännön toiminnan aloittamisessa heti suunnitelman valmistumisen jälkeen ja tukee tulevaisuuden opiskelijakunnan suunnittelutyössä opinnäytetyön valmistumisen hetkellä toimivia toimijoita.

Aihe on hyvin ajankohtainen, henkilökunnan kehittämistä ei ole toteutettu suunnitelmallisesti aikaisemmin, eikä rakenteita pohdittu tarkemmin. Toimintaympäristö on muuttunut paljon lähimenneisyydessä ja tulee muuttumaan voimakkaasti lähitulevaisuudessa. Toiminnassa on toki reagoitu muutokseen, mutta tulevassa muutoksessa toiminnan tulee olla suunniteltua ja toimijoiden valmiita siihen. Suureen osaan muutoksesta ei pystytä itse vaikuttamaan, joten on varauduttava ja oltava valmiina vastaanottamaan muuttunut maailma. Suunnitelmallisen toiminnan avulla muutokseen voidaan valmistautua ja parhaassa mahdollisessa tapauksessa jopa hyötyä siitä, pahimmillaan muutos voi johtaa toiminnan rajuun vähentämiseen.

Tulosten aikaansaamiseksi toimeksiantajan on sitouduttava ottamaan strategisen henkilöstösuunnitelman toimenpiteet käyttöön, jotta tulevaisuuteen voidaan varautua ennalta. Hallitus henkilöstön kollektiivisena esimiehenä on perehdytettävä suunnitelman sisältöön ja seurantaan. Pääsihteerin tulee olla aktiivinen linkki henkilökunnan ja hallituksen välillä. Ennalta ajatellen suurimmat haasteet liittyvät eri hallitusten esimiesvalmiuksiin ja vuoden mittaisiin toimikausiin, jolloin luonnollisesti tärkeimmältä saattaa tuntua kunkin vuoden aikana tehtävä toiminta eikä kehittämistä välttämättä ajatella pitkällä tähtäimellä. Henkilöstöjohtamista ja sen toimenpiteitä tulee dokumentoida, jotta toimijat voivat helposti nähdä, mitä on tehty ja mitä on suunniteltu tehtäväksi. Kaikkia strategisen henkilöstösuunnitelman alueita ei välttämättä saada kerralla kehitettyä, jolloin tietyille aikakausille tulee valita kehitettävät teemat.

Teoriaa henkilöstöjohtamisesta, henkilöstöstrategiasta ja henkilöstösuunnitelmasta olisi voinut helposti lisätä opinnäytetyöhön vielä paljon enemmän, mutta tietoperustaa varten pyrittiin löytämään kaikkein tarkoituksenmukaisin määrä tietoa, olkoonkin, että henkilöstöstrategian osuus on alkupe- räisen aiheenvalinnan takia kaikkein laajin. Jälkikäteen ajateltuna esimerkiksi henkilöstöstrategian historiaa, kehityskaarta ja muuta yleisesti ilmiöön liittyvää olisi voinut kuvata hieman suppeammin. Opiskelijakunnan henkilöstöjohtaminen voisi olla oma aiheensa opinnäytetyölle, jossa operatiivisen toiminnan johtamista selvitettäisiin ja kehitettäisiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Luvun neljä materiaali nykytilanteesta on arvokasta tietoa OSAKOn toiminnan kehittämiseen ja siihen kannat- taakin perehtyä vielä erikseen toiminnan parantamiseksi. Kuten tietoperustasta, myös nykytilan- teesta olisi voitu saada vielä kattavampi lisää kysymyksiä tekemällä ja muita menetelmiä käyttäen. Kiireinen syksy viivästytti hieman vastauksien saamista kysymyksiin ja hankaloitti yhteisen ajan löytämistä keskustelutilaisuudelle hallituksen jäsenten kanssa, mutta tilaisuuden tullen kaikista huokui suuri halu kehittää toimintaa, kun sitä viimein on huomattu alkaa tehdä suunnitelmallisesti. Opiskelijakunnan vahvuus vuosi toisensa jälkeen on ollut motivoituneet tekijät, jotka aidosti pitävät toimintaa tärkeänä.

Jatkokehittämistoimenpiteinä tulee mahdollisimman nopeasti laatia strategisen henkilöstösuunni- telman mukaisesti vuosittain kerran tai kahdesti henkilöstölle tehtävä työhyvinvointikysely. Doku- mentoimalla kyselyn tulokset voidaan työhyvinvoinnin kehitystä seurata pitkällä aikavälillä. Strate- gista henkilöstösuunnitelmaa tulee päivittää strategian päivittämisen yhteydessä tai tarpeen mu- kaan vastaamaan tiedossa oleviin tulevaisuuden muutoksiin ja haasteisiin. Toiminnan ja henkilös- tön kehittämisessä voitaisiin tutkia esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin käytettävyyttä opiskelija- kunnan toiminnassa. Kehittämistyökaluna myös palvelumuotoilun keinoin olisi mahdollista selvittää tulevaisuuden palvelumalleja opiskelijakunnan palveluiden kehittämiseksi. Pääsihteerille on pystyt- tävä varaamaan aikaa henkilöstöjohtamiseen ja keskusteluun henkilöstön kanssa arjen kiireiden keskellä. Lisäksi pääsihteerillä tulee olla mahdollisuus kehittyä henkilöstöjohtajana. Hallituksen toi- mintaa esimiehinä tulee tukea jatkossa entistä vahvemmin myös johtamisen näkökulmasta, erityi- sesti hallituksen puheenjohtajat tulee saada tiedostamaan roolinsa työnantajana ja operatiivisen toiminnan johtajina entistä paremmin. Tätä varten henkilökunnan ja hallituksen puheenjohtajien välillä on alettu säännöllisesti pitämään palavereita, joissa kokeneemmat henkilökunnan jäsenet antavat vinkkejä ja tukea puheenjohtajille. Tilaisuuksissa on myös keskusteltu avoimesti ja hyvässä hengessä vastaan tulleista ongelmatilanteista ja kehittämisen kohteista.

Toteutetun opinnäytetyön alkuperäinen aihe henkilöstöstrategian laatimisesta OSAKOlle syntyi ensimmäisen opintovuoden syyslukukauden loppupuolella erään lähiopetuspäivän aikana. Tästä alkoi perehtyminen aiheeseen ja tiedon ja tietolähteiden kerääminen. Aloitusseminaari pidettiin marraskuussa 2016. Henkilöstöstrategia-aiheeseen perehtyessäni huomasin, että vaikka henkilöstöstrategia pelkästään olisi ollut hyödyllinen instrumentti OSAKOlle, yksityiskohtaisempi ja suunnitelmallisempi työkalu olisi tässä tilanteessa tarkoituksenmukaisemmin opiskelijakunnan tarpeita paremmin vastaava.

Alkuperäisen aikataulun mukaisesti työ oli suunniteltu valmistuvaksi kesän tai alkusyksyn 2017 aikana. Kiireinen työvuosi, muutokset ja ennalta arvaamattomasti vastaan tulleet ongelmat työpäikällä, aktiivinen vuosi bänditoiminnassa ja alkuvuoden perheenisäys vaikuttivat ajankäytön mahdollisuuksiin opinnoissa ja pakottivat priorisoimaan tekemistä. Opinnäytetyön valmistuminen viivästyi aiotusta valmistuen joitakin kuukausia ennalta suunniteltua myöhemmin. Aiheen mielenkiintoisuuden ja laajan tehtävän vuoksi opinnäytetyötä olisi voinut valmistella ja laajentaa paljon vielä entisestään, mutta raja oli vedettävä johonkin ja lokakuun 2017 aikana pidetyssä ohjausseminaarissa sovittiin työn valmistumisajaksi joulukuun 2017 puoliväli. Tätä ajankohtaa silmällä pitäen syksyn illat ja viikonloput kuluivatkin hyvin tiiviisti opinnäytetyön parissa, tavoitteen siintäessä kirkkaana mielessä.

Kokonaisuutena opinnäytetyö on ollut erittäin opettavainen ja mielenkiintoinen projekti, jossa omaa työtään ja työympäristöään on joutunut tarkastelemaan uusista näkökulmista. Useat tutkinnon muut opintojaksot ovat tukeneet opinnäytetyöprosessia osan osa-alueista koskiessa tai sivutessa opinnäytetyön aihetta hyvin läheltä. Vaikka opinnäytetyötä tehdessä OSAKOa on pyrkinyt tarkastelemaan neutraalisti, toisinaan neutraalin ja ulkopuolisen näkökulman aikaansaaminen on ollut haastavaa, opiskelijakunta on kuitenkin ollut tärkeä ja merkityksellinen työpaikkani jo kymmenen vuoden ajan, lähes kolmasosan elämästäni. Toisinaan on ollut hankalaa päästää irti roolista opiskelijakunnan pääsihteerinä ja työmoodista sitoutumisen ollessa hyvin korkea ja työhön liittyvien aiheiden seurattessa kotiin työpäivien jälkeen opintojen muodossa. Oma kokemus ja näkemykset varmasti ovat työssä läsnä suurempana, kuin tässä vaiheessa osaa vielä kuvitella.

Rupeama on ollut ajoittain hyvin rankka perheen, työn ja bänditoiminnan ohessa tehtäväksi ja esimerkiksi opintovapaa olisi helpottanut ajankäyttöä ja tilannetta huomattavasti. Ajatus on karannut prosessin aikana lukuisat kerrat leikkimään lapsen kanssa tai harjoittelemaan soittokuvioita, myös

jaksaminen ja usko työn valmistumiseen ovat olleet toisinaan kortilla, mutta tietoisuus vaiheen tilapäisyydestä, halu suorittaa tradenomin ylempi ammattikorkeakoulututkinto ja motivaatio saada projekti maaliin ovat auttaneet jaksamaan. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin ollut perheen vankkumaton tuki opintojen loppuun saattamiselle.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 18.12.2014/932.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2017. Ammattikorkeakoulut. Viitattu 19.11.2017, <http://www.arene.fi/fi/ammattikorkeakoulut>.

Boxall, P. & Purcell, J. 2008. Strategy and Human Resource Management. Second edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Finlex. 2017. Yleissitovuuspäätökset. 20.03.2017 4/2017. Ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntien työehtosopimus. Viitattu 30.11.2017, <http://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/paatokset/2017/5009>.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio – Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: talentum Media Oy.

Legge, K. 2005. Human Resource Management Rhetorics and Realities. Anniversary Edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Luoma, M. 2009a. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Vantaa: Talentum, 37–72.

Luoma, M. 2009b. Liite 1. Näin laadit henkilöstöstrategian. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Vantaa: Talentum, 429–434.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineinä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Miettinen, A. 2015. Henkilöstöammattilaisten osaaminen – ammatillisuus murroksessa. Teoksessa J. Kauhanen, S. Leppävuori, L. Malin, & S. Mansukoski (toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960 – 2015 – ihmisistä on kysymys. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, 61–75.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ojala, S. & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijän silmin. Teoksessa P. Pöyriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 23–40.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan hallintosääntö. 2016. Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta.

Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan strategia 2014–2017. 2013. Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta.

Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan strategia 2018–2019. 2017. Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta.

Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan säännöt. 2015. Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta.

Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta. Tutustu OSAKOon. Viitattu 18.6.2017. <http://www.osakoweb.fi/tutustu-osakoon/>.

Peltokangas, N. 2009. Prosessiajattelun käyttöönotto Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnassa. OSAKOn prosessikäsikirja. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 20.6.2017, http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/6471/LIITE_1_Proses-sik%c3%83%c2%83%c3%82%c2%a4sikirja.pdf?sequence=3&isAllowed=y.

- Pesonen, H. 2007. Laatus! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Pöyriä, P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pöyriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 7–22.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Salojärvi, S. 2009. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Vantaa: Talentum, 21–33.
- Skurnik-Järvinen, H. 2014. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK ry. Opiskelijakunnat. Viitattu 19.11.2017. <https://samok.fi/opiskelijalle/opiskelijakunnat/>.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Kuopio: UNIPress.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä Oy.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Watkins, M. What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? Viitattu 31.3.2017, <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1 OSAKOn strateginen henkilöstösuunnitelma

Liite 2 Kysymyksiä nykytilanteen selvittämiseksi henkilöstölle ja hallituksen puheenjohtajistolle

OSAKOn strateginen henkilöstösuunnitelma

Johdanto

Strateginen henkilöstösuunnitelma on henkilöstövoimavarojen ja -johtamisen kehittämissuunnitelma. Suunnitelma tukee OSAKOn strategiaan määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista ja sen tavoitteet ovat strategiasta, arvoista ja havaituista kehittämisenkohteista johdettuja. Suunnitelma sisältää osaamisen kehittämisen, henkilöstövoimavarojen suunnittelun, henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvointitoiminnan linjat.

OSAKO on asiantuntijaorganisaatio ja toimijat sen tärkeintä pääomaa. Menestymisen edellytyksenä on sitoutunut, osaava, opiskelijalähtöinen, hyvinvoiva ja työstään innostunut henkilöstö. Strateginen henkilöstösuunnitelma avaa opiskelijakunnan strategisiin tavoitteisiin kehittämisen ja hyvinvoinnin näkökulman.

Henkilöstösuunnittelun ja henkilöstön kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Suunnitelma on laadittu syksyllä 2017 vallitsevaan tilanteeseen ja organisointiin pohjautuen. Perustavanlaatuiset muutokset organisaatiossa johtavat tarpeeseen päivittää myös tämä suunnitelma.

Suunnitelmaa päivitetään strategian päivittämisen yhteydessä tai tarpeen mukaan.

OSAKO:n arvoperusta ja perustehtävä

Opiskelijakunnan arvot ovat jatkuvuus, yhteisöllisyys, opiskelijäläheisyys ja avoimuus, jotka välittyvät OSAKO:n kaikesta tekemisestä.



Arvostamamme asiat työelämässä:

- ❖ oikeudenmukaisuus
- ❖ palveluhenkisyys
- ❖ tuloksellisuus
- ❖ itsensä, oman toimenkuvan ja yhteisön kehittäminen
- ❖ luovuus
- ❖ turvallisuus

Odotukset työn tekemiselle:

Opiskelijakunnan kannalta

- ❖ laadukas työ
- ❖ uuden oppiminen ja omaksuminen
- ❖ ammattitaito
- ❖ aloitteellisuus
- ❖ tuloksellinen työpanos
- ❖ perusteltu joustavuus
- ❖ rohkeus ja luovuus yrittää ja kokeilla
- ❖ tavoitteisiin sitoutuminen
- ❖ yhteensopivuus osaamisessa ja tehtävissä

Henkilökunnan kannalta

- ❖ työelämän laatu
- ❖ tuki koulutukseen
- ❖ järjestelmällinen palaute
- ❖ epäkohtien korjaaminen ja niihin tarttuminen
- ❖ tekijän ja työn oikea suhde
- ❖ turvallisuus
- ❖ selkeä tavoitteiden asettaminen
- ❖ mielekäs ja motivoiva työ

Nykytilanne

Opiskelijakunnassa työskentelee kolme täysipäiväistä asiantuntijaa ja kuuden hengen täysipäiväinen hallitus. Toimijat ovat motivoituneita ja sitoutuneita. Heidät tunnustetaan tärkeimmäksi voimavaraksi ja kriittiseksi menestystekijäksi, pitkäjänteistä henkilöstön kehittämistä ei kuitenkaan toteuteta suunnitelmallisesti. Toiminnan tavoitellun päämäärän saavuttamiseksi on olemassa strategia, OSAKOn tavoitteleva kehityssuunta dokumentoituna. Toimintaa suunnitellaan, mutta silti osa aiotusta jää tekemättä, tai tehdään myöhässä. Työ kuormittaa osaa tekijöistä hyvin paljon ja jatkuva kiireen tunne on vahvasti läsnä. Opiskelijakunnalla ei ole varaa palkata lisää henkilöstöä jakamaan työtaakkaa ja vahvistamaan jäsenpalveluita ja edunvalvontatyötä. Huomattava osa opiskelijakunnan talousarviosta on henkilöstöresursseja. Palkkojen kokonaissumma sivukuluineen vuoden 2016 tilinpäätöksessä oli noin 104 000 €.

Tahtotila

OSAKO toimii opiskelijalähtöisesti, avoimesti, yhteisöllisyyttä edistäen ja jatkuvuutta vaalien. Jatkuvaa tunnetta kiireestä on saatu vähennettyä tasaamalla työtaakkaa toimijoiden välillä, suunnitelmallisella ja ennakoivalla toiminnalla. Toiminta on kaikilta osin hyvin suunniteltua ja toiminnassa on selvät ja selkeät tavoitteet, joihin henkilöstö on sitoutunut. Tiimeissä ihmiset tukevat toinen toisiaan, tiimit tukevat toisiaan ja ne ovat enemmän kuin tekijöidensä summa. Henkilöstöllä on valmius ja ammattitaito suoriutua tehtävistään toimintaa jatkuvasti kehittäen. Työn tekeminen on sopivan haastavaa, se on asianmukaisen hauskaa, tehtävien suorittamiseen on tarpeeksi aikaa ja se tuo tekijöille mukanaan työelämätaitoja ja osaamista myös tulevia haasteita varten. Organisaatiossa oleva osaaminen tunnetaan, sen tarvetta ennakoidaan ja osaamista täydennetään tulevia tarpeita varten suunnitelmallisesti. Henkilöstön palkitsemiseen on kehitetty ei-taloudellisia menetelmiä ja henkilöstöä palkitaan onnistumisista. Työoloista, työilmapiiristä ja turvallisuudesta huolehditaan ja henkilöstö on hyvinvoivaa. Esimiehillä on aikaa, osaamista ja tahtoa henkilöstöjohtamiselle. Jo ennen Linnanmaalle muuttoa opiskelijakunta on löytänyt yhteiset tilat, missä hallitus ja henkilöstö toimivat yhdessä ilman fyysistä välimatkaa. OSAKO löytää rahoituksen palkata jäsenpalveluun ja/tai edunvalvontaan lisää henkilöstöä. Opiskelijakunnassa seurataan suunnitelmallisesti sairauspoissaoloja, työtyytyväisyyttä, henkilöstön osaamista, palkkakustannuksia, sekä henkilöstön osallistumista ja aloitteellisuutta.

Strategiset tavoitteet

Organisaatiokulttuurin yhteinen määrittely

Tavoite: Organisaatiokulttuuri tukee toimijoita onnistumaan ja vaikuttaa positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin.

Toimenpide: Opiskelijakunnan hallitus ja henkilöstö perehdytetään organisaatiokulttuurin käsitteeseen, jonka jälkeen OSAKOlle määritellään haluttu ja tavoiteltava organisaatiokulttuuri. Määrittelyn jälkeen sovitaan yhdessä tavoiteltavaa organisaatiokulttuuria edistäviä pelisäännöistä ja toimenpiteistä.

Mittari: Työhyvinvointikysely, kehityskeskustelut.

Tehtävänkuvakohtainen dokumentointi

Tavoite: Kuormittavasta tehtäväkokonaisuudesta on saatu priorisoitua ja karsittua vähiten tärkeimmät tehtävät ydintoiminnan kannalta. Työtaakka on saatu jaettua tasaisesti kaikille toimijoille.

Toimenpide: Henkilökunnan ja hallituksen jäsenten työtehtävät listataan tarkoituksenmukaisella tarkkuudella. Jokaisen toimijan työtaakasta tehdään arvio, siirrettävissä olevia tehtäviä jaetaan ja vähiten tärkeitä tehtävistä luovutaan.

Mittari: Työhyvinvointikysely, kehityskeskustelut, jäsenmäärä, tilinpäätös.

Henkilökuntaa ja toimintaa johdetaan tavoitteellisesti

Tavoite: Henkilöstöä johdetaan suunnitelmallisesti ja toimijoiden välinen kommunikaatio on parantunut.

Toimenpide: Selvitetään, minkälaiset tavat henkilöstöjohtamiselle henkilökunta kokee tarkoituksenmukaisimmaksi ja miten he haluavat toimintaansa seurattavan ja johdettavan. Lisäksi selvitetään, minkälaisilla toimenpiteillä arjen viestimistä saadaan parannettua johdon ja henkilöstön välillä kahden sihteerin työskennellessä eri toimipisteessä.

Mittari: Työhyvinvointikysely, kehityskeskustelut.

Osaamisen kehittäminen

Tavoite: Lähitulevaisuudessa tarvittava osaaminen on tunnistettu ja henkilöstöä on kehitetty ennakoidulla, tarvittavalla osaamisella. Kehitettyä osaamista ja taitoa käytetään suunnitelmallisesti toiminnassa. OSAKO kannustaa henkilöstöä kouluttamaan ja kehittämään itseään.

Toimenpide: Osaamiskartoituksen avulla ja kehityskeskusteluissa saadaan kartoitettua osaamisen kehittämistarpeita, joihin pystytään järjestämään koulutusta. OSAKO kannustaa myös hakeutumaan omalla ajalla tapahtuvaan koulutukseen sitä tukien, koulutuksen ollessa työtehtävien kannalta tavoitteellista ja perusteltua. Tavoitteeksi ammattitaitoa edistäville koulutuspäiville vuodessa määritellään esimerkiksi viisi – kymmenen päivää.

Mittari: Työhyvinvointikysely, kehityskeskustelut, koulutustilaisuuksien ja -päivien määrä vuodessa, jäsenmäärä, tilinpäätös.

Työtehtävien arviointi

Tavoite: Työtehtävien suorittamista ja tuloksellisuutta arvioidaan säännöllisesti. Tuloksellisuudessa arvioidaan tekijöitä, kuten ammatinhallintaa, tuloksellisuutta, uudistumiskykyä ja yhteistyökykyä. Tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan.

Toimenpide: Henkilöstölle määritellään kunnianhimoiset, mutta saavutettavissa olevat tavoitteet vuositasona. Jokainen henkilökunnan jäsen on mukana työsuoritusten tavoitteiden asettamisessa, suunnittelussa ja arvioimisessa.

Mittari: Työhyvinvointikysely, kehityskeskustelut, jäsenmäärä.

Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen

Tavoite: Työyhteisön tuloksellisuus parantuu työhyvinvointia parantamalla.

Toimenpide: Työhyvinvointiin liittyviä keskeisiä osa-alueita, kuten johtamista, työolosuhteita, vaikutusmahdollisuuksia, työn haasteellisuutta, työvälineitä, työn sisältörikkautta, työn haasteellisuutta ja keskinäisiä ihmissuhteita työyhteisössä seurataan ja kehitetään aktiivisesti. Työsuojeluun liittyvät asiat huomioidaan työhyvinvoinnin kehittämisen yhteydessä.

Mittari: Työhyvinvointikysely, kehityskeskustelut, jäsenmäärä, tilinpäätös.

Työhyvinvointikysely

Tavoite: Henkilökunnan työhyvinvointia seurataan säännöllisesti ja toimintaa on kehitetty kyselyn perusteella.

Toimenpide: Luodaan säännöllisesti toteutettava työhyvinvointikyselylomake, jonka tulokset tallennetaan verkkolevylle ja tulosten kehittymistä seurataan vuosittain.

Mittari: Työhyvinvointikysely, kehityskeskustelut.

Nykytilannetta selvittäviä kysymyksiä OSAKOn henkilöstöstrategian ja -suunnitelman toteuttamiseksi. Kysymyksiin vastaavat sihteerit, hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja.

Työelämän hyvä laatu muodostuu hyvästä työn organisoinnista, sosiaalisesta tuesta, vähäisistä ristiriidoista työpaikalla, työntekijöiden koulutus- ja vaikutusmahdollisuuksista ja sopivista työn psyykkisistä vaatimuksista.

Millaiseksi koet työelämän laadun OSAKOssa?

Millä alueilla työelämän laatua tulisi kehittää OSAKOssa?

Miten itse voisit edesauttaa työelämän laadun kehittämistä OSAKOssa?

Mitkä tekijät tukevat ja vastaavasti vähentävät henkilöstön jaksamista OSAKOssa?

Millaisia psyykkisen hyvinvoinnin edistämiskeinoja tunnistat OSAKOssa?

Miten työyhteisöä tulisi kehittää, jotta henkilöstön hyvinvointi lisääntyisi?

Miten luonnehtisit organisaatiokulttuuria OSAKOssa?

Mitä piirteitä tulisi vahvistaa henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation menestyksen lisäämiseksi OSAKOssa?

Miten tiimi-/ryhmätyö on organisoitu OSAKOssa?

Miten hyvin tiimi-/ryhmätyö on onnistunut OSAKOssa henkilöstön ja organisaation tavoitteiden kannalta?

Miten tiimityötä pitäisi kehittää OSAKOssa?

Ketkä osallistuvat tulostavoitteiden suunnittelemiseen?

Miten sisäistä työnjakoa tulisi kehittää?

Kenen pitäisi osallistua työn organisoinnin kehittämiseen?

Miten tärkeänä asiana OSAKOssa pidetään henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön?

Millä tavoin henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia on OSAKOssa parannettu viime aikoina?

Missä asioissa henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia tulisi lisätä OSAKOlla?

Missä määrin esimies on kannustanut sinua koulutukseen?

Millaisia koulutusmahdollisuuksia työpaikalla on tarjolla?

Millaisia tavoitteita koet yleisesti ottaen olevan OSAKOn koulutuksella?

Miten OSAKOn työn fyysiset ja psyykkiset vaatimukset ovat muuttuneet viime aikoina ja mistä muutokset ovat johtuneet?

Miten nämä muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön työkykyyn?

(Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 11–39)