

Osallistavan henkilöstöstrategiaprosessin kehittäminen

Tiina Kuusela

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma

2014



<p>Tekijä Tiina Kuusela</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2012</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Osallistavan henkilöstöstrategiaprosessin kehittäminen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 101+8</p>
<p>Ohjaaja Marjo-Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää osallistava henkilöstöstrategiaprosessi järjestösektorilla toimivalle kohdeorganisaatiolle. Työ toteutettiin vuosien 2013-2014 aikana. Tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselyjä, työpajatyöskentelyä, ryhmähaastatteluja ja osallistavaa havainnointia.</p> <p>Tämän opinnäytetyön teorettinen viitekehys kiteytyi seuraavasti: henkilöstöjohtaminen on työelämässä yksi tärkeimmistä henkilöstöön vaikuttavista tekijöistä organisaatioissa ja siinä onnistuminen näkyy organisaation toiminnan tuloksellisuudessa ja henkilöstön hyvinvoinnissa. Kohdeorganisaation kaltaisessa asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö nähdään tärkeimpänä voimavarana ja henkilöstöjohtamista halutaan kehittää strategisesti, systemaattisesti ja dialogisesti. Henkilöstöstrategia sitoo henkilöstötyötä, sitouttaa esimiehiä ja henkilöstöä muutokseen ja tuo yhteiset raamit henkilöstöjohtamiselle kohti yhteisiä tavoitteita.</p> <p>Empiirisessä osuudessa aineistoa kerättiin työpajojen kautta kokeilemalla teorioita käytännössä, havainnoimalla työryhmää ja haastattelemalla. Empiirisen aineiston tietoa hyödynnettiin henkilöstöstrategiaprosessin suunnittelussa jokaisessa työvaiheessa toteutuksen kanssa samanaikaisesti. Empiirisen osuuden tarkoituksena oli ottaa ihmiset mukaan ja saada heidät uskomaan organisaation omiin toimintamahdollisuuksiin henkilöstöstrategian laatimisessa ja samalla kehittää uudenlainen prosessi, joka tuo jatkuvuutta henkilöstöstrategiatyöskentelyyn.</p> <p>Tämän tutkimuksen tuloksena kehitettiin kohdeorganisaatiolle henkilöstöstrategiaprosessi ja loppupäätelmänä voidaan todeta, että henkilöstöstrategian tulee linkittyä vahvasti toimintastrategian tavoitteisiin ja organisaation HR-toimintojen tulee toimia johdon strategisena kumppanina onnistuakseen toiminnan tukijana.</p>	
<p>Asiasanat henkilöstöstrategia, henkilöstöstrategiaprosessi, strateginen henkilöstöjohtaminen</p>	

Author Tiina Kuusela	Group or year of entry 2012
The title of thesis Development of participatory process of a human resources strategy	Number of report pages and attachment pages 101+8
Advisor Marjo-Kaisa Ohlsbom	
<p>Purpose of this thesis was to develop a participatory process of a human resources strategy for the organization operating in non-profit sector. The work was carried out during 2013-2014. The research strategy was action research and data was collected through surveys, workshops, focus group interviews and participatory observation.</p> <p>The theoretical framework of this thesis crystallized as follows: human resources management is one of the main factors affecting to the success of organizations and shows the organization's operational efficiency and employee well-being. In this kind organization personnel is seen as the most important resource and personnel management is wanted to develop a strategically, systematically, and dialogically. Human resources strategy bounds the work of the human resources, supervisors and staff to commit to the change and bring a common framework for human resources management towards common goals.</p> <p>In the empirical part of this thesis evidence was collected through workshops experimenting with the theories to practice, by observing the working groups and interviews. The empirical material was utilized in the every stage of designing the process of human resources strategy and implementation simultaneously. The purpose of the empirical part was to take people to join and get them to believe in the organization's own potential to develop human resources strategy and at the same time to develop a new process that brings continuity to human resources strategy work.</p> <p>This study resulted in the development of a human resources strategy process, and in conclusion it can be said that human resources strategy should build up a strong link to operational goals of the business strategy and organization's human resources functions should strive to act consistently as a strategic partner in order to succeed in supporting the operation.</p>	
Key words human resources strategy, human resources strategy process, strategic human resource management	

Sisällys

1	Johdanto	4
1.1	Kehittämistehtävän tausta ja tavoitteet.....	4
1.2	Rajaus	6
1.3	Kohdeorganisaatio	7
2	Strategiatyön perusteita	8
2.1	Strategia	8
2.2	Henkilöstöstrategia.....	10
2.3	Strategiatyö	12
2.3.1	Strategisen ajattelun kyvykkyyden kasvattaminen	15
2.3.2	Henkilöstön sitoutuminen strategiatyöhön.....	17
2.3.3	Henkilöstöstrategiatyö	18
2.3.4	Strateginen ketteryys	19
2.3.5	Strategian mittaaminen	20
3	Strateginen johtaminen.....	22
3.1	Strategisen johtamisen menestystekijät	23
3.2	Strategisen johtamisen ajattelu sosiaalialalla ja non profit-organisaatioissa	25
3.3	Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	30
3.4	Asiantuntijaorganisaatio, strategiset tavoitteet ja osaaminen.....	34
3.5	Analyysityö	35
3.6	Tasapainotettu mittaristo.....	36
4	Henkilöstöstrategiaprosessin suunnittelu.....	39
4.1	Organisaatiokohtaisen strategiatyömallin suunnittelu	41
4.2	Työmenetelmiä strategiaprosessiin	43
4.3	Henkilöstöstrategiaprosessimalli	49
4.4	Osallistava henkilöstöstrategiaprosessi.....	52
4.5	Henkilöstöstrategiasta viestiminen.....	55
4.6	Henkilöstöstrategiatyön arviointi	57
5	Kehittämisprosessin vaiheet ja toteutus	58
5.1	Teorian hyödyntäminen kehittämishankkeessa	58
5.2	Henkilöstöstrategiaprosessin suunnittelu ja toteutus	59

6	Tutkimusmenetelmät	61
6.1	Tutkimusstrategiana toimintatutkimus	61
6.2	Työ- ja tiedonkeruumenetelmät	68
6.3	Työvaiheet	70
7	Tutkimuksen tulokset	72
7.1	Alkukartoitus	72
7.2	Työpajat	76
7.3	Osallistavat tehtävät	80
7.4	Osallistava havainnointi	82
7.5	Ryhmähaastattelut	85
7.6	Loppukysely	88
7.1	Tutkimuspäiväkirja	89
7.2	Lopputuloksena henkilöstöstrategiaprosessi	90
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	92
8.1	Validiteetti ja reliabiliteetti	92
8.2	Tutkimuksen merkitys	93
8.3	Kehittämisehdotukset	94
8.4	Oman kehittymisen arviointi	96
	Lähteet	98
	Litteet	102
	Liite 1. Osatehtävät ja aikataulu	102
	Liite 2. Alkukartoitus	103
	Liite 3. Tiedotteet	106
	Liite 4. Tutkimuspäiväkirja	108

1 Johdanto

Henkilöstöjohtaminen on työelämässä yksi tärkeimmistä henkilöstöön vaikuttavista tekijöistä organisaatioissa ja siinä onnistuminen näkyy organisaation toiminnan tulokellisuudessa ja henkilöstön hyvinvoinnissa. Menestyvät organisaatiot osaavat sitoa henkilöstöjohtamisen liiketoimintastrategiaan. Monet organisaatiot näkevät tärkeänä strategisten tavoitteiden tavoittelun henkilöstön kanssa yhteistyössä, ei vain johdon toimesta. Yleensä asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö nähdään tärkeimpänä voimavarana ja henkilöstöjohtamista kehitetään systemaattisesti ja dialogisesti. Henkilöstöstrategia sitoo henkilöstötyötä lähemmäs johdon strategista kumppanuutta, sitouttaa esimiehiä ja henkilöstöä muutokseen ja tuo yhteiset raamit henkilöstöjohtamiselle kohti yhteisiä tavoitteita.

1.1 Kehittämistehtävän tausta ja tavoitteet

Tämän kehittämistehtävän aihe liittyy henkilöstöstrategiaan. Alustavana suunnitelmana jo koulutusohjelmaan hakeutuessa oli tekijällä henkilöstöstrategian uusiminen ja sen jalkauttamisessa onnistuminen. Aiheen valintaan vaikutti kohdeorganisaation tarve henkilöstöstrategian perusteelliselle uusimiselle ja tarve prosessin muodostamiselle, jotta organisaatio ei jatkossa ole enää ulkopuolisen konsultin varassa henkilöstöstrategiaa uusittaessa ja että organisaatio on kykenevä itsenäiseen strategiatyöskentelyyn. Aihe on vaativa ja antaa toteutuessaan hyvän pohjan henkilökohtaiselle kehittymiselle kohti itsenäistä asiantuntijuutta.

Näkökulmaksi on myöhemmin valittu yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa *osallistavan henkilöstöstrategiaprosessin kehittäminen*. Strategiaprosessin kehittäminen pitäisi sisällään itse strategiaprosessin suunnittelun, henkilöstöstrategiatyön ja sen jalkauttamisen avaintekijät organisaatiossa. Strategiaprosessin kehittäminen toisi pidemmän aikavälin ratkaisun henkilöstöstrategian uudistamisen tarpeeseen.

Alkuperäinen näkökulma vaatisi toteutukseen pidempään aikajännettä ja vastaisi selkeästi organisaation tarpeisiin, jälkimmäinen toteutuisi lyhyemmällä aikajänteellä, mutta toisi pidempiaikaisen ratkaisun organisaation tarpeisiin. Opinnäytetyön tekijän punnittavaksi jäi onko pidempiaikaiselle ratkaisulle, prosessille enemmän tarvetta kuin ratkais-

ta ongelma yhden strategiakauden osalta. Tekijä päätyi valitsemaan strategiaprosessin kehittämisen perustuen keskusteluun organisaation johtoryhmän jäsenen kanssa. Strategiaprosessin kehittäminen tuottaa lopulta myös uuden henkilöstöstrategian organisaatiolle.

Vaikkakin henkilöstöstrategiaa on päivitetty vuosien kuluessa ja se on jalkautettu konsultin tuella, niin jalkauttamisen onnistumiseksi aikaisempaa paremmin, tulee henkilöstöstrategiaprosessiin kiinnittää enemmän huomiota ja ottaa strategiaprosessi kokonaisuudessaan haltuun: osallistaa ja sitouttaa henkilökuntaa enemmän prosessiin ja kehityskohteisiin sekä mitata ja arvioida strategian toteutumista strategiakaudella. Organisaatiossa on pitkät perinteet toiminnan ohjaamiselle, toimintastrategialle ja sen suunnittelulle, sen sijaan ensimmäinen henkilöstöstrategia on tehty ensimmäisen kerran vuosille 2009-2010 ja se on päivitetty edellisen strategian pohjalta vuosille 2011-2012 ja vuosille 2013-2014 ja vasta nyt on pystytty toteuttamaan kokonaisuudessaan strategian tavoitteita ja kehityskohteita. Organisaatiossa ei ole varsinaista strategiaprosessia, miten henkilöstöstrategia uusitaan tai päivitetään. Myöskään strategian jalkauttamiseen ei näin jälkikäteen arvioiden ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota ja strategia on saattanut joilta osin jäädä epäselväksi osalle henkilöstöä. Strategiatyötä ei ole missään vaiheessa myöskään arvioitu.

Onnistuminen henkilöstöstrategiatyössä tarkoittaa käytännössä myös, että henkilöstöstrategia saadaan vietyä arjen tasolle jokaisessa tiimissä ja jokainen työntekijä tietää henkilöstöstrategian tavoitteet ja mittarit, tällä hetkellä näin ei voi sanoa olevan kaikkien tiimien ja kaikkien työntekijöiden osalta. Lisäksi olisi toivottavaa, että työntekijöiden näkökulma näkyy enemmän strategiassa sovitussa kehityskohteissa ja strategian tavoitteet ovat entistä konkreettisimpia ja mitattavissa, myös johtamismallia tulee tarkastella ja päivittää henkilöstöstrategian tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseksi. Lopuksi on tärkeää, että strategiatyö ja –prosessi arvioitaisiin seuraavan strategiatyön pohjaksi. Kohdeorganisaation johtoryhmä on pitänyt suunnitelmia kehittämistehtävän aiheeksi hyvinä ja ajankohtaisina ja johtoryhmä tukee kehittämistehtävän toteuttamista.

Opinnäytetyön tavoitteena on **kehittää kohdeorganisaatiolle henkilöstöstrategiaprosessi, jossa otetaan huomioon osallistavat menetelmät, toimintastrategiaa**

tukeva lähestymistapa, tunnistetaan kriittisten menestystekijät ja arvovalinnat, sekä onnistutaan aikaisempaa paremmin strategian jalkauttamisessa. Kehittämistehtävän avulla tähdätään lopulta henkilöstöstrategian perusteelliseen uusimiseen vuosille 2015-2018 ja jatkuvuuteen henkilöstöstrategiatyössä.

Opinnäytetyön päätavoite voidaan jakaa seuraaviin tulostavoitteisiin:

1. Osallistavuuden lisääminen strategiatyössä.
2. Henkilöstöstrategian uusiminen mahdollisimman hyvin, mutta vähin resurssein ottaen huomioon organisaation toimimisen järjestökentässä, jossa vähäisillä käytetyillä resursseilla on tavallista yritystä suurempi merkitys.
3. Toimintastrategian ja esimiestyön tukemisessa onnistuminen
4. Saada lopputuloksena ”hyvästä organisaatiosta parempi”.
5. Johtoryhmän ja muiden esimiesten sitoutuminen henkilöstöstrategiaprosessiin.

Näistä tavoitteista suurin osa on mitattavissa strategiakaudella joko euroin tai laadullisin kyselyin. Tekijän henkilökohtaisena tulostavoitteena on vahvistaa omaa asiantuntijuutta toimia entistä itsenäisemmissä HR-tehtävissä.

1.2 Rajaus

Strategiatyöstä löytyy paljon teoriaa, samoin henkilöstön johtamisesta ja esimiestyöstä. Tähän opinnäytetyöhön aihe on rajattu strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja strategian prosesseihin, strategian toteuttamiseen ja siihen että opinnäytetyön avulla on henkilöstöstrategiasta saatavissa yksi organisaation voimanlähteistä ja, että se tukee organisaation toiminnallisia tavoitteita.

Strategiatyöhön liittyvä kirjallisuus on pääosin ”perus” strategiatyöhön liittyvää. Erilaiset hyväksi todetut strategiset työvälineet, kuten balanced scorecard, toimintaympäristö- ja riskianalyysit, benchmarking, swot tuovat työlle hyvää teoreettista taustaa. Toisaalta suurin osa niistä sopii parhaiten yritysympäristöön, joten tarkoituksena oli löytää kirjallisuudesta myös järjestöorganisaatiolle sopivampaa kirjallisuutta (näistä esimerkinä Collins, J. Hyvästä paras – kun tavoitteena ei ole voitto). Henkilöstöjohtamiseen liittyvä teoria keskittyy asiantuntijaorganisaation ja henkilöstövoimavarojen ja muutoksen johtamiseen ja strategiseen kilpailukykyyn ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen.

Aiheen ulkopuolelle tekijä on rajannut esimiestyöskentelyn, työhyvinvoinnin, työyhteisön kehittämisen ja johtamisen yleisellä tasolla. Viitekehyksen laajentamiseksi tässä vaiheessa tekijä on käynyt läpi myös muutamia yksittäisiä osuuksia aihetta tukevista aihealueista, esimerkiksi viestintään ja esimiestyöhön liittyen, mutta ne on rajattu kehittämistehtävästä pois. Opinnäytetyössä ei esitellä prosessin aikana syntyneitä henkilöstöstrategiaa, mutta sen tuottamiseen kehitetyn prosessin kautta otetaan kantaa eli välillisesti arvioinnissa käsitellään myös henkilöstöstrategiaa.

1.3 Kohdeorganisaatio

Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio toimii järjestösektorilla, sosiaalialalla. Organisaatio on Suomessa ja osin ulkomailla toimiva asiantuntijaorganisaatio. Järjestösektorilla oleva organisaatio tuo erityisen näkökulman strategian tekemiselle ja toteuttamiselle, sillä resurssit ovat vähäisiä ja toiminnan tarkoituksena ei ole yrityksen tavoin voiton tuottaminen. Organisaatiossa työskentelee noin 215 asiantuntijaa monessa eri ydintoiminnossa yhteisen vision ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä toiminnan moninaisuus tuo myös erityisiä haasteita strategian uusimiselle ja sen jalkauttamiselle onnistuneesti arkeen.

Tällä hetkellä ydintoimintojen painopisteitä ollaan kohdentamassa uudestaan ja uusia projekteja on alkamassa, joten tarve onnistuneelle, henkilöstöjohtamista ohjaavalle henkilöstöstrategialle on aikaisempaa suurempi sitten ensimmäisen henkilöstöstrategian tekemisen. Toiminnan ja toimintastrategian muuttuessa sekä henkilöstömäärän kasvavassa on myös entistä tärkeämpää tukea toimintastrategiaa onnistuneella henkilöstöstrategialla ja luoda prosessit sen onnistuneelle uusimiselle ja pohtia eri toimintatapoja kuinka reagoida ja suhtautua tulevaisuuden muutoksiin henkilöstöstrategian avulla.

2 Strategiatyön perusteita

Strategisten käsitteiden ymmärtäminen ja strategiatyön perusteiden käsitteleminen on olennainen osa henkilöstöstrategiaprosessin pohtimisessa. Myös ajatukset ja oivallukset siitä, mitä voitaisiin tehdä toisin, ovat olennainen osa strategisia suuntaviivoja pohdittaessa ja ylipäätään henkilöstöstrategiaprosessia pohdittaessa.

2.1 Strategia

Strategia sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. (Kamensky 2010, 16-19.) Strategia on määritelty eri tavoin useissa eri johtamisen teorioissa. Yhteenvetona yksinkertaisesti ilmaistaen strategia on organisoitu kuvio tai käyttäytymismalli, joka suuntaa tiettyyn päämäärään. (La Piana 2008, 4-5.)

Kaikki organisaatiot on perustettu joltain tehtävää varten. Strategian avulla pystytään paremmin kohdistamaan huomio oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomataan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostetaan resurssien oikeaa kohdentamista ja käyttöä. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. (Kamensky 2010, 17-19.) Strategia on valintojen tekemistä ja vaatii muutosta. Usein muutos on venymistä ja uuden oppimista. (Valpola ym. 2010, 154.)

Hyvä strategia vastaa kysymykseen ”Minne haluamme mennä?” myös kysymykseen ”Miten pääsemme sinne?”. Hyvä strategia ei pelkästään innosta, se näkyy ihmisten jatkapäiväisessä tekemisessä. Ihmiset näkevät yhteyden oman työnsä ja strategian välillä. (Valpola ym. 2010, 51.) Yleensä on suositeltavaa, että valitaan vain kaksi tai kolme tärkeintä haastetta, joihin ryhdytään vastaamaan. Kuten yleensäkin strategian laatimisessa on syytä tarkastella sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. (Kauhanen 2010, 87.)

Kaplan ja Norton (2004, 13) taas pohtivat strategialähtöisen johtamisen periaatteita, jotka heidän mukaansa ovat:

- strategian kuvaaminen operatiivisina käsitteinä
- organisaation mukauttaminen strategiaan
- strategian tekeminen osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä
- strategian tekeminen jatkuvaksi prosessiksi
- muutoksen käynnistäminen ylimmän johdon toimesta

Yleishyödylliset organisaatiot pyrkivät mission toteuttamiseen, eivät ylivertaisiin taloudellisiin tuloksiin (Kaplan & Norton 2004, 388). Kaplanin ja Nortonin (2004, 54-55) mukaan strategia ei ole erillinen, itsenäinen johtamisprosessi. Se on yksi vaihe prosessissa, jossa organisaation visio ja missio muunnetaan työntekijöiden tekemäksi työksi. Kaplanin ja Nortonin (2004, 54-55) mukaan prosessin pitää mennä seuraavanlaisesti:



Kuvio 1. Strategiaprosessi (Kaplan & Norton 2004, 55.)

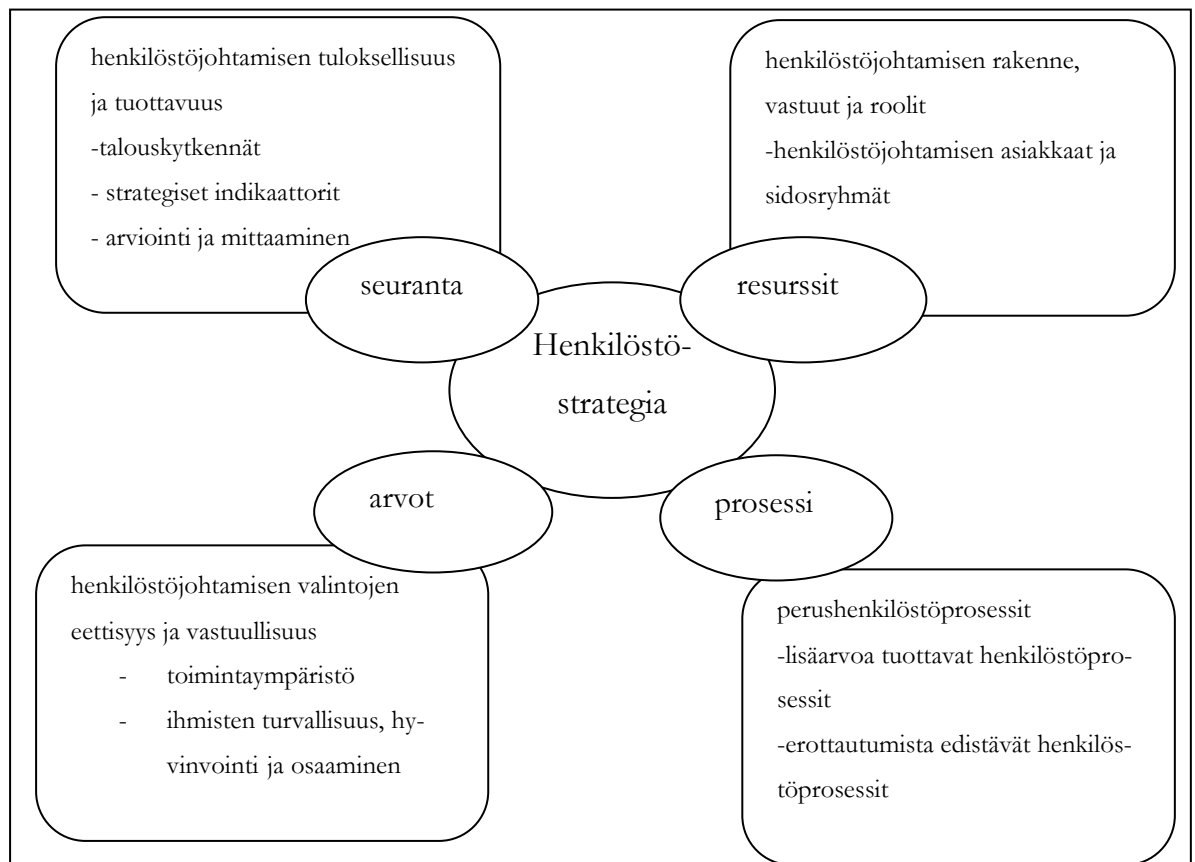
Strategiatyö on viime kädessä transformaation johtamista. Organisaatiot tekevät tuloksen ympäristössään. Useimmat strategiset johtajat eivät oivalla, osaa, usko tai halua investoida mittaviin transformaatioprosesseihin, joissa samanaikaisesti luodaan strategiaa ja valmiuksia sen toteuttamiseen. (Santalainen 2006, 257-272.) Toisaalta taas Kaplanin ja Nortonin (2004, 18) mukaan kokemus on osoittanut toistuvasti, että tärkein yksittäinen tekijä strategian toteuttamisen onnistumisessa on johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuneisuus. Uusi strategia edellyttää muutoksia organisaation kaikilla osa-alueilla sekä yhteistyötä näiden muutosten koordinoimiseksi. Strategian toteuttaminen edellyttää tarkkaavaisuutta.

2.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia nähdään perusstrategiaa syventäväksi strategiaksi (Kehusmaa 2010, 65). Viitalan (2013, 50) mukaan henkilöstöstrategia on operatiivinen strategia. Syventävällä strategialla pyritään organisaation osallistamisen lisäksi varmistamaan strategian laadukkuutta. *Syventävä strategia* pureutuu yksityiskohtaisemmin ja perusteellisemmin valittuun strategian osa-alueeseen. (Kehusmaa 2010, 69.) Keskeisintä syventävien strategioiden laadinnassa on johtaa niiden tarve, rooli ja sisältö perusstrategiasta. Strategiatyössä tulisi säilyä perusstrategian mukainen punainen lanka läpi kaikkien eri osa-alueiden. (Kehusmaa 2010, 127.) Henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen. Siinä otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen sekä siihen miten ne aiotaan varmistaa. (Viitala 2013, 50.)

Armstrongin mukaan (2011, 141) henkilöstöstrategia tarjoaa viitekehyksen miten ihmisiä johdetaan. Henkilöstöstrategia määrittelee, miten organisaatio aikoo muuttaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjä tukeakseen liiketoimintastrategian tavoitteita. Kauhanen (2010, 86) määrittelee henkilöstöstrategian hieman yksityiskohtaisemmin: *Henkilöstöstrategialla* tarkoitetaan toimintalähtöistä henkilöstöjohtamisen keinovalikoimaa, jolla organisaatio varmistaa tarvitsemansa henkilöstörakenteen ja osaamisen. Henkilöstöstrategia on joukko valintoja, sen sijaan, että pyrittäisiin kattamaan koko organisaation kaikki osa-alueet. Helsilän ja Salojärven (2009, 58-59) mukaan henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen muodostamaa kokonaisvaltaista käsitystä siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa organisaation kilpailukyvyyn ja henkilöstön hyvinvoinnin

yhtäaikaiseksi vahvistamiseksi. Pelkistetyimmän henkilöstöstrategia tiivistää jollakin tavalla sen tavoitteellisen maailman, jota kohti organisaatio haluaa edetä. Helsilä ja Salojärvi (2009, 35) kuvaavat henkilöstöstrategiaa seuraavasti:



Kuvio 2. Henkilöstöstrategia (Helsilä & Salojärvi 2009, 35.)

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan organisaation johdon ja henkilöstön yhteistä tahdonilmausta siitä, millaista henkilöstöpolitiikkaa organisaatio noudattaa menestyäkseen ja saavuttaakseen asettamansa tavoitteet. Henkilöstöstrategiaan kootaan strategiseksi koettuja henkilöstön tilaan liittyviä menestystekijöitä ja käytännön periaatteita. Henkilöstöstrategiasta rakennetaan sellainen, että se heijastelee mahdollisimman osuvasti ja kattavasti tavoiteltuja toiminnan yleislinjauksia. Kun henkilöstöstrategiset painopisteet haetaan kokonaistavoitteista ja –strategioista, painopisteiden valinnan onnistuminen nojaa paljolti siihen, miten hyvin henkilöstövaatteet osataan tulkita kokonaistoiminnan vaateista. Jos henkilöstöjohtamisen painotukset haetaan yleisistä johtamismalleista, korotetaan henkilöstötoimintojen yhdenmukaisuutta muuhun johtamiseen. (Suurnäkki 2006, 10-31.)

Hyvä henkilöstöstrategia ryhdittää organisaation henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja kiinnittää sen osaksi liiketoimintaa (Helsilä ja Salojärvi 2009, 67). Henkilöstöstrategia voi olla suunniteltu, muotoutuva ja yhdistelmä molempia. HR-strategia on suunnitelmia, ohjelmia ja aikomuksia kehittää ihmisten kapasiteettia pystyäkseen kohtaamaan tulevaisuuden haasteet sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä. (Holbeche 2009, 132.)

2.3 Strategiatyö

Ensiksi on hyvä määritellä mitä on strategiatyö. Henkilöstöstrategiaprosessia mietittäessä on hyvä myös määritellä, mitä tarkoittaa sana strategia (Kehusmaa 2010, 13). Strategiayöllä voidaan tarkoittaa strategiasuunnittelua, strategian toteutusta ja strategista johtamista. Strategiatyö on katto tai sateenvarjo kaikille näille asioille. Laaja-alaisesti tarkastettuna strategiseen johtamiseen sisällytetään strategian toteuttamiseen liittyvää johtamista malleineen ja menetelmineen. Parhaimmillaan strategiatyö on organisaatiossa elävä, jatkuva prosessi tai toimintatapa. (Hakanen 2004, 18-76.)

Strategia ja strategiatyö ovat pitkälti puhetta, kuten tarinan kerrontaa, analysointia, kietyttämistä, valintojen perustelemista, tavoitteiden asettamista ja pohdintaa. Perinteisesti strategian suunnittelu on kuulunut ylimmälle johdolle, strategia-asiantuntijoille, kuten strategiakonsulteille, jotka ovat auttaneet johtoa strategian määrittämisessä. Hierarkkinen strategiatyö ylläpitää lähtökohtaisesti strategioiden suunnittelun ja toteutuksen välistä haastetta. (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 19-33.) Ylisirniön (2011, 55) mukaan strategiatyö on vain päätöksiä valinnoista. Oletetaan, että tavoitteiden saavuttamiseksi on joukko keinoja, joiden avulla pyritään edistämään tavoitteisiin pääsemistä. Keinoja on useimmiten enemmän kuin niitä voidaan toteuttaa, joten täytyy tehdä valintoja siitä, mitä toteutetaan ja mitä ei toteuteta.

Strategialla voidaan saada aikaan hyvin erilaisia asioita, kuten perustella organisaation olemassaoloa sekä korostaa joidenkin tiettyjen asioiden tärkeyttä ja merkitystä. Usein strategia tarkoittaa käytännössä muutosta. (Mantere ym. 2011, 21-22.)

Hakasen (2004, 18-76) mukaan strategiatyön vaiheita ovat:

- organisaatiolle sopivan strategiatyömallin eli prosessin suunnittelu
- strategian laatiminen
- strategian toteuttaminen käytännössä
- strategian seuranta ja arviointi
- strategian päivitys

Strategiatyö jatkuvana prosessina häivyttää perinteiset raja-aidat operatiivisen ja strategisen toiminnan välillä. Strategia kuvaa sekä haluttua tahtotilaa että sitä, miten kuinka haluttu tahtotila saavutetaan. Strategiatyö on puolestaan jatkuvaa strategian mukaista etenemistä kohti yhteistä tahtotilaa. Strategiatyö on yrityksen kilpailukyvyn parantamista, kilpailuetujen luomista, uudistumista, oppimista ja osaamisen kehittämistä. Analyysityö luo hyvän pohja hyvälle strategialle. Luovuus ja innovatiivisuus ovat ydinasioita strategiatyössä ja strategisessa johtamisessa. Luovuus on strategiatyön kriittisen menestystekijä. (Hakanen 2004, 18-76.)

Kehusmaan (2010, 19) mukaan strategiatyön kehityspolkuja kuvataan seuraavasti:



Kuvio 3. Strategiatyön kehityspolku (Kehusmaa 2010, 19.)

Kehusmaan strategiatyön kehityspolun mukaan tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaatio on tekijän näkemyksen mukaan henkilöstöstrategiatyössään tällä hetkellä tason kaksi (viestinnällä implementoitava strategiatyö) ja tason kolme (toteuttamista painottava strategiatyö) välissä: strategiatyö on osa arkipäivää ja henkilöstö on jossain määrin mukana suunnittelu- ja toteutustyössä. Tavoitteeksi strategiaprozessille asetettiin siirtymistä tasolle neljä (keskusteleva strategiatyö). Tasolla neljä suurin osa henkilöstöstä ajattelee strategisesti ja johto ja henkilöstö käyvät avointa dialogia keskenään. Arki ja strategia sekoittuvat toisiinsa luontevasti ja strategiatyötä tehdään kuin huomaamatta. Kyse on kuitenkin organisaation muutosvalmiudesta ja tämä vaatisi uudistusta johdon ja organisaation toimintamalleissa, asenteissa ja arvoissa. Elävä ja älykäs strategiatyömalli on kuitenkin se strategiatyön tahtotila, johon jokaisen organisaation tulisi pyrkiä kehittymään itselleen sopivalla tavalla ja tahdilla. Elävää ja älykästä strategiatyötä tekevä organisaatio on oppiva organisaatio. Strategiatyön merkityksellisyyteen on hyvä kiinnittää huomiota strategiaprozessia suunniteltaessa. Merkityksellisyys syntyy osallistumisesta strategiatyöhön ja omakohtaisesta kokemuksesta. Yhteinen ja jaettu strateginen tahtotila on keskeisessä roolissa. Se suuntaa tekemistä, oppimista ja kehittymistä. (Kehusmaa 2010, 15-22.)

Tasolla neljä, keskusteleavassa strategiatyömallissa strateginen ja operatiivinen työ ovat jo lähestyneet toisiaan. Strategiasuunnittelu ei ole enää erillinen prosessi, vaan strategian suunnittelu ja toteutus yhdistyvät. Yhä suurempi osa organisaatiota osallistuu strategiatyön eri vaiheisiin oman työnkuvansa puitteissa. (Kehusmaa 2010, 57.)

Strategian toteuttajaksi tarvitaan koko organisaatiota. Jatkuvassa strategiatyössä jokaisella organisaation toiminnolla, ryhmällä ja henkilöllä on oma tiedostettu roolinsa. Kaikki eivät voi isoissa organisaatioissa osallistua strategiatyön kaikkiin vaiheisiin, mutta jokaisella on oma tehtävä strategiatyön joissakin vaiheissa. (Kehusmaa 2010, 28.) Strategiaan liittyvään viestintään tulee myös kiinnittää huomiota. Jotta strategiatyö toteutuisi on sen oltava elävä osa tätä päivittäistä organisaatiopuhetta. Strategiatyön merkittävimpiä haasteita on saada strategia siirtymään johdon, esimieskunnan ja organisaation puheisiin siten, että strategia ohjaa koko organisaatiota haluttuun suuntaan. Strategian vaikea viestittävyys johtuu monesti strategian korkealentoisuudesta tai strategia kuvaa ylitason asioita ympäröivästä. Strategia voi olla vaikeasti viestittävässä myös

sen monimuotoisuuden tai vaikeaselkoisuuden takia. Strategian viestinnässä on tärkeää ottaa huomioon erilaiset kohderyhmät ja sovittaa viestintä kohderyhmän mukaan. (Ke-
husmaa 2010, 32.)

Strategiat eivät synny itsestään. Strategian laadinta edustaa organisaatiossa edelleen eräänlaista pyhää toimitusta, johon pääsee osalliseksi organisaation tärkeinä ja arvollisina pidetyt henkilöt. Toimituksen ulkopuolelle jäävät sen sijaan kokevat tullessa jopa loukatuiksi. Kuinka paljon arvokasta ja korvaamatonta potentiaalia organisaatiossa hukataan, kun vaikuttamishaluiset ihmiset kokevat tullessa sivuutetuksi ja syrjäytetyksi. (Mantere ym. 2011, 23.)

Parhaatkaan strategisen johtamisen järjestelmät, arkkitehtuurit ja strategiaprosessit eivät auta, ellei yritys tee strategiatyötään pitkäjänteisesti (Kamensky 2010, 347). Yrityksissä laaditaan paljon sellaisia strategioita, joita ei koskaan oteta käyttöön. Niissä luodaan paljon sellaisia visioita, jotka eivät koskaan toteudu, ja määritellään paljon päämääriä, jotka jäävät saavuttamatta. Ilman järjestelmällistä, kurinalaista ja perusteellista mekanismia, joka muuttaa toiveet ja pyrkimykset toiminnaksi, strategia jää pölyttymään. (Ulrich 2007, 81.)

Strategian muotoilun avulla määritellään yrityksen tulevaisuuden suunta, kohdennetaan voimavaroja ja ilmaistaan niitä lupauksia, joihin yritys on sitoutunut strategian muotoilusta käytettyjen keskustelujen aikana. Strategian muotoilua seuraa yleensä sen toteuttaminen, mikä merkitsee sitä, että organisaatiokäytännöt sovitetaan liiketoimintastrategiaan. (Ulrich 2007, 234-236.)

2.3.1 Strategisen ajattelun kyvykkyyden kasvattaminen

Strateginen ajattelu, strategiointi, on 2000-luvulla esiin noussut kehityksen valtasuunta (Santalainen 2006, 24). Rautavan (2013) mukaan strateginen ajattelu on tulevaisuuden hahmottamista, visiointia kun taas Santalaisen (2006, 25) mukaan strateginen ajattelu tarkoittaa kykyä käyttää mielikuvitusta siten, että strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödyntäen mennään tavanomaista analyysiä syvemmälle haastaen ilmeisiltä tuntuvia vaihtoehtoja. Organisaatiolta se vaatii rakenteita ja työntekijöiltä kykyä irrottautua ja halua oppia uutta (Rautava 2013).

Tekijä on oppinut ja sisäistänyt opintojen yhteydessä, että strateginen ajattelun kyvykkyyden kehittäminen vaatii organisaatiolta uudenlaista tapaa strategiatyöskentelyyn, ajatukseen, että strategian luominen kuuluu koko henkilöstölle. Henkilöstöltä se vaatii uskallusta astua uuteen maailmaan. Strateginen ajattelu on myös kykyä ja herkkyyttä havainnoida sekä ennakoida heikkoja signaaleja. Strateginen ajattelu tarkoittaa merkityksen luomista, innostavaa keskustelua, rohkeutta kyseenalaistaa ja tuoda uusia ajatuksia. Strateginen ajattelu on oppimista, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Strateginen ajattelu ei ole ajattelemattomuutta, imitointia. Strateginen ajattelu eroaa tavallisesta ajattelusta. Strateginen ajattelun kyvykkyyden kasvattaminen tarkoittaa visionäärisen ajattelun kyvykkyyden kasvattamista. Mutta tulevaisuutta ei voi nähdä, ellei huomioi menneisyyttä. Strategisen kyvykkyyden kasvattaminen edellyttää intuitiota.

Monet strategisen ajattelun gurut tuovat esille, että se tarkoittaa myös helikopteriperspektiiviä (Rautava, 2013). Samaan viittaa Santalainen (2006, 25) strateginen ajattelu syvenee, mikäli osaamme nousta ylöspäin näkemään laajempia kokonaisuuksia. Strategisella ajattelulla tulisi tavoitella sitä hiomatonta timanttia, mikä muuttaa organisaatiota. Se vaatii taas luovuutta (Rautava, 2013.)

Strategisen ajattelun kyvykkyyden kasvattamiseen voi vaikuttaa muuttamalla asenteita, tapoja ja uskomuksia. Se edellyttää kykyä haastaa tilanteita. Strategisen ajattelun kyvykkyyttä voi kasvattaa erilaisten menetelmien avulla. Niitä ovat mm. erilaiset ajattelutekniikat, ajattelukonseptit, ajattelutaidot, ajattelutyylit ja ylipäätään ajattelemalla paremmin. Strateginen ajattelu tarkoittaa yleensä positioimista, suunnan asettamista ja resursien huomioimista. (Rautava, 2013.) Santalaisen (2006, 68) mukaan strateginen ajattelu ja reflektio on prosessi, jolla käynnistyttyään on valtava itseohjautuva voima.

Strategisen ajattelun kyvykkyyttä voi tekijän näkemyksen mukaan kasvattaa sallimalla, tekemällä, osallistumalla. Strateginen ajattelu vaatii kehittyäkseen myös vuorovaikutusta. Strategista ajattelua voi kasvattaa myös benchmarkkaamalla muiden organisaatioiden strategiseen ajatteluun. Henkilökohtaista strategista ajattelua voi kehittää analyysien avulla. Tekijän oman kokemuksen mukaan ensimmäinen kerta on vaikeaa, mutta sen jälkeen strateginen ajattelu sujuu jo helpommin. Strategisen ajattelun osaamista on kohdeorganisaatiossa kasvatettu konsulttien avustuksella. Konsultit tuovat oman viite-

kehyksensä, työkaluja ja ajattelumalleja ja antavat mallia strategisen ajattelun soveltamisesta. Henkilökohtaisesti voi strategisen ajattelun osaamista kasvattaa myös strategiakirjallisuuden avulla.

2.3.2 Henkilöstön sitoutuminen strategiatyöhön

Strategiatyötä on perinteisesti pidetty johdon tehtävänä. Henkilöstön roolina on ollut johdon suunnittelemien strategioiden toteuttaminen. Organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt ovat kuitenkin muuttuneet. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö ei enää motivoitu ylhäältä tulevien ohjeiden kautta ymmärtämättä niiden perusteita. Hierarkkinen tapa ymmärtää strategiatyö ei riitä todellisen osallistumisen aikaansaamiseksi. Dialoginen strategiatyö perustuu ajatukselle, että organisaatiossa on jatkuvasti useita käsityksiä organisaation tavoitteista ja ylipäättään siitä, miten organisaatio menestyy. Olennaista on ymmärtää, ettei mikään strategia tai sen tulkinta tule olemassa olevaksi, ennen kuin henkilöstö tulkitsee sitä omassa toiminnassaan. (Mantere ym. 2011, 29-31.)

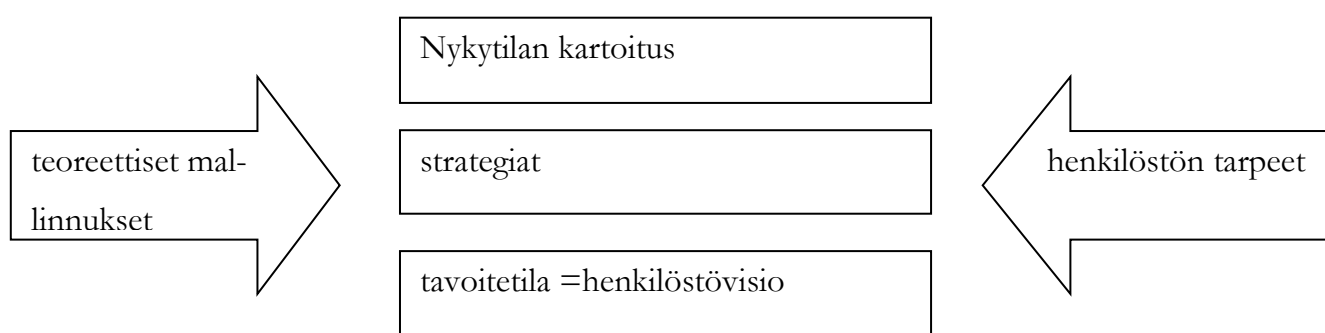
Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon on organisaation tavoitteiden ja arvojen tunnistamista ja niiden hyväksymistä ominaan. Sitoutuminen näkyy toimintatapoina ja toimintakulttuurina, jotka ovat tavoitteiden suuntaisia. Sitoutumista aikaansaavina tekijöinä pidetään strategista viestintää, strategista henkilöstövoimavarojen johtamista, työhyvinvointia ja strategista arviointia. (Suurnäkki 2006, 107-108.) Valpolan ym. (2010, 56) mukaan ihmiset sitoutuvat parhaiten osallistumalla. Kun ihmiset voivat itse osallistua uuden luomiseen, he tekevät omilla toimillaan sellaisen tulevaisuuden, jossa ovat täysillä mukana. Strategian toteutuksessa syntyy helposti pulmia silloin kun yritämme viedä ihmisille valmiin ratkaisun toimeenpantavaksi. (Valpola ym. 2010, 86.) Hakasen (2004, 150) mukaan taas viestinnällä luodaan sitoutumista. Viestinnässä on oleellista konkretisoida yrityksen strategisten teemojen ja tavoitteiden sisältö ja käydä se läpi henkilöstön kanssa siten, että henkilöstöllä on mahdollisuus kommentoida ja ennen kaikkea tulkita ja sisäistää se oman työnsä kannalta.

Ihmiset sitoutuvat strategiatyöhön eri tavoin: Kieltäytyjä ei koe strategialla olevan annettavaa hänelle eikä hänellä strategialle. Mukana kulkijat osallistuvat näennäisesti, mutta eivät innostu. Tulisielut puolestaan näkevät strategian välttämättömänä menestyksen

mahdollistajana ja kokevat sen myös itselleen merkitykselliseksi. (Valpola ym. 2010, 126.)

2.3.3 Henkilöstöstrategiatyö

Hyvä henkilöstöstrategiatyö on yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen piiriin kuuluvista tehtävistä. Sen tulee perustua jatkuvaan vuoropuheluun henkilöstöjohtamisen erisidosryhmien kanssa ja tuottaa ajatuksia ja linjauksia. Onnistunut henkilöstöstrategia selkeyttää ylimmän johdon käsitystä siitä, minkä asioiden varassa kokonaisuuden menestyminen lopulta on ja auttaa johtoa laatimaan yhä parempia liiketoimintastrategioita. Koko henkilöstölle se kuvaa ymmärrettävällä tavalla, minkälaista arvomaailmaa kunnioittaen ja millä toimenpiteillä yritys hyödyntää ja vahvistaa tärkeintä voimavaraansa. (Helsilä ja Salojärvi 2009, 69.) Suurnäkin (2006, 38) mukaan henkilöstöstrategiatyön tulisi edetä seuraavalla tavalla:



Kuvio 4. Henkilöstöstrategiatyö (Suurnäkki 2006, 38.)

Strategisen henkilöstötyön yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi nousee ”muotoilu ilman toteutusta” –ongelman ratkaiseminen. Sen tavoitteena on varmistaa, että kaikkia strategioita varten on laadittu selkeät toimintasuunnitelmat. (Ulrich 2007, 236.) Jotkut HR-strategiat keskittyvät taas Hollbechen (2009, 16) mukaan kyvykkyyksien kasvattamiseen. Henkilöstöstrategiatyötä ei voi kuitenkaan eristää muutoksista tai työvoiman saatavuuteen liittyvistä trendeistä.

2.3.4 Strateginen ketteruus

Strateginen ketteruus tarkoittaa yrityksen jatkuva kykyä tehdä tosiaikaisia, tarkkoja havaintoja, sitoutua kollektiivisesti sekä kohdentaa uudelleen resursseja nopeasti ja riittävässä laajuudessa. Dozin (2008, 27-87) mukaan strategisen ketteryyden kolme perusulottuvuutta ovat:

- strateginen herkkyys
- kollektiivinen sitoutuminen
- resurssien liikkuvuus

Perinteinen lähestymistapa, joka tunnistaa avaintrendit ja tulevat häiriöt hyvissä ajoin ennen kuin muutkin ne näkevät, on edelleen arvokasta myös nopean strategian pelissä. Nopeus syntyy hajautetuista hankkeista, strateginen vahvuus lähtee kyvystä mobilisoida resursseja nopeasti. (Doz 2008, 27-87.)

Valpolan ym. (2010, 72) mukaan ketteruus on samanaikaista kykyä luoda uutta ja vastata muutokseen, tavoitteena hyötyä liiketoiminnan muutoksesta. Lisäksi ketteruus on kykyä tasapainottaa joustavuutta ja pysyvyyttä. Ketteryyttä voidaan pitää enemmän asenteena kuin prosessina, myös enemmän toimintaympäristönä kuin menetelmäoppina. Ketteruus voi tarkoittaa vaikka jatkuvaa suunnittelua, jonka avulla päästään nopeasti ja joustavasti tavoitteeseen. Strategisessa johtamisessa on siirrytty niin sanotusta vesiputousmallista ketterään pyrähdysmalliin. Ketterän pyrähdysten mielikuvan avulla korostetaan, että pienillä kokeiluilla päästään nopeasti eteenpäin. (Valpola ym. 2010, 13.)

Prosessikoulukunta on syntynyt eräänlaisena vastareaktiona suunnittelun epäkohtiin. Tutkimukset ja käytännön kokemukset ovat osoittaneet, että säntillinen suunnittelu saattaa synnyttää strategioita, jotka eivät tuota haluttuja tuloksia. (Mantere ym. 2011, 78.) Ala-Mutkan (2008, 97-100) mukaan perinteisen lineaarisen strategiaproessimallin vastakohtaksi rakennetaan ketterä johtamismalli, jolla pyritään strategian toteutettavuuden parantamiseen. Ketterä strategiaproessimalli edellyttää ketterää johtamismallia. Ketterässä mallissa jätetään analysointi ensin karkealle tasolle ja syvennyttään vain tarkoituksenmukaisesti valittuihin yksityiskohtiin. Strategian muotoilu tulee ulottaa laajemman piirin tehtäväksi ja osallistuminen on oleellinen osa. Innovatiivisuus ja liike-

toimintaosaaminen viedään koko organisaation ominaisuudeksi. Strategiamalli on näin kuvaus näistä yrityksen liiketoimintaa koskevista näkemyksistä ja uskomuksista. Strategiaa ei käytännössä suunnitella kokonaisuutena, vaan sitä muutetaan jatkuvasti. Strategia luodaan teosanoina, tehtävinä ja mitattavina lupauksina. Perinteisen ja ketterän johtamismallin eroja kuvataan taulukossa 1.

Taulukko 1. Perinteisen ja ketterän johtamismallin erot (Ala-Mutka 2008, 98.)

	Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi	Ketterä strategian johtamismalli
Prosessin kesto	vuosikello	viikkoja tai kuukausia kestävät pyrähdykset
Prosessimalli	vesiputous vaihe vaiheelta	pyrähdys, jonka aikana valittu kehys toteutetaan ja liitetään strategiamalliin
Suunnittelun tarkkuus	laajat analyysit ja tarkka toteutus-suunnitelma	kevyt yleishahmotelma ja vain pyrähdysten tarkka suunnittelu
Jalkautus	suunnitelmasta toteutussuunnitelman mukaiseen toimintaan	kokeilu ja oppiminen tekemisen kautta
Osallistuminen	suljettu ja valittu ryhmä johdosta sekä avainhenkilöistä	laaja osallistuminen koko yrityksessä
Toteutus	operatiivisen toiminnan ulkopuolella, tehdään ulkoisilla resursseilla	toteutus yhdistettynä operatiiviseen toimintaan, työn ohessa
Päätöksenteon pohja	kerätty tieto	liiketoimintaosaaminen, ymmärrys, ihmisten välinen vuorovaikutus
Tavoite	pysyy paikallaan	tavoitetta muutetaan/tarkennetaan rullaavasti

2.3.5 Strategian mittaaminen

Strategian toteutumisen edistymistä tulee mitata ja seurata johtoryhmässä. Liiketoiminnan mittareiden lisäksi johtoryhmän jatkuvaan seurantaan otetaan strategiset välitavoitteet, muutosten eteneminen, strategiset projektit ja strategiaan sitoutuminen. (Valpola ym. 2010, 58.) Ylisirniön (2011, 56) mukaan mittaamiselle pitäisi aina löytyä syy. Sillä ei ole itsessään arvoa vaan sen tulee palvella jotain taustalla olevaa suurempaa tarkoitusta. Organisaation strategiatyön tulisi olla pitkäjänteistä ja rakenteellisesti kehittyvää työtä.

Tämän työn tulisi kehittää organisaatiota jatkuvaluontoisesti siten, että askel askeleelta organisaation strateginen kyvykkyys kasvaisi. Ylisirniön (2011, 56) mukaan strategisen mittaamisen kohde-alueet ovat:



Kuvio 5. Strategisen mittaamisen kohde-alueet (Ylisirniö 2011, 56.)

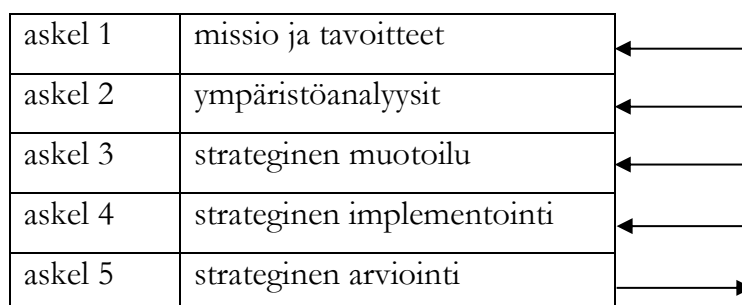
Ylisirniö (2011, 56) strategisen mittaamisen kolme ulottuvuutta ovat aika (milloin), nykytila (kyvykkyys) ja tulevaisuus (tärkeys). Ylisirniön (2011, 174-176) mukaan strategiaan liittyvät mittausalueet:

- visionäärinen mittaaminen (painopiste tulevaisuus: vaihtoehdot, simulointi)
- strategian mittaaminen (painopiste nyt: strategiset riskit ja fokus, vaikuttavuus, strateginen tehokkuus)
- taktinen ja operatiivinen mittaaminen (painopiste menneisyys: tuloksellisuus ja operatiivinen tehokkuus)

Mittaaminen vähentää sanallisten tavoitteiden luontaista monitulkintaisuutta tai epämääräisyyttä. Mittarit ja niihin liittyvät tavoitearvot ilmaisevat tavoitteet yksityiskohtaisesti ja tarjoavat organisaatioille mahdollisuuden seurata edistymistään strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Kaplan 2009, 108.) Sitoutumiseen kannattaa käyttää haastatteluja ja sähköisiä kyselyjä (Valpola ym. 2010, 58).

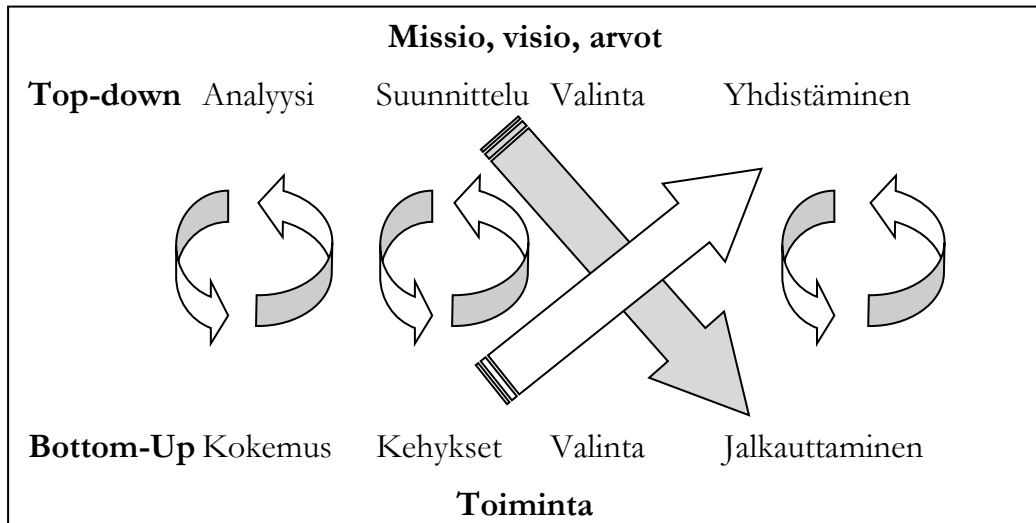
3 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen käsite alkoi kehittyä 1980-luvulla. Strateginen johtaminen pyrki vastaamaan kilpailuympäristön haasteisiin etsien yhteyttä strategisen suunnitelman ja organisaation rakenteen, kyvykkyyksien ja muiden resurssien välille. (Santalainen 2006, 23.) Strateginen johtaminen tarkoittaa organisaation ja siihen liittyvien toimijoiden johtamista strategian keinoin epäsuorasti. Epäsuora johtaminen toteutetaan vaikuttamalla ihmisten maailmankuvaan ja perusolettamuksiin. Toisaalta epäsuora johtaminen tarkoittaa strategian käyttämistä johtamisen välineenä ilman suoraa käskyä käytännön toimintaan. Johtamalla ihmisten ajatusmallia johdetaan samalla myös strategiaa. (Ala-Mutka 2008, 76-78.) Bratton (2007, 45) on kuvannut strategisen johtamisen mallia seuraavasti:



Kuvio 6. Strategisen johtamisen malli (Bratton 2007, 45.)

Edellä esitelty Brattonin malli on Ala-Mutkan (2008, 90-94) mukaan klassista ja lineaarista strategiaprosessia, vesiputousmallia. Tämän mallin ongelmana on yksisuuntaisuus. Koettu, kehittyvä ja kehkeytyvä strategiaprosessi sopii paremmin liiketoiminnan kehittämiseen osaksi operatiivista toimintaa. Koettu strategia lähtee toiminnasta. Toiminnan kautta strategia kehkeytyy vähitellen ja henkilöstö osallistuu laajasti tähän toimintaan, koska kehittäminen on integroitu operatiivisen toiminnan sisään eikä kehittämistä tehdä erillisenä. Alamutkan mukaan (2008, 94) yhdistämällä perinteinen ja koettu strategiaprosessi yhteen muodostuu kaksisuuntainen strategiaprosessi (kuvio 7.), joka yhdistää ja jalkauttaa.



Kuvio 7. Kaksisuuntainen strategiaproessi (Ala-Mutka 2008, 94.)

Mantere ym. (2011, 89) kuvaa taas neljää ohjetta strategiseen johtamiseen:

1. Anna suunta, älä puutu yksityiskohtiin
2. Osallista organisaatio strategiaproessiin
3. Luo edellytykset strategiselle improvisaatiolle
4. Anna osaajien loistaa

Uudenlaiset tekijät kuten tunteet ja ihmisten kokemukset ovat tulleet jäädäkseen strategisen johtamisen kentälle. Strateginen johtaminen tarvitsee nykyisissä oloissa uudenlaisen sisällön. Yksikään organisaatio ei voi välttää strategisen johtamisen maailmaa. (Juuti & Luoma 2009, 14-24.)

3.1 Strategisen johtamisen menestystekijät

Henkilöt, jotka kykenevät johtamaan itseään, johtavat paremmin myös muita. Itsensä johtamiseen liittyy joukko vaatimuksia, joita kutsutaan henkilökohtaiseksi vahvuudeksi. Ensimmäinen johtamissääntö on, että tulee määritellä tulevaisuus, tämä sääntö toteutuu ihmisten johtajan strategin ulottuvuudessa. Strategi vastaa kysymykseen mihin olemme menossa ja tekee suunnan selväksi myös muille. Toinen johtamissääntö on toteuta. Tämä tarkoittaa tietämyksen muuttamista teoiksi. Keskitytään kysymykseen miten varmistetaan pääsy päämäärään. Johtamissääntö kolme on sitouta nykyiset osaajat. Johtajat, jotka käyttävät tehokkaasti hyväkseen tämänhetkisiä kykyjä, vastaavat kysymykseen

kenet otan mukaan matkalle menestykseen. Sääntö neljä on rakenna seuraava sukupolvi. Kuka jää organisaatioon ja ylläpitää sitä seuraavalle sukupolvelle. Useimmilla henkilöillä on luonnostaan taipumuksia johonkin näistä neljästä roolista. Sääntö viisi on sijoita itseesi. Tämä tarkoittaa henkilökohtaisia vahvuuksia. Johtajat ottavat opikseen menestyksestä, epäonnistumisesta, vaihtuvista työtehtävistä, kirjoista, kursseista, ihmisistä ja elämästä itsestään. Jos haluaa kehittyä johtajana ja rakentaa tehokkaampaa ihmisten johtamista, on opittava nämä viisi johtamissääntöä. Jotkut näistä asioista tapahtuvat luonnostaan, toiset on opittava. (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2009, 21-30.)

Strategi yhdistää vision ja analyttisen tiedon. Tehokkaat strategit erottuvat muista siinä, että he saavat organisaationsa ottamaan käyttöön vahvuudet toisella tapaa kuin muut tekevät tai muiden voidaan odottaa realistisesti tekevän. Kysy aina itseltäsi entä jos ja tutki mahdollisuuksia. Luo yhteys johtaviin ajattelijoihin. Lue erilaisia julkaisuja. Tee tekniikasta ystäväsi. Opettele näkemään ongelmat. Huippustrategit voivat tarkkaila omalla alallaan toimivien organisaatioiden lisäksi sitä, kuinka vastaavilla aloilla toimivat yritykset ovat erottuneet muista. ja saavuttaneet erinomaisia tuloksia. (Ulrich ym. 2009, 32-38.)

Kun haluat kehittää strategiaa, sinun on toimittava yhdessä muiden organisaation jäsenten kanssa sen sijaan, että toimit yksin tai pienessä ryhmässä. Strateginen johtajuus edellyttää strategista osaamista myös koko organisaatiolta. (Ulrich ym. 2009, 43.) Strategian toteuttaminen on kytkettävä ihmisiin ja johtamiseen. Oikeat ihmiset ovat valmiiksi motivoituneet saamaan aikaan jotain merkittävää. (Valpola ym. 2010, 55-56.)

Kamenskyn (2010, 51) mukaan strategisen johtamisen menestystekijöitä ovat:

- yhteinen strategia- ja bisneskieli
- kyky, halu ja rohkeus uusiutua
- tietotulvasta ymmärrykseen ja näkemykseen
- joukkuepelin sisäistäminen
- kyky keskittyä olennaiseen
- pitkäjänteisyys
- riittävä liiketoimintaosaaminen

- toimialaosaaminen ja näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön
- kokonaisnäkemys johtamisesta
- verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot

Resurssit voivat olla strategisen johtamisen menestystekijöinä. Resurssit mahdollistavat strategian toteutuksen. Tietyt resurssit myötävaikuttavat olosuhteista riippumatta menestymiseen. Strategia rakentuu resurssien, organisaation erityisvahvuuksien ympärille. Strategia laaditaan ja toteutetaan samanaikaisesti resurssien ympärille. Resurssit ja strategia yhdentyvät transformaatioprosessiksi. (Santalainen 2006, 123-124.)

3.2 Strategisen johtamisen ajattelu sosiaalialalla ja non profit-organisaatioissa

Organisaatioiden johtajilta odotetaan olevan kykyä ja osaamista, jonka varassa yhteiskunnan ja asiakkaiden tulevaisuuden vaatimukset otetaan huomioon. Tämä vaatii johtajilta ongelmanratkaisukykyä sekä taitoa pitää hallussaan organisaation kaikki toimintaprosessit. Sosiaalialan organisaatioiden strategiat liittyvät keskeisesti toimintaan myös silloin kun arvioidaan, ovatko toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuneet. Sosiaalialan strateginen ajattelu on lisääntynyt. Lisäksi strateginen ajattelu on selkeästi vaikuttanut johtamiskäytäntöihin tilanteissa, joissa on tehty isoja rakenteellisia muutoksia. Sosiaalialan käytännön työn kannalta strategisen johtamisen merkitys on vaikeammin näytettävissä toteen. Erityisesti asiantuntijoita ja asiantuntijoiden toiminnan strategista johtamista koskevat tutkimustulokset osoittavat, että strateginen suunnittelu ja johtaminen näkyvät selvästi toimintakokonaisuuksien ja palvelujärjestelmän kokonaisuuden johtamisen tasolla. Sen sijaan asiakkaiden ja yksittäisten palvelutilanteiden tasolla tai asiantuntijatyössä niitä on vaikea tunnistaa. Sosiaalialan strategisessa johtamisessa korostuu toiminnan proaktiivisuus eli johdon kyky ottaa huomioon ja ennakoida kokonaisuus. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 84-92.)

Sosiaalialan johtamisen kannalta on oleellista se, että strateginen päätöksenteko on prosessi ja koostuu monista erityyppisistä päätöksenteon malleista. Strateginen toiminta organisaatiossa sisältää aina tietyn vallan näkökulman. Tämä strategisen ajattelun näkökulma korostaa organisaatioita avoimina systeemeinä, joka on kiinnostunut ympäristönsä vaateista. Tällöin organisaatiolla on oltava strategia, joka takaa hyvät toimintaedellytykset ja intressiryhmien tuen. Kun strategista johtamista tarkastellaan organisaa-

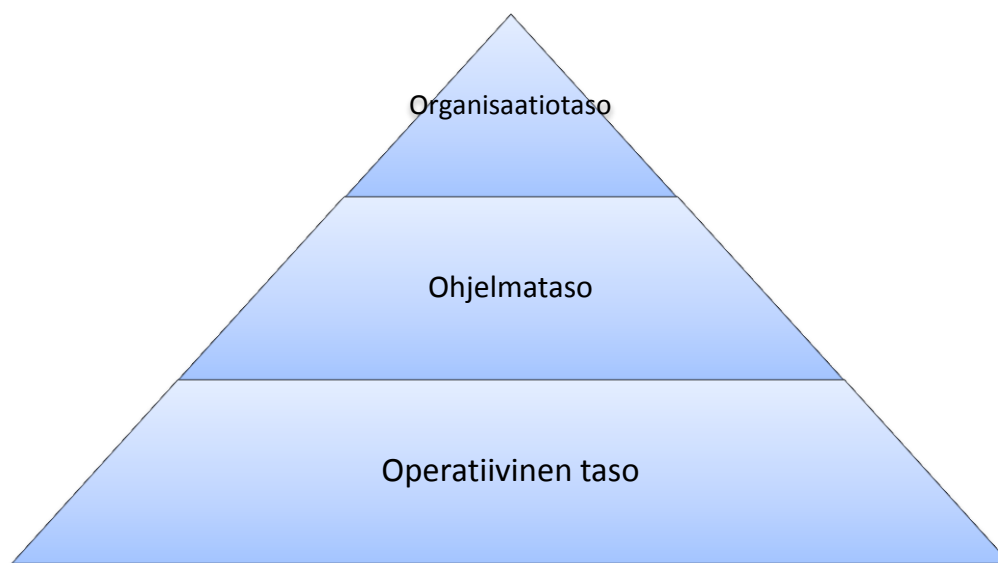
tion sisäisenä kysymyksenä voidaan havaita, että sillä on merkitystä henkilöstön toimintaedellytysten kannalta. Strategiset valinnat ja strategialle annettu merkitys muuttavat organisaation toimintaa ja sijoittumista toimintaympäristöön sekä työyhteisön sisäistä toimintatapaa. (Niiranen ym. 2010, 84-92.)

Suurin osa sosiaali- ja terveydenhuollon strategiapuheesta perustuu yhä rationaaliseen maailmankuvaan, vaikka tutkimus on nostanut esille yhä enemmän strategiaa käytäntönä ja toimintana, jossa erilaista toimintaa yhdistävä strategian luonti ja toteutus muodostuvat yhdeksi jatkuvasti muuttuvaksi kokonaisuudeksi. Strategia-ajatteluun liittyvät käsitteet ja toimintatavat ovat tulleet täydentämään tai osin korvaamaan tavanmukaisempaa politiikan kieltä ja suunnittelun aikakautta myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveystieteissä ja strategiatyössä tavoitteiden asettaminen on keskeinen tehtävä. Toteutus on kriittinen kohta myös strategiatyössä. Monet tutkimukset ovat tuottaneet tietoa siitä, että kuntien tai sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden strategioita ei tunneta tai niihin ei sitouduta. Tällöin voidaan kriittisesti kysyä, mikä merkitys on rationaaliseen ajatteluun perustuvalla strategiayöllä, jos se jää vain ylimmän johdon työksi, joka ei jalkaudu koko organisaatioon. Tärkeä kysymys on tällöin myös se, ketkä saavat tai joutuvat osallistumaan strategiayöhön. Päätöksentekoon ja strategian luontiin liittyvät läheisesti valta ja vallankäyttö. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 42-51.)

Strategisen johtamisen yleistyminen julkisissa organisaatioissa ilmentää uutta julkisjohtamista. Pyrkimys soveltaa liiketalouden periaatteita sosiaali- ja terveydenhuoltoon asettaa uusia johtamiseen liittyviä haasteita. Tasapainoittelu perinteisten arvojen ja tuloksellisuuden välillä on herättänyt paljon keskustelua. Johtamista pidetään yhä useammin organisaation eri toimijoiden yhteisenä työnä. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 93-104.)

Yleishyödyllisten ja julkisen sektorin organisaatioiden on ollut yleensä hyvin vaikea määrittää strategiaansa selkeästi. Tällaisten organisaatioiden tulisi muistaa Michael Porterin näkemys, jonka mukaan strategia ei sisällä yksinomaan asioita, joita organisaatio pyrkii tekemään, vaan myös asioita, joita se päättää olla tekemättä. Hallinnolliset ja yleishyödylliset organisaatiot voivat käyttää strategioita ja rakentaa kilpailuedun, joka

perustuu muuhunkin kuin toimintojen optimointiin. Siirtyminen nykyisten prosessien kehittämisestä strategiaan, joka ilmaisee tärkeimmät toteutettavat prosessit ja toiminnot, edellyttää kuitenkin visiointia ja johtajuutta. (Kaplan & Norton 2002, 143-144.) Nonprofit –järjestöt luovat strategioita ja käyttävät niitä saavuttaakseen monitahoisia päämääriä. Hyvin muodostetut strategiat ovat nonprofit –järjestöille paras keino saavuttaa missio. Nonprofit järjestöjen tulee säännöllisesti määritellä ja hienosäätää strategioitaan usealla eri tasolla. (La Piana 2008, 5-6.) La Piana (2008, 26) kuvaa kirjassaan nonprofit –organisaation strategista pyramidia seuraavasti:



Kuvio 8. Strateginen pyramidi (La Piana 2008, 26.)

Strategioita voidaan suunnitella nonprofit –organisaatioissa kolmella tasolla. Operatiiviset strategiat on kohdistettu hallinnollisen tehokkuuden parantamiseen ja operatiiviseen toimintaan. Ohjelmatasoiset strategiat on tarkoitettu lisäämään ohjelmallista vaikuttavuutta. Organisaatiotason strategiat on tarkoitettu mission tavoittamiseksi. Idealisessa tilanteessa nonprofit –organisaatioissa strategiat muotoutuvat alhaalta ylöspäin saavuttaakseen päämääriä joilla tavoitellaan organisaation missiota. (La Piana 2008, 26.)

Jim Collins (2010, 173-176) kuvaa kirjassaan parhaasta pohjalle vai vahvana eteenpäin hyvästä paras käsitekehyyksestä seuraavasti:

Vaihe 1: Kurinalaiset ihmiset

Vaihe 2: Kurinalainen ajattelu

Vaihe 3: Kurinalainen toiminta

Vaihe 4: Kestävän huippuaseman luominen

Vaiheessa yksi korostetaan, että ensin ihmiset sitten asiat. Kyvykkäät johtajat ajattelevat ensi kuka ja vasta sitten mitä. Vaiheessa kaksi tuodaan esille julmien tosiasioiden tunnistaminen ja siilikonsepti. Siilikonseptillä tarkoitetaan toimintamallia, jossa kolme kehää leikkaa toisiansa, mallin ymmärtämistä ja sen mukaan toimimista. Kyseiset kehät ovat: minkä asioiden tekemisessä yritys voi olla maailman paras, mikä asia on sille syvästi tunnetasolla tärkeä ja mikä parhaiten edistää yrityksen talouden ja resurssien perusmoottoria. (Collins 2010, 173-176.)

Vaiheessa kolme korostetaan kurinalaisuuden kulttuuria ja vauhtipyörää. Kurinalaiset ihmiset ajattelevat ja toimivat kurinalaisesti, mutta vapaasti sisäistettyjen vastuidensa puitteissa tämä on sellaisen organisaatiokulttuurin ydin, josta erinomaisuus syntyy. Ihmisillä ei ole työpaikkoja, vaan vastuita ja tehtäviä. Vauhtipyörällä ei tarkoiteta yksittäistä tekoa tai innovaatiota, vaan että pusketaan vauhtipyörään lisää kierroksia. Vaiheessa neljä tuodaan esille kellon rakentaminen aikamerkin antamisen sijaan ja ytimen säilyttäminen ja edistyksen turvaaminen. (Collins 2010, 173-176.)

Erinomaisissa organisaatioissa johto luo katalyyttisiä mekanismeja, jotka kannustavat ja ylläpitävät jatkuvaa eteenpäin menoa. Huippuorganisaatiot pitävät tiukasti erillään ydin-arvonsa (jotka eivät muutu) ja toimintastrategiansa sekä kulttuuriset käytäntönsä, joita muutetaan jatkuvasti. (Collins 2010, 173-176.)

Erinomainen organisaatio on sellainen, joka toimii loistavasti ja saa aikaan näkyvää jälkeä pitkällä aikavälillä. Liike-elämän ulkopuolella toimivissa organisaatioissa suoritusta on sen sijaan arvioitava suhteessa tehtävään, ei taloudelliseen tulokseen. Sosiaaliseksi-

rilla kriittinen kysymys on ”Kuinka tehokkaasti toteutamme missiotamme ja saamme aikaan näkyvää jälkeä suhteessa voivavaroihimme?”. (Collins 2006, 12.)

Siilikonsepti sosiaalialalla tarkoittaa kehää, joka kuvaa innostumista, missä organisaatio on paras ja mitkä ovat resurssit. Innostus tarkoittaa organisaation tavoitteiden (arvojen) ja olemassaolon tarkoituksen (missio) ymmärtämistä. Missä organisaatio on paras tarkoittaa sitä, mitä ainutlaatuista organisaatiosi pystyy antamaan kohderyhmilleen, parempaa kuin mikään muu organisaatio. Resurssit tarkoittavat sitä, mikä on parasta käyttövoimaa resursseille ajalle, rahalle ja laadulle. Johdon mukaisuus erottaa todella parhaat – johdonmukainen ponnistelu, johdonmukaisuus siilikonseptin soveltamisessa, keskeisten arvojen johdonmukaisuus, johdonmukaisuus ajan myötä. (Collins 2006, 28.)

Samasta aiheesta kirjoitetaan kirjassa strategista toisin ajattelua (Mantere ym. 2011). Kurista puhuminen ei ole tämän päivän johtajille soveliasta. Kuri kuitenkin kuuluu kaikkeen johtamiseen. Strategisesta johtamisesta kiinnostuneilla on paljon opittavaa sotilasorganisaatioista. Kurissa oleellista on tehdä läpinäkyväksi organisaation jokaisen jäsenen rooli ja kommunikaatiokanavat suhteessa muihin organisaation jäseniin ja ulkopuolisiin tahoihin. Kuri auttaa oppimaan. Myös työn käsitteen syvin olemus on itsekurissa ja itsensä jatkuvassa voittamisessa esimerkiksi oppimisen kautta. Niinpä ihmisten välisten suhteiden ja ihmisten toimintaympäristön kontrollointi ja monitorointi jatkaa epäsuoremmin ja hienovaraisemmin kurin perimmäistä tavoitetta: saada eri inhimilliset motiivit toimimaan organisoidusti yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Yhteinen etu on myös kurillinen ulottuvuus. (Mantere ym. 2011, 115-119.)

Strategiseen johtamiseen on sisäänrakennettu ajatus, että joku näkee paremmin kuin muut. Strategian käsitteeseen liittyy ajatus hierarkiasta. Strategian perusta on kilpailuasetelma. Strategisessa johtamisessa paistaa nykyään kontrollia suostuttelevasti käytävä puhetapa, jossa toiminnan kurinalaisuus verhotaan käsitteisiin (missio, visio, tavoite, vaikuttavuus, tuloksellisuus ja strategian jalkauttaminen). Strategiapuhe peittää sen perimmäisen lähtökohdan: ihmisten kontrolloimisen osana organisaation toimintaa. (Mantere ym. 2011, 120-121.)

Ihmisten kurinalaisuuteen liittyy vahvana ajatus siitä, että me kaikki olemme heikkoja ja syyllisiä. Kuri ei välttämättä liity ihmisten välisiin suoriin suhteisiin, vaan kuri elää organisaation rakenteiden ja prosessien kautta. Kuri on myös taidetta ja taitoa saada organisaatio toimimaan yhdessä. Onnistuessaan kurinpito siirtyy ulkoiselta valvojalta valvotavalle itselleen. Sitä vähemmän joukko tai organisaatio tarvitsee ulkopuolista kuria ja kontrollia, mitä enemmän kyseinen organisaatio on itsessään sisäistänyt organisaation tavoitteet yksilöidensä itsekurin ilmaisuna. Paradoksaalisesti ihminen tuntee olevansa vapaa, kun hän on kurittanut itseään joskus hyvinkin äärimmäisille asteille. Nykyajan johtamisajattelun ujosteleva suhde kuriin on vaarallinen. Kun kurinpitokäytäntöjä piilotellaan, kurinpito siirtyy yksilöltä teknologioihin. Kurikäytännöt homogenisoituvat ja yksilöllinen itsekurin kehittyminen vaikeutuu. (Mantere ym. 2011, 121-126.)

Strategian läpivieminen on kurinalaista ja aikaansaavaa toimintaa. Kurinalaisuus on aikaansaavan organisaation kulttuurin ydintä. Sen rakentaminen on pitkäjännitteistä ja johdonmukaista toimintaa. Kurinalaista toimintaa pitävät yllä johdon oma käyttäytyminen ja johtamiskäytännöt. Kurinalaisessa kulttuurissa jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen suoriutumistaan arvioidaan. Toiminta on selkeää, helposti ymmärrettävää ja läpinäkyvää. (Valpola ym. 2010, 35-36.)

Aikamme strategiset johtajat harjoittavat positiivista ja innostavaa johtamisretoriikkaa, joka samalla olettaa ihmisten olevan kurinalaisia. Nykyään onkin tapana ajatella, että strateginen ajattelu on koko organisaation asia. (Mantere ym. 2011, 126.) Jokaisen tehtävänä on saada asiat tapahtumaan. Kurinalaisuudessa on kysymys asioiden laittamisesta tärkeysjärjestykseen ja paneutumista siihen, mitä olemme päättäneet, ja jättämällä muun taka-alalle. (Valpola ym. 2010, 39.)

3.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen

Hyvä henkilöstöjohtaminen on ajattelua ja toimintaa. Henkilöstöjohtaminen jaetaan tavallisesti kolmeen osa-alueeseen: henkilöstön hankintaan, henkilöstön sitouttamiseen ja henkilöstökehittämiseen. (Valpola ym. 2010, 151.) Suurnäkin (2006, 10-31) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen mallin mukaan henkilöstöjohtamisen tulee tukea palvelutoiminnan strategista suunnittelua ja toteuttamista. Viitalan (2013, 48) mukaan lii-

ketoimintaa suuntaavat strategiset valinnat ovat suorassa yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Legge kirjoittaa kirjassaan Human Resource Management, että suosituin lähestymistapa on HRM:n integrointi liiketoimintastrategiaan. Toiseksi suosituin lähestymistapa on pohtia, kuinka saada vastaamaan strateginen suunta, johtamistyyli ja HRM toisiaan. Kun katsotaan näitä tarkemmin, huomataan, että HRM nähdään laajasti kolmannen asteen strategiana, joka johdetaan toisen asteen strategioista (sisäiset toimintatavat) ja jotka edelleen johdetaan ensimmäisen asteen strategioista (pitkän tähtäimen suunnitelmat). Legge kyseenalaistaa kuuluisiko tämän olla näin. HR on nousemassa yhä korkeammalle strategisessa suunnittelussa. (Legge 1995, 104-117.) Havainnollistaakseen tätä Legge esittää ajatuksen, että HRM:n ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen on ulkoista sovittamista. Legge kertoo, että on kyseenalaistettu onko tämä reaktiivinen tapa sopiva HRM:lle. Parempi vaihtoehto olisi vastavuoroinen suhde HRM:n ja liiketoimintastrategian välillä. Legge tarkoittaa tällä sisäistä sovittamista, pehmeää HRM mallia. Pehmeämpi lähestymistapa näkyy sitoutuneisuudessa, joustavuudessa ja laadussa ja vahvana kulttuurina. (Legge 1995, 126-130.)

Holbeche taas näkee, että SHRM (Strategic Human Resource Management) luo siltaa liiketoimintastrategian HRM:n välille ja keskittyy integroimaan HR:n ja liiketoimintaan ja toimintaympäristöön. Liiketoimintastrategiaan yhdistäminen ei ole aina ainoa keino ja HR-strategiat voivat vaikuttaa myös liiketoimintastrategiaan. HR-strategian linjaaminen toimintasuunnitelman kanssa tarkoittaa, että HR:n roolia pohditaan arvopohjaisesti. SHRM nähdään organisaation tehokkuuden kautta. SHRM:llä on kirkas tavoite luoda oikeanlaista organisaatorakennetta, joka on tehokkaampi nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Holbeche 2009, 12, 16-18).

Ulrichin (2007, 238) näkemyksen mukaan kun strategisen henkilöstöjohtamisen tarkoitus on varmistaa, että yrityksellä on liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat voimavarat, henkilöstöstrategia puolestaan määrittelee henkilöstötoiminnon tuottaman lisäarvon. Henkilöstöstrategian avulla ilmaistaan henkilöstötoiminnon tarkoitus ja määritellään, kuinka henkilöstöammattilaisten tekemä työ tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle. Henkilöstöstrategia muovaa henkilöstötoimintoa määrittelemällä, millaisia

tuloksia ja palveluita toimintoon panostamisen ansiosta syntyy, perustelemalla sen käyttämät voimavarat ja auttamalla toimintoa asettamaan tehtävät tärkeysjärjestykseen. (Ulrich 2007, 238.)

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on se prosessi, joka linkittää henkilöstöjohtamisen organisaation strategisiin tavoitteisiin parantaakseen suoritustaan (Bratton 2007, 39). Suurnäkin (2006, 32) mukaan strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (SHRM) korostaa henkilöstöstrategian ja toimintastrategian yhteyttä ja keskinäistä linjaamista. Samalla suuntaus on pitää fokusointia arvioidaan kysymällä ymmärtävätkö työntekijät, miten heidän oma työroolinsa edistää organisaation strategian menestyksellistä toteuttamista. Mabeyn, Salamanin & Storeyn (1998, 1-12) mukaan strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ideana on, että ihmisten johtaminen voi tuoda merkittävää kilpailukykyä. Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tulee linkittyä liiketoimintaan.

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa, että johto on aktiivinen, säännöt ja käytännöt on yhtenäistetty, ylempi johto on omassa roolissaan ja ylempi johto sanoittaa sääntöjä ja käytäntöjä (Mabey ym. 1998, 153). Viitalan (2013, 49) mukaan aidosti strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on mahdollista vasta sen jälkeen kun yrityksellä on näkemys liiketoimintastrategiaan.

Henkilöstöjohtamisen strategisen roolin keskeisenä tehtävänä on henkilöstöstrategioiden ja henkilöstökäytäntöjen yhteensovittaminen liiketoimintastrategiaan. Liiketoimintastrategioiden muuttaminen henkilöstökäytännöiksi auttaa liiketoimintaa kolmella tavalla. Liiketoiminnan on ensinnäkin helpompi mukautua muutoksiin, koska aika strategian laatimisesta sen toteuttamiseen lyhenee. Liiketoiminta pystyy myös paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, koska sen asiakaspalvelustrategiat on muutettu yksityiskohtaisiksi toimintaperiaatteiksi ja käytännöiksi. Yritys voi hyötyä myös taloudellisesti strategian tehokkaammasta toteuttamisesta. Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta liiketoimintastrategiat muuttuvat henkilöstötyön painopistealueiksi. (Ulrich 2007, 48.) Santalaisen (2006, 236) mukaan henkilöstöjohtamisen rooli on laajenemassa päivittäisjohtamisesta tulevaisuuden luomiseen. Henkilöstöjohtamisen strategisen roolin painottuessa henkilöstönäkökulma on osa sekä strategian sisältöä että strate-

giaprosessia. Liiketoimintastrategia yhdentyy henkilöstöstrategian kanssa dynaamiseksi prosessiksi, jossa strategian suunnittelu ja toteutus tapahtuvat samanaikaisesti. Henkilöstö ja henkilöstöjohto ovat tuloksenteon strategisia kumppaneita. (Santalainen 2006, 236-237.) Ulrich (2007, 47) jakaa henkilöstöjohtamisen eri rooleihin:

Taulukko 2. Henkilöstöjohtamisen roolit. (Ulrich 2007, 47.)

Rooli	Tavoite	Nimike	Tehtävä
Prosessi: Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen	strategian toteuttaminen	strateginen kumppani	henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen: organisaatioanalyysi
Prosessi: Yrityksen perusrakenteiden johtaminen	tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luominen	hallinnollinen asiantuntija	organisaatioprosessien uudelleensuunnittelu: jaetut palvelut
Ihmiset: Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen	henkilöstön sitoutumisen ja osaamisen kasvattaminen	henkilöstön kehittäjä	henkilöstön kuunteleminen ja sen tarpeisiin vastaaminen: voimavarojen tarjoaminen henkilöstölle
Ihmiset: Muutoksen ja uudistumisen johtaminen	uudistuneen organisaation luominen	muutoksen edistäjä	muutoksen ja uudistumisen johtaminen: muutoskyvyn varmistaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on kriittinen tekijä julkisissa ja yleishyödyllisissä järjestöissä (Pynes 2013, 23). Pynesin mukaan strategiselle henkilöstövoimavarojen johtamiselle on olennaista analysoida ja tarkastella voimavaroja. Tarkasteluun tulisi sisällyttää rekrytoinnit, palkitseminen, henkilöstövoimavarojen johtamisen, urasuunnittelun ja kouluttamisen, suorituksen arvioimisen, riskienhallinnan ja työnkuvat. (Pynes 2013, 141-143.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkastelu on sosiaali- ja terveyshuollossa tarpeellista useasta syystä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on osoittautunut

merkittäväksi niin rekrytoinnin kuin työpaikkaan sitoutumisen edistämässä. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, työssä jaksamiseen sekä työn tuloksellisuuteen. Sillä voidaan edistää myös työvoiman saavuutta, joka on sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmasta kriittinen kysymys. Henkilöstön osaamisen kehittäminen, koko henkilöstön osaamisen täysipainoinen hyödyntäminen ja henkilöstön pysyminen organisaatiossa nousevat yhä tärkeämmäksi menestystekijäksi myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 238-239.)

Strateginen lähestymistapa sovittaa yhteen myös yksilö- ja organisaationäkökulmat. Kokonaisvaltainen strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen perustuu hyvään suunnitteluun, jossa määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat tavoitteet ja luodaan henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka tukemaan tavoitetta. Henkilöstöstrategia määrittää henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset, rakenteelliset, osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät pitkäaikaistavoitteet sekä keinot näiden saavuttamiseksi. Henkilöstövoimavarojen johtaminen onkin vahvasti yhteydessä organisaation strategiaan. Organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden varmistamiseksi jokaisen työntekijän tulee tietää toiminnan tarkoitus ja tavoitteet, sekä tunnistaa merkityksellinen tieto ja osaaminen. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää hahmottaa organisaation strategian yhteys keskeisiin HRM-toimintoihin. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 244-246.)

3.4 Asiantuntijaorganisaatio, strategiset tavoitteet ja osaaminen

Luovan organisaation toiminta erinomainen toiminta edellyttää henkilöstöltä vahvaa motivaation ja sitoutumisen tahtotilaa, huippuosaamista ja yhteisen tavoitteen suuntaisia yksilösuorituksia. Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa johtajuus suuntautuu visioiden luomiseen, inspiroimiseen ja motivoimiseen. Tällainen johtamisote on yksi organisaation keskeisistä menestystekijöistä. Asiantuntijaorganisaation menestyminen perustuu henkilöstön osaamiseen ja siihen, että ihmiset haluavat antaa parhaan osaamisensa organisaation käyttöön. (Huuhka 2010, 37-62.) Ulrichin (2007, 30) näkemyksen mukaan kun strategiset tavoitteet halutaan muuttaa päivittäiseksi toiminnaksi, yksilöiden kykyjen ylläpitämiseen ja yhdistämiseen tarvittava organisaation osaaminen on määriteltävä uudelleen. Organisaation osaaminen on kilpailukyvyyn DNA. Se koostuu asioista,

jotka organisaatio aina tekee paremmin kuin kilpailijansa. Seuraavat kysymykset tulisi Ulrichin (2007, 30) mukaan aika ajoin esittää:

- millaista osaamista on tällä hetkellä?
- millaista osaamista tarvitaan menestyksen varmistamiseksi?
- kuinka osaaminen saadaan tukemaan liiketoimintastrategiaa?
- millaisten henkilöstökäytäntöjen avulla tarvittavaa osaamista voidaan parhaiten luoda?
- kuinka tarvittavan osaamisen aikaansaannoksia voidaan mitata?

Monessa yrityksessä henkilöstövoimavarat ovat ratkaiseva lähtökohta, jonka varassa strategisia valintoja voidaan tehdä. Näin on erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. (Viitala 2013, 48.)

3.5 Analyysityö

Kamenskyn (2010, 113-120) mukaan analyysit ovat strategisen johtamisen kivijalka, jonka päälle menestyksellinen liiketoiminta rakentuu. Analyysit ovat niin tavoitteiden, strategioiden kuin toimenpiteidenkin valinnan perusta. Analyysityö ei ole jokin tietty tapahtuma, vaan se tulisi nähdä jatkuvana prosessina. Kamenskyn (2010, 113-120) mukaan analyysityö parantaa yrityksen strategiатыöskentelyä kolmella tavalla:

- se luo perustan strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle.
- se kehittää lähtötilanteen tuntemusta yrityksen toimintaympäristöstä ja itse yrityksestä sekä näiden välisestä vuorovaikutuksesta.
- se kehittää ihmisen strategista osaamista parantamalla analysointitietoja ja – taitoja sekä parantamalla ihmisten halua ja rohkeutta strategiатыöhön.

Kamenskyn (2010, 113-120) mukaan analyysit jakautuvat kahteen ryhmään: ympäristö-analyyseihin ja sisäisen tehokkuuden analyyseihin. Kokonaisnäkemyksen aikaansaamisen helpottamiseksi on muodostettu myös synteesianalyysit. Ympäristöanalyyseja ovat makrotason analyysit, toimiala-analyysit, skenaariot ja heikot signaalit. Sisäistä tehokkuutta analysoidaan organisaation kokonaistehokkuudella, toiminto- ja prosessikohtai-

silla analyyseilla ja taloudellisilla analyyseilla. Synteesianalyyseja ovat menestystekijät, swot, portfoliot, ydinosaamispuu ja analyysikartat. Kamenskyn (2010, 113-120) mukaan hyvän analysointityöskentelyn tärkeimmät vaatimukset ovat:

- pyrkimys objektiivisuuteen, helikopterikyky
- analysoitavien asioiden tuntemus ja ymmärrys
- analyysitekniikoiden ja -menetelmien tuntemus
- analyyttinen ja luova ajattelutapa
- oppimis- ja kehittymishalu

Sisäisestä analysointia voidaan tehdä esimerkiksi osaamiseen tai johtamiseen liittyen.

Synteesianalyyseja on useita ja niistä tunnetuin lienee swot. (Kamensky 2010, 170.)

Analyysien tekemiseen osallistuminen antaa ihmisille oivallisen mahdollisuuden perehtyä uusiin asioihin ja herättää näin saatujen oivallusten avulla halu muutokseen (Valpola ym. 2010, 24).

3.6 Tasapainotettu mittaristo

Tasapainoitettu mittaristo, Balanced scorecard (BSC) – ajattelun tavoitteena on luoda malli, jonka mukaan organisaation strategia voidaan muuntaa tasapainoisiksi tavoitteiksi (Santalainen 2006, 274). Kaplanin ja Nortonin (2002, 26) mukaan Balanced scorecard –mittaristo tarjoaa mallin, jonka avulla arvoa luovaa strategiaa voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta:

1. taloudellinen näkökulma; kasvu-, kannattavuus- ja riskistrategia omistajien näkökulmasta katsottuna
2. asiakasnäkökulma; arvonluonti ja differointistrategia asiakkaan näkökulmasta katsottuna
3. sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulma; eri liiketoimintaprosessien strategiset edut, jotka luovat asiakas- ja omistajatytyväisyyttä
4. oppimisen ja kasvun näkökulma; prioriteetit, joilla luodaan organisatorista muutosta, innovatiivisuutta ja kasvua tukeva ilmapiiri

BSC selkiyttää ja päivittää strategiaa, tarkastelee strategiaa organisaation läpi ja asettaa tavoitteet järjestykseen. Se myös tunnistaa ja asettaa strategiset aloitteet sekä yhdistää strategiset kohteet pitkän aikavälin tavoitteisiin ja vuosittaiseen budjetointiin. BCS on hyvin varustettu ja se mahdollistaa sekä julkiselle että kolmannelle sektorille nopean ja dramaattisen kehityksen. Henkilöstön näkökulmasta menestystekijöitä ovat innovaatio, motivaatio, työntekijöiden taidot, johtamisen ja hallinnoinnin tasot sekä yhteistyötä. (Mäkinen 2007, 37-44.) BSC korostaa SHRM:n tavoin henkilöstötavoitteiden linjaamista suhteessa organisaation yleistavoitteisiin: visioon ja strategioihin. Henkilöstön kehittämiseltä haetaan tukea prosessien ja asiakastyön parantamiseen. (Suurnäkki 2006, 36.) Suurnäkin (2006, 36) mukaan BSC –malli kiinnittää henkilöstöstrategian organisaation kokonaistoimivuuden peruselementiksi seuraavilla tavoilla:

- henkilöstönäkökulma
- henkilöstönäkökulma kytketään visio- ja strategiavalintoihin
- henkilöstönäkökulma nähdään kokonaistuloksellisuuden tasapainottajana
- henkilöstöä koskeva bsc-mittaristo rajataan vain tärkeimpiin menestystekijöihin
- henkilöstön rooli korostuu strategiakartoissa.

Ranchettin (2006) mukaan strateginen suunnittelu nonprofit organisaatioissa jatkaa epäonnistumistaan, työn tekeminen vähemmällä henkilömäärällä, kustannuksien nousulla konfliktit ja töiden priorisointi ja vähenevät tuotot ja rahoituslähteet ja ennen kaikkea puuttuvat tehokkaat yritykset suunnitella ja toteuttaa strategiaa. BSC antaa käytännöllisen mallin johtajille strategisten teemojen ja tavoitteiden määrittelemiseksi ja strategian implementoimiseen kaikilla organisaation tasoilla. Kun yksityiset yritykset korostavat menestyksen taloudellista mittaamista, niin nonprofit organisaatioiden tarvitsee myös seurata budjetointia ja kuluja. Tämä pätee niin kannattavuuteen ja kulujen alentamiseen. Tästä näkökulmasta on täytyy katsoa myös asiakasta onnistuakseen organisaation mission tavoittelemisessa. Taloudellista kykyä täytyy täydentää kolmella muulla näkökulmalla: sisäiset prosessit, asiakkaat, oppiminen ja kasvu. Ranchettin (2006) mukaan kuusi toimenpidettä strategiselle suunnittelulle ovat:

1. määrittele tarkoitus mission kautta
2. määrittele visio
3. tee swot-analyysi
4. tee strategiakartta
5. määrittele strategiset teemat
6. identifioi strategiset tavoitteet ja mittarit

Strategiakartta kuvaa kuinka organisaatio tuottaa arvoa. Yleishyödyllisten organisaatioiden menestymistä kuvaa se, kuinka ne onnistuvat toteuttamaan niille asetetun perustehtävän (mission). Näiden organisaatioiden perustehtävää toteutetaan tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet. Organisaatioiden menestyminen perustuu sisäisten prosessien tuloksiin, joita aineeton pääoma tukee. Kun organisaatio pyrkii tehtävänsä mukaisesti miellyttämään sekä rahoittajia että asiakkaita, syntyy tehokkuuden ja tehokkuusteemojen strateginen rakennelma. Strategiakartan mukaan strategia tasapainottaa vastakkaisia voimia, perustuu erilaistettuihin arvolupauksiin ja arvoa tuotetaan sisäisten liiketoimintaprosessien avulla. Strategia muodostuu samanaikaisista, toisiaan täydentävistä teemoista. Strategiakartan avulla huomioidaan taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäinen näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma.. (Kaplan & Norton 2004, 30-42.)



Kuvio 9. Strategiakartta julkinen sektori ja yleishyödyllinen organisaatio (Kaplan & Norton 2004, 30.)

4 Henkilöstöstrategiaprosessin suunnittelu

Aivan liian usein strateginen suunnitteluprosessi etenee seuraavasti: yrityksen ylin johto vetäytyy strategiseen paitsioon ja käyttää viikon strategian muovaamiseen. Ryhmän jäsenet käyvät läpi asiakkaiden odotuksia, liiketoiminnan trendejä, teknologisia innovaatioita ja ydinosiamista. He luonnostelevat tavoitteita, visiota ja missiota. Valitettavasti nämä missiot, visiot, pyrkimykset, tavoitteet ja päämäärät eivät ota huomioon, eivätkä sitä kautta myöskään ota mukaan, kaikkia niitä organisaation prosesseja, jotka ovat niiden saavuttamisen kannalta välttämättömiä. (Ulrich 2007, 81-82.)

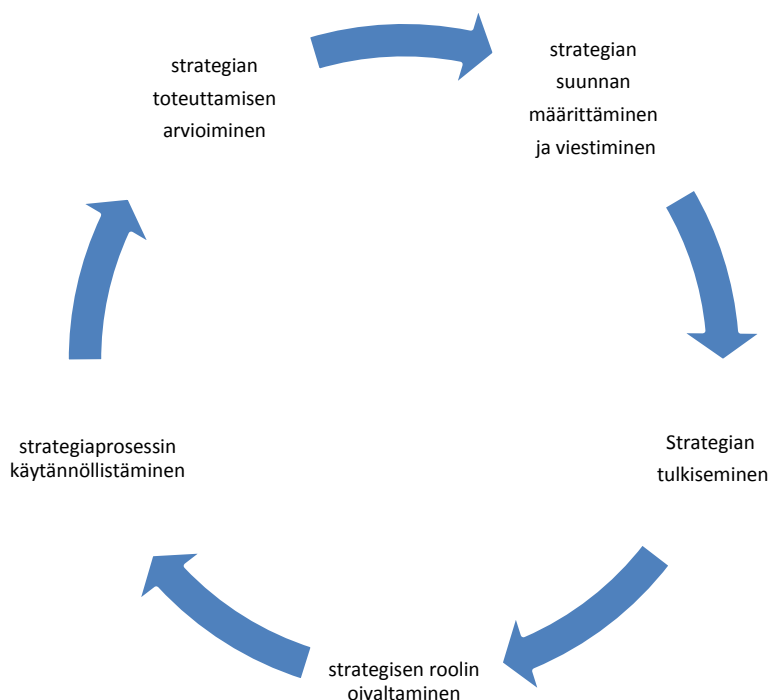
Kamenskyn (2010, 15) mukaan strategiaprosessi jää yleensä kovin vähälle huomiolle. Strategiaprosessi on vähintäänkin yhtä tärkeä kuin sisältö, koska prosessi vaikuttaa ratkaisevasti strategiasisällön laatuun, strategiatyöskentelyn tuottavuuteen, strategian toteuttamiseen sekä strategian uudistamiseen.

Strategiaprosessi on onnistuneen strategiatyöskentelyn edellytyksenä. Strategiaprosessi on suunniteltava huolellisesti. Mietittävä ketkä prosessiin osallistuvat, milloin prosessia vedetään, paljonko prosessit vaativat aikaa ja millaisilla tekniikoilla työskennellään. Strategiaprosessin suunnittelun lähtökohtana on pidettävä sitä tosiasiaa, että ihminen voi ymmärtää syvällisesti vain sellaista, minkä hän on henkilökohtaisesti kokenut. Strategiaprosessia on muunneltava ja kehitettävä jatkuvasti kulloisenkin tarpeen ja tilanteen mukaan. Erityisesti on varottava strategiaprosessin jämähtämistä vuodesta toiseen samanlaiseksi. (Kamensky 2010, 63-64.) Kamenskyn (2010, 340) mukaan strategiaprosessille tulee asettaa neljä toisiaan täydentävää ja vuorovaikutteista tavoiteryhmää:

1. Aikaansaada liiketoiminnan tulevaisuuden menestystä: kannattava, jatkuva ja kehittyvä liiketoiminta.
2. Kehittää liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen järjestelmää: systematiikka ja työkalut.
3. Kehittää joukkuetyöskentelyä.
4. Kehittää henkilökohtaista strategista osaamista: tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus saada aikaan tuloksia.

Strategiaprosessin avulla on saatava aikaan strategian korkea laatu ja hyvä toteutettavuus sekä pidettävä huolta myös strategiaprosessin korkeasta tuottavuudesta. Strategiaprosessin suunnittelussa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, ketkä prosessiin osallistuvat, miten prosessi vaiheistetaan ja ajoitetaan sekä minkälaisilla toimintatavoilla ja menetelmillä työskennellään. Strategiaprosessin ohjaajalla on oltava vahva strategia-teorioiden ja käytännön tuntemus. (Kamensky 2010, 342-342.)

Organisaation strategiaprosessi muodostuu toiminnoista, joissa strategia laaditaan ja toteutetaan. Strategian laatiminen on monimutkainen tehtävä, johon vaaditaan erityisosaamista ja -ominaisuuksia omaavia henkilöitä, joilta vaaditaan toimialan tuntemusta, analyyttistä pelisilmää ja päättäväisyyttä. Strategiaprosessi rakentuu monimutkaisesta, risteävien ja uudelleen risteytyvien tekojen kudoksesta. Voidaan ajatella, että strategiaprosessi on ikään kuin näytelmä, joka toteutuu lukuisina yhtäaikaisina ja peräkkäisinä kohtauksina. Näyttelijöinä toimivat organisaation eri jäsenet eri rooleissaan, strategian laatijoina ja toteuttajina. Vaikka jokainen strategiaprosessi on monimutkaisuudessaan ainutkertainen, kaikissa strategiaprosesseissa on löydettävissä myös tyypillisiä piirteitä. Strategiaprosessin näytelmässä erottuvat viisi toisiaan seuraavaa kohtausta. (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2006, 9-13.)



Kuvio 10. Strategiaprosessi (Mantere ym. 2006, 13.)

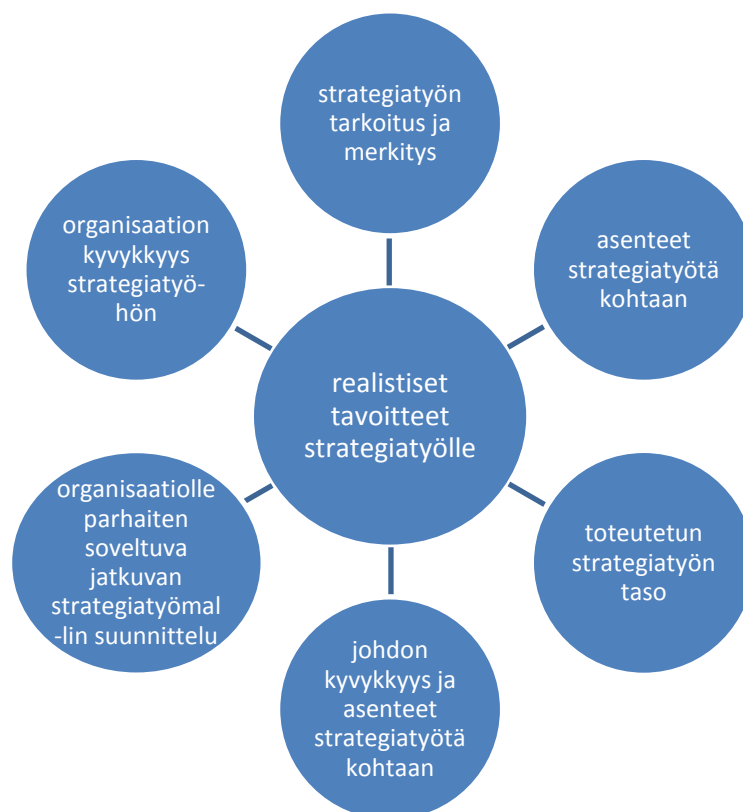
Strategisen suunnan määrittely ja viestiminen nähdään organisaation johdon tärkeimmäksi tehtäväksi. Johdolta odotetaan näkemystä tulevasta sekä oikeiden valintojen ja päätösten tekemistä organisaation menestymisen turvaamiseksi. (Mantere ym. 2006, 18.) Strategiaprosessi tarkoittaa organisaation strategian laatimista, toteuttamista ja uudistamista koskevia käytäntöjä. Strategiaprosessin kuvaaminen ja kuvauksen hyödyntäminen on tärkeää, koska siten strategiatyöhön liittyvät käytännöt tehdään näkyviksi myös johtoryhmän ulkopuolisille organisaation jäsenille. Prosessin kuvaamisen todelliset hyödyt saavutetaan vasta, kun kuvattujen vaiheiden ja käytäntöjen yhteys organisaation strategian toteuttamiseen ymmärretään. (Mantere ym. 2006, 31-32.)

Strategiaprosessi toimii, kun sillä on jotain merkitystä organisaation jäsenille ja ryhmille. Onnistuneella strategiaprosessilla on merkitys strategian ja käytännön vuorovaikutuksen edistäjänä. (Mantere ym. 2006, 125.) Kaksisuuntaisessa strategiaprosessissa tietämystä ei kyetä lisäämään informaatiolla vaan ihmisten välisellä vuorovaikutuksella sekä strategian yhtenäisyyden ja monimuotoisuuden hallinnalla. Ylhäältä strategia tulee pitää yhtenäisenä, mutta alhaalta pitää antaa tilaa monimuotoiselle toiminnalle. Koetun strategisoinnin kautta löydetty strategiaelementit yhdistetään kokonaisuudeksi, strategiamalliksi. Laaja osallistuminen takaa strategian toteutumisen. Tavallaan strategiaa ei tarvitse enää jalkauttaa, strategiaa vain johdetaan. (Ala-Mutka 2008, 119-120.)

4.1 Organisaatiokohtaisen strategiatyömallin suunnittelu

Kamenskyn (2010, 36) mukaan strategiatyöskentelyssä tarvitaan tietoa, taitoa, näkemystä, halua ja rohkeutta. Yrityksen aloittavat prosessin toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision laatimisesta tai niiden vahvistamisesta. Seuraavaksi ne tarkastelevat yrityksen strategiaan vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Tästä vaiheesta on luonnollista siirtyä avainkysymysten määrittelemiseen ja analysoimiseen, jota seuraa puolestaan uuden strategian muotoileminen ja organisaation muutostarpeiden määrittelemisen. (Kaplan, 2009, 55.) Strategian muotoilun jälkeen prosessissa siirrytään yksityiskohtaisemmalle tasolle käsittelemään sellaisia asioita kuin mittarit, tavoitearvot, hankkeet, budjetit ja vastuut (Kaplan 2009, 82).

Kehusmaan (2010, 45) mukaan strategiatyön pitäisi edetä seuraavalla tavalla:



Kuvio 11. Strategiayömalli (Kehusmaa 2010, 45.)

Strateginen suunnittelu vaatii nonprofit –organisaatiolta riittävien resurssien varaamista (Pynes 2008, 10-12). Strategisen suunnittelun tulisi olla jatkuva prosessi. Prosessin aikana tulisi jatkuvasti pohtia kysymyksiä keitä me olemme, missä me olemme, miten pääsimme tänne, mihin suuntaamme seuraavaksi ja kuinka me pääsemme sinne. (La Piana 2008, 108-109.)

Tyypillinen aikaikkuna strategiselle suunnittelulle on kolme vuotta. Nopeasti muuttuvassa maailmassa ei ole mahdollista ennustaa etukäteen mikä on tärkeää vuosien päästä. Elastisuus on hyvä asia. Monet tavoitteet kuulostavat hyvältä sillä hetkellä kuin niitä kirjoitetaan, mutta ne eivät vastaa enää tosiasiallista tilannetta muutamaa kuukautta myöhemmin. Pynesin (2008, 46) mukaan strategisen suunnittelun tulisi edetä nonprofit –organisaatiossa seuraavalla tavalla:



Kuvio 12. Strateginen suunnittelu non-profit organisaatiossa (Pynes 2008, 46.)

4.2 Työmenetelmiä strategiaprosessiin

Strategiatyökalujen perusolottuvuuksien löytäminen johtaa strategiatyöskentelyn fokukseen, joka voi olla joko organisaation sisäisessä tai ulkoisessa ympäristössä ja strategiatyöskentelyn avulla tavoiteltava olotila, joka voi korostaa joko tarkasteltavien elementtien yhteensopivuutta tai näiden välistä epätasapainoa, pyrkimystä muutokseen ja kehitykseen (Juuti, 2009, 96).

Peste

Peste –analyysi antaa hyvän viitekehyksen ympäristön analyysille. Peste tarkoittaa muutosvoimien kartoittamista. Peste -analyysissa selvitetään organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta. PESTEn avulla voidaan saada tietoa toimintaympäristöstä. Voidaan hyödyntää esimerkiksi strategisessa skenaariotyöskentelyssä tai kehittämisalueiden tunnistamisessa. (Kamensky 2010, 29,35,56,131-132.)

Strategiatarina

Ihminen on luonnostaan tarinankertoja. Tarinat ovat tapa jäsentää maailmaa ja ymmärtää ne paremmin. Tarinat jäävät mieleen, ne antavat tilaa kuulijan oivaltamisen ilolle, ne koskettavat tunnetasolla. (Valpola ym. 2010, 91.) Hyvä strategia kertoo tarinaa. Tarinan tulee tarjota selkeitä vaihtoehtoja. Tarina tulee sitoa organisaation resursseihin. Tarinan tulee luoda kilpailuetua. (Vermeulen.) Strategiatarinassa puetaan organisaation strategia tarinan muotoon (Valpola ym. 2010, 53). Strategiatarina voi alkaa kysymyksillä mitä arvostat eniten organisaatiossa, mitä tärkeää olisi tapahduttava ja mitä tekoja pitäisi yhdessä tehdä, jotta organisaatiomme menestystarina jatkuu. Kertomukset ja tarinat ovat vahvimpia vaikuttamisen keinoja. Tarinoiden vaikuttavuus johtuu siitä, että ne liittävät järjen ja tunteet toisiinsa. Tarinoiden juoni liittää menneisyyden tulevaisuuteen elämänläheisellä tavalla. Tarinat voivat johdattaa ihmiset tulevaisuuteen, niiden avulla jaetaan tietoa, niiden kautta voidaan siirtää arvoja, ne edistävät yhteistoimintaa ja ne sytyttävät ihmiset toimimaan. Kaikki mainitut seikat ovat olennaisia strategiatyössä. (Santalainen 2006, 324-325.)

Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät (Ojasalo ym. 2009, 163). Benchmarking on yleinen termi sille, että verrataan näkökulmia toisen organisaation käytännöistä toisen organisaation kanssa (Holbeche 2009, 105). Ulrichin (2007, 86-88) mukaan benchmarkingista eli parhaiden käytäntöjen tuntemisesta on tullut erittäin tärkeä asia joillekin yrityksille. Työntekijöistä muodostetut tiimit etsivät innolla sellaisia yrityksiä, joita pidetään maailman parhaina ja käyvät niissä vierailulla. Näillä vierailuilla yritykset saavat tietoa siitä, kuinka niiden tulisi arvioida työtään suhteessa oman luokkansa kaikkein parhaimpaan toimijaan. Ulrichin (2007, 86-88) mukaan seuraavat viisi periaatetta tunnistettiin tutkimuksen avulla:

- niillä on yhdistävä teema, mistä yritys on tunnettu
- ne saavat enemmän irti henkilöstökäytäntöjen järjestelmästä keskittymällä kahteen tai kolmeen tärkeimpään, yhdistävään teemaan edistävään strategiahankkeeseen
- ne toimivat järjestelmällisesti ja pitkäjänteisesti saavuttaakseen yhdistävän teeman ja siihen liittyvät henkilöstöjohtamisen painopisteet

- keskeinen osa kokonaisliikkeenjohtoa on, että linjajohto on raportointivastuussa henkilöstöjohdolle
- henkilöstötoiminto on tuonut lisäarvoa, joka on uskottavaa ja ymmärrettävää

Holbechen (2009, 127) mukaan HR:n benchmarking keskittyy usein:

- HR suhteessa työntekijöihin
- HR henkilöstön johtaminen
- HR:n osallistuminen päätöksentekoon
- HR:n suhde esimiehiin
- HR prosessit
- HR:n rakenne
- HR:n roolit

Skenaariotyöskentely

Strategiatyöhön liittyvät vahvasti uskomukset toimintaympäristöstä ja kilpailueduista, joilla tulevaisuudessa pärjätään. Skenaariossa rakennetaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia ja niitä vastaavia mallivaihtoehtoja. Skenaariomallinnuksen yhdistäminen strategiaan tuo strategiamalliin dynaamisia piirteitä ja jatkuvuutta. Skenaario kuvataan ja priorisoidaan. Siihen liitetään indikaattorit ja tunnusluvut, jotka mittaavat skenaariota. (Ala-Mutka 129, 189-199.) Kamensky (2010, 172-177) mukaan skenaariolla tarkoitetaan käsikirjoituksen laatimista tulevaisuudelle. Skenaariotyöskentely voi edetä esimerkiksi seuraavien vaiheiden kautta:

1. Yritys valitsee itselleen ne ympäristötekijät, joiden katsotaan vaikuttavan liiketoimintaan kaikkein voimakkaimmin
2. Yritys kuvittelee näille muuttujille 2-5 vaihtoehtoista tulevaisuuden kehitystä
3. Valituille muuttujille tulevaisuuden tilat kootaan samaan taulukkoon
4. Yritys muodostaa tämän tulevaisuustaulukon perusteella vaihtoehtoisia tulevaisuuden käsikirjoituksia eli skenaarioita.

Skenaarioiden käyttö strategiavalinnan perustana tarjoaa useita vaihtoehtoja. Yksi vaihtoehto on, että tehdään strategia jokaisen skenaarion pohjalta, toinen vaihtoehto on,

että valitaan yksi tietty skenaario strategian perustaksi ja kolmas vaihtoehto on, että poimitaan asioita strategiaan kaikista eri skenaarioista. (Kamensky 2010, 172-177.)

Tulevaisuustyöskentelyn hyödyntäminen strategisessa suunnittelussa on tärkeää, koska perinteinen strategiatyö saattaa kuvata vain yhden todennäköisimmän tulevaisuudenkuvan ja strategian. Tämän päivän muuttuvissa organisaatioissa tärkeä menestymisen edellytys on oivaltaa, että mitä useammassa tulevaisuudenkuvassa valittu strategia toimii, sen tukevammalla pohjalla ollaan. Ennen kaikkea skenaariot parhaimmillaan nopeuttavat muutoksiin reagoimista. Kun jokin vaihtoehtoinen tulevaisuudenkuva alkaa toteutua, yrityksessä on pohdittu tilannetta ja pystytään nopeaan päätöksentekoon. Tulevaisuustyöskentely on suunniteltu ja systemaattinen prosessi. (Åhman & Runola 2006, 162-167.)

Swot

Kamensky (2010, 203-206) mukaan yksittäisistä menetelmistä swot-analyysi on ylivoimaisesti käytetyin. Swot tulee sanoista strengths, weaknesses, opportunities, threats. Swot-analyysillä analysoidaan neljää osa-aluetta:

- Vahvuudet
- Heikkoudet
- Mahdollisuudet
- Uhat

Vahvuudet ja heikkoudet ovat tiivistelmä organisaation sisäisestä tilasta. Mahdollisuudet ja uhat ovat tiivistelmä yrityksen toimintaympäristöstä. Vahvuuksia tulisi osata käyttää hyväksi ja vahvistaa. Heikkouksia tulisi pystyä poistamaan, lieventämään ja välttämään. Mahdollisuuksien hyödyntäminen tulisi varmistaa. Uhkia tulisi pystyä kiertämään, lieventämään, poistamaan ja kääntämään mahdollisuuksiksi. Swot-analyysin tekemiseen tulisi osallistua ihmisiä organisaation eri tasoilta ja jopa eri sidosryhmien edustajia organisaation ulkopuolelta. Swot-analyysin hyvät puolet muodostuvat myös sen ongelmaksi: analyysi on näennäisesti helppo tehdä, mutta hyvän swot-analyysin tekeminen on todella vaativaa johtuen sen synteesi –luonteesta. (Kamensky 2010, 203-206.)

Nelikenttämenetelmä on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu organisaation toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa, jonka kohteena voi olla yrityksen toiminta koko laajuudessaan (Ojasalo ym. 2009, 176). Swot –analyysin heikkoutena on, että siihen on vaikea saada syvyyttä (La Piana 2008, 14). Swot –analyysin tarkoituksena on selkeyttää organisaation tilaa suhteessa sen ympäristöön ja auttaa valitsemaan oikeaa linjaa valittaville toimenpiteille (Juuti & Luoma 2009, 294).

Trendit ja heikot signaalit

Trendianalyysia käytetään ensisijaisesti yhteiskunnallisten ja toimialaan liittyvien suurten kehityslinjojen tunnistamiseen (Juuti & Luoma 2009, 296). Trendi tarkoittaa kehityssuuntaa, muutoksen suuntaa tai asiaa, joka on juuri nyt pop. Trendit voidaan erotella pitkän tai lyhyen aikavälin trendeihin. Markkinatrendeillä saadaan viitteitä siihen mihin organisaation tulisi jo olla suuntaamassa. Trendejä voidaan käyttää hyväksi strategiaa tehtäessä. Heikoilla signaaleilla tarkoitetaan alkuvaiheessa olevia ilmiöitä, merkkejä, joiden todennäköisyys on alhainen, mutta vaikutukset ovat voimakkaita. Asioita, joista on mahdollisesti tulossa trendejä. Nämä ilmiöt syntyvät usein oman toimialan ulkopuolella. Havainnoimalla ja keräämällä heikkoja signaaleja voidaan ennakoida mahdollisia tulevaisuuden muutoksia. Heikon signaalin analysoinnin tarkoitus on rikkoa vanhoja ajatusmalleja. Heikkoja signaaleja voi hyödyntää strategiatyöskentelyssä. Heikkojen signaalien hyödyntäminen strategiatyöskentelyssä edellyttää organisaatiolta yritysjohdon tukea ja valtuutusta, liitää yrityksen strategiseen arkkitehtuuriin sekä systemaattista työprosessia heikoille signaaleille. Heikkojen signaalien systemaattisessa työprosessissa on oltava seuraavat vaiheet:

1. aihealueen raja
2. ideointi- ja taltiointitapa
3. luokitus- ja muokkaustapa
4. arviointiprosessi
5. hyväksikäyttö strategiaprosessissa

(Kamensky 2010, 178-180.)

Heikkoja signaaleja voidaan kuvata jokerikorteiksi (Ojasalo ym. 2009, 135). Trendien analysointi tarkoittaa niiden ulkoisten trendien huomioimista, jotka vaikuttavat non-profit –organisaation toimintaan. Nonprofit –organisaatioissa trendit menevät yleensä kahden kategorian alle: niihin jotka vaikuttavat nykyisiin tai tuleviin asiakkaisiin ja niihin jotka vaikuttavat nykyiseen tai tulevaan rahoitukseen. (Pynes 2008, 139.)

Huumoripaja

Eräs yritys kutsui henkilöstönsä työpajaan pilkkaamaan alustavaa strategiaversiota, joka huumoripajassa selkeytyi huomattavasti. Näin vitsiniekat joutuivat paitsi miettimään, miksi strategian muotoilu on naurettava, myös keksimään, miten se paranisi. Vuoropuhelu on aina strategisen huumorin elinehto. Huumori tarjoaa myös mahdollisuuden rakentavaan vastarintaan. Toimivan huumorin edellytys on tilannetaju, toisen tunteminen ja kunnioitus. (Mantere ym. 2011, 72-73.)

Improvisaatio

Improvisaation pohjana on harjoituksen ja kokemuksen kautta luotu ammattitaito ja osaaminen. Hyvät soolosuoritukset ovat erinomaisen strategiatyön perusta, mutta ne vaativat taustalleen organisaation rakenteet, jotka tukevat niitä kollektiivisesti. Kun puhutaan erinomaisesta strategiatyöstä arjen tasolla, on organisaation nimenomaan osattava improvisoida yhdessä. Kollektiivinen improvisointi on hyvin jäsenneltyä toimintaa. Improvisaatiossa pyritään pitämään auki vaihtoehdot mahdollisimman monelle erilaiselle lopputulokselle. Oman tontin hallinta on improvisoinnin perusedellytys. Se tarkoittaa ammattitaitoa, perusteiden erinomaista osaamista. Yhteinen sävellys toimii ponnahduslautana improvisaatiolle. Yhteinen kieli luo pohjan kommunikaatiolle ja nopealle päätöksenteolle. Herkkyys havaita asioita on hyvin usein kykyä kuunnella aktiivisesti. Aktiivinen kuuntelu on sitä, että kuulija pyrkii ymmärtämään kertojaa tämän omista lähtökohdista. Yhteiset pelisäännöt ovat ennen kaikkea joukko konventioita. Konventiot kertovat milloin soitetaan teema, milloin sooloja, kuinka tuetaan kollegoja, milloin ollaan taustalla, milloin parrasvaloissa. (Mantere ym. 2011, 75-77; 80-85.)

Kehyksen käyttö

Kehys tai kehystäminen on lähestymistapa, jossa liiketoimintaa pyritään ohjaamaan strategiamallin avulla ja toimintaa ja sen analysointia pyritään rajaamaan eri tavoin. Kehys voidaan nähdä laajemmaksi hypoteesiksi. Kehys luodaan tai johdetaan yrityksen nykyisistä arvoista, visioista, missiosta ja strategiasta. Kehyksellä pyritään ohjaamaan toimintaa. Kehys voi olla myös tapa analysoida toimintaa ja analysoinnin tuloksena toimintaa tai jopa koko strategiaa muutetaan. Kehyksellä pyritään ohjaamaan ja pitämään strategia yhtenäisenä. Analyttisiä kehyksiä ovat analyysit ja viitekehukset. Kehyksen avulla toiminta jäsentyy ja organisaatio kykenee oppimaan toiminnasta sekä liittämään uudet opitut asiat strategiamalliin. Ensimmäiseksi tulee valita liiketoiminnalliseen ongelmaan sopiva kehys. Kehyksen valinnassa lähdetään ensin tavoitteesta, johon sovelletaan jotain olemassa olevaa viitekehystä tai luodaan ongelmanratkaisulle oma työkalu. Toiseksi kehys tulee jakaa tehtäviksi, joiden kautta mallia kehitetään. Tehtävät jaetaan pyrähdykseen osallistuville heidän roolien mukaisesti. Pyrähdyksen ajaksi järjestetään vuorovaikutusta osallistujien kesken. Lopulta tehtävät kootaan yhteen ja jäsennetään esimerkiksi toimintamalleiksi, mittareiksi tai tehtäviksi. (Ala-Mutka 2008, 105-107; 110-118.)

Strategiaverkko

Strategiaverkon avulla voidaan tehdä päätöksiä helpommin nonprofit -organisaatioissa. Se on yksinkertainen ja voimakas menetelmä. Se perustuu valintakriteereihin ja sen avulla voit välttää tehottomia päätöksiä. Sen avulla arvioidaan tarkasti, se haastaa sinut ajattelemaan, luomaan organisaatiolle muistia ja rationalisuutta. Strategiaverkon kriteerit ovat erilaiset organisaatiosta riippuen. Kriteerien tulee liittyä missioon, identiteettiin ja kilpailuetuihin. (La Piana 2008, 63-65.) Strategiaverkko sopii parhaiten menetelmäksi kun on tarvetta määrittellä arvopohjaiset kriteerit, mitkä ohjaavat tulevaisuuden strategisia päätöksiä. Sen avulla teet tietoisia strategisia valintoja. (La Piana 2008, 149.)

4.3 Henkilöstöstrategiaprosessimalli

Henkilöstöresurssien strategisella suunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla identifioidaan henkilöstöresursseille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategia ja laaditaan henkilöstöpolitiikka (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 319). Armstrongin (2011, 133) mukaan sillä tarkoitetaan prosessia, jonka kautta strategiat tulevat

todeksi. Prosessi ei kulje vain muodollisten HR käytäntöjen tai ohjeiden kautta, strateginen todentuminen kulkee myös johtajien ja muiden kautta. On toivottavaa kohdella henkilöstöstrategiaa näkökulmana kuin täsmällisenä menettelytapoina tulevaisuuden kartoittamiseksi. On monia tapoja muotoilla henkilöstöstrategiaa, mutta ei ole yhtä oikeaa tapaa. Yleensä saadaan yhteisymmärrys kun työskennellään strategisten teemojen ympärillä. Henkilöstöstrategian muotoilussa itse prosessi voi olla yhtä tärkeä kuin sisältö ja strategian lopputulos. (Armstrong 2011, 133.) Armstrongin (2011, 134) mukaan Boxall on ehdottanut, että henkilöstöstrategiaa tulisi muotoilla seuraavasti:

- strategiaprosessi on kompleksinen ja ylikorostetun rationaalinen malli, joka puoltaa muodollista linkkiä strategiseen suunnitteluun ja henkilöstösuunnitteluun
- liiketoimintastrategialla voi olla merkittävä vaikutus henkilöstöstrategiaan, mutta se on vain yksi useista tekijöistä
- sekoitus tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstöstrategian muotoutumiseen ja on yhdistelmä kompromisseja

Idealisesti paras prosessi henkilöstöstrategialle saadaan kun prosessi on läheisesti linkitetty liiketoimintastrategiaprosessiin. Henkilöstöstrategiaprosessi käsittää strategisten HRM vaihtoehtojen kartoittamisen ja oikeanlaisten strategisten valintojen tekemisen. Valintojen tulisi liittyä liiketoiminnan kriittisiin tarpeisiin. (Armstrong 2011, 135-137.) Tätä tukee myös Vanhala ym. (2002, 320) kirjoittaessaan, että henkilöstöressurssien strategisen suunnittelun tavoitteena on selvittää liiketoimintastrategioiden vaikutukset tulevan henkilöstön määrän ja laadun.

Armstrongin (2011, 138-139) mukaan Wright on esittänyt peruslähestymistavan kuinka henkilöstöstrategiaprosessia tulisi suorittaa:

1. Analysoi ulkoinen ympäristö
2. Identifioi liiketoimintastrategialle tärkeät teemat
3. Analysoi kriittiset menestystekijät
4. Kehitä strategiaa kohti relevantteja teemoja, mukaan lukien niiden mittaaminen
5. Kommuniko

Armstrongin (2011, 138-139) mukaan henkilöstöstrategian muotoilemisessa käydään tyypillisesti läpi seuraavat osa-alueet:

1. Pohjatiedot: liiketoiminnan tarpeet, ympäristötekijät, kulttuuritekijät
2. Sisältö: yksityiskohdat
3. Rationalisointi: testaaminen
4. Implementointi: toimintasuunnitelmat, vastuullisuus, resurssit, kommunikointi, koulutus, projektijohtaminen
5. Kustannus- ja hyötyanalyysi

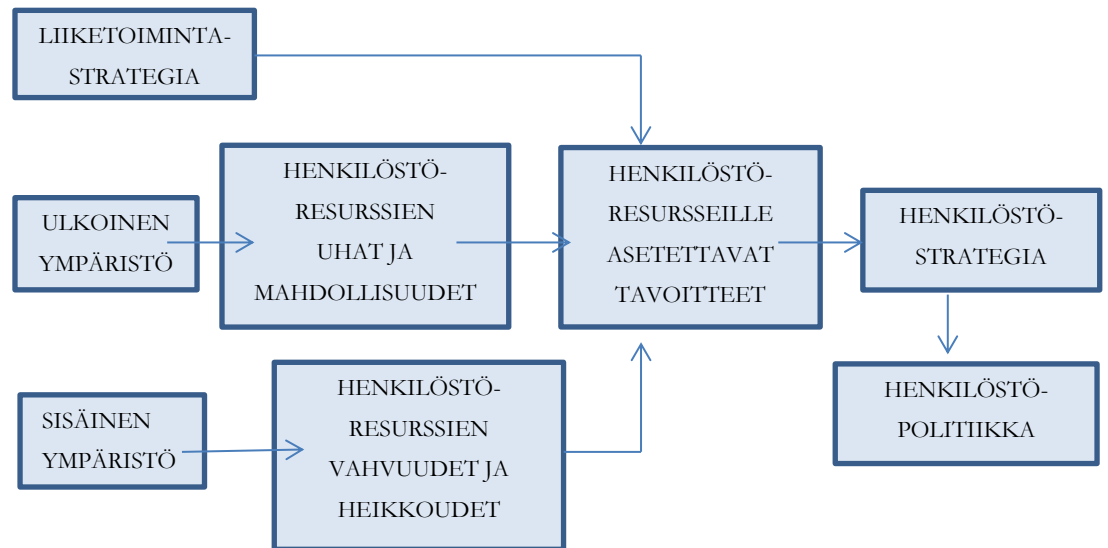
HR suunnittelun tulisi keskittyä auttamaan organisaatiota sen tavoitteisiin pääsemiseksi. Tavoitteet tulisi olla visiosta johdettuja. Henkilöstöstrategian tulisi palvella sekä lyhty- ja pitkäaikaista sykliä. Henkilöstöstrategia prosessin tulisi olla Holbechen (2009, 136-137) mukaan integroitu osaksi liiketoimintastrategiaa seuraavalla tavalla:

1. Määrittele liiketoiminta ja markkinoiden dynamiikka ja organisaation tilanne
2. Määrittele HR-visio
3. Spesifioi kyvykkyydet
4. Investoi HR-käytäntöihin (ihmiset, tehokkuus, tieto, työ)
5. Luo HR:n rakenne
6. Valmistelee toimintasuunnitelma
7. Varmista HR kyvykkyydet

Helsilän ja Salojärven (2009, 429-433) mukaan henkilöstöstrategiaprosessi tarkoittaa:

1. Henkilöstöjohtamisen lähtötilanteen selkeyttäminen (henkilöstöjohtamisen resurssit, johdon sitoutuminen henkilöstöjohtamiseen, aiemman henkilöstöstrategian olemassaolo ja laatu, liiketoimintastrategian olemassaolo)
2. Liiketoiminnan nykyisten ja lähitulevaisuuden haasteiden tiedostaminen (liiketoiminnan tilanne, henkilöstöstrategian tulokulma)
3. Henkilöstöstrategisten linjavetojen tuottaminen (prosessin ydin, tiedonkeruumittareista, painotukset henkilöstöprosesseille)

4. Henkilöstöjohtamisen toimenpideohjelman laatiminen (toimenpiteiden sisältö, vastuuhenkilöt, aikataulu, tarvittavat resurssit)
5. Henkilöstöjohtamisen puitetekijöihin vaikuttaminen (henkilöstöjohtamisen resurssit, johdon sitoutuminen, liiketoimintastrategian kehittäminen, henkilöstöstrategian uudistaminen)



Kuvio 13. Henkilöstöstrategiaprosessi (Vanhala ym. 2002, 320.)

4.4 Osallistava henkilöstöstrategiaprosessi

Usein ajatellaan, että pitämällä strategiaprosessin ja strategian laatimisen omissa käsissä maksimoidaan kyky ohjata organisaatiota. Siksi monet organisaatiot edelleen toteuttavat strategiatyötä ylhäältä alas –tavalla, joka ei kannusta keskustelemaan. (Mantere ym. 2011, 108.) Strategia muuttuu todeksi tekemällä, arjen käytäntöjen myötä. Jokainen organisaatiossa täytyy saada mukaan urakoimaan, jotta strategiasta tulee elävää todellisuutta. Hyvin erilaisten ihmisten joukko voi saada ihmeitä aikaan, kun arvostamme yksilöllistä luovuutta ja vahvistamme yhteisöllisyyttä hyvällä vuorovaikutuksella. (Valpola ym. 2010, 85.) Johtamisen kannalta osallistuminen strategiaprosessissa on tärkeää. Mitä enemmän henkilöstö on mukana vaikuttamassa strategiaan ja sen toimeenpanoon, sitä paremmin strategiasta voi tulla osa arjen työtä. (Mantere ym. 2011, 87.)

Dialoginen strategiatyö perustuu moniäänisyyden ajatukselle. Dialoginen strategiatyö nostaa henkilöstön johdon rinnalle liiketoiminnan tilanteen ja kehittämisen määrittelyiksi. Moniäänisyyden ajatuksen mukaan johdon määrittämä strategia on yksi näkemys

organisaation tavoiteltavasta toiminnasta. Johdolle on asemansa puolesta suurin mahdollisuus myöntää aikaa ja tilaa muulle henkilöstölle pysähtyä pohtimaan toimintaa ja sen kehittämistä. Johdon näkökulma-johdon esittämät ajatukset strategioista voi olla avaus keskusteluille, jossa eri puolilla organisaatiota pohditaan ja kyseenalaistetaan toimintaa ja mietitään sen kehittämistä. Tässä prosessissa rakentuvat sekä viralliset strategiat, että niiden paikalliset tulkinnat ja konkretisoinnit. Dialogisen strategiatyön haasteena on se, kuinka sekä johto, että henkilöstö löytävät ajan ja paikan organisaation ja sen toiminnan yhteiselle tarkastelulle ja kehittämiseksi. Dialogisessa strategiatyössä johto ei ajattele voivansa siirtää omaa tulkintaansa strategiasta muille ihmisille. Olennaista on moniäänisyyden ymmärtäminen, salliminen ja pyrkimys hyödyntää tätä moniäänisyyttä yhteisessä strategiapohdinnassa. Dialogisessa strategiatyössä johto on valmis vastaanottamaan erilaisia ja ennalta arvaamattomia näkemyksiä ja hyväksyy sen, että strategia muuntuu tulkinnoissa. Dialogisen strategiatyön oppiminen on tärkeä strategisen ketteryyden ja joustavuuden lisäämiseksi nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Mantere ym. 2011, 36-42.)

Koemme maailman kukin omalla tavallamme. Koska jokainen meistä on ainutlaatuinen ihminen, kenenkään muun tulkinta todellisuudesta ei vastaa täysin omaamme. Erilaisuus on rikkaus, mutta samalla se asettaa haasteita yhdessä toimimiselle ja yhteisen ymmärryksen muodostamiselle. (Valpola ym. 2010, 87.)

Monissa organisaatioissa nämä strategiaesitykset jäävät henkilöstön silmissä joko heitä koskemattomaksi herrojen touhuksi tai ne nähdään henkilöstön arkea uhkaavina toiminnan muutoksina. Osallistuvassa strategiaprosessissa on nähty henkilöstöä ohjattavat miettimään strategiasisällön ja oman työnsä suhdetta: etsimään strategisuutta omassa työssään. Tulisi muistaa, että strategian ydin ei ole powerpoint-kalvosarja, vaan suunnitelma siitä, mitä meidän pitäisi tehdä, jotta jotain tapahtuisi. (Mantere ym. 2011, 98-99.) Kun haluamme saada organisaation kehittymään, muuttumaan ja asettumaan uuteen malliin, ihmiset on pyydettävä mukaan miettimään, suunnittelemaan ja järjestelemään (Valpola ym. 2010, 86). Kokemuksesta tiedämme, että kun ihmiset paneutuvat yhdessä miettimään tulevaisuutta, syvennyttään vaativaan osallistumisen prosessiin. Sen myötä luodaan uusia yhteyksiä ja suhteita organisaation jäsenten välillä, vaihdetaan kokemuk-

sia, saadaan oivalluksia ja luodaan uutta tietoa. Samalla sitoudutaan yhteiseen tulevaisuuteen. (Valpola ym. 2010, 87.)

Haasteena on löytää tavat, joilla strategia voisi puhutella kaikkia organisaation ryhmiä, olla heille merkityksellinen. Tämä vaatii hellittämistä strategiadogmista ja strategian arkipäiväistämistä. Tämä edellyttää strategeilta jalkautumista organisaatioihin, paikallisten ryhmien ja yksilöiden tapoihin ja maailmoihin tutustumista. Seuraavat kuusi teesiä voivat Mantereen ym. (2011, 100-102) mukaan auttaa:

1. Lopeta abstrakti löpinä - pitää kertoa konkreettisesti mitä halutaan saada aikaan
2. Tunne itsesi- ole intohimoinen työsi/organisaatiosi ja strategian suhteen.
3. Tutustu ihmisiin – kerää tarinoita ja kokemuksia. Mistä ihmiset ovat ylpeitä? Miten ne liittyvät strategiaan?
4. Siirrä intohimo ulkopuolisista kohteista strategiaan – monet eivät koe intohimoa työhönsä liittyvissä asioissa, vaan esimerkiksi harrastuksiinsa.
5. Kohdenna viesti eri ryhmille– kommunikoi jokaiselle ryhmälle sen omasta näkökulmasta.
6. Mahdollista kehittyminen ja palkitse erinomaisuudesta – korosta tarinoissa tekoa, älä tekijää. Palkitse.

Muutosagentti on henkilö, joka osaa tukea työyhteisöä, henkilöstöä ja johtoa kohtaamaan muutostilanteet, epävarmuuden ja haasteet. Muutosagentti pystyy innostamaan ja ohjaamaan ihmisiä oppimaan uutta, kehittymään ja kehittämään. Muutosagentin työn tavoitteena on edistää organisaation ja yrityksen koko henkilöstöä suoriutumaan paremmin. (Ojasalo ym. 2009, 176.) Muutosagentteihin Ristikangas & Ristikangas (2010, 254-256) viittaavat aktivisteina, aktiivisina muutosfasilitaattoreina, jotka ovat innokkaita kokeilemaan, ja vievät mielellään kehitystyötä eteenpäin (Ristikangas & Ristikangas 2010, 254-256). Strategit kiertelevät keskustelemassa organisaation eri tasoilla ja kertovat henkilöstölle konkreettisesti, kuinka suunniteltu uusi strategia vaikuttaisi heidän työhönsä ja sen tuloksiin. He myös kuuntelevat henkilöstön ajatuksia ja keskustelevat niistä, siitä huolimatta, että henkilöstö ei osaa kuvata niitä strategiadogmin termein. (Mantere ym. 2011, 100.)

Dialoginen näkökulma mahdollistaa strategisen ajattelun ja johtamisen muuttumisen jatkuvaksi prosessiksi (Mantere ym. 2011, 112). Agentit ovat voimanlähteitä, jotka säteilevät energiaa ympäristöönsä ja puhaltavat puhtia porukkaan. Muutosagentit ovat roolimalleja, innostajia, energialähteitä, hyviä ihmisen tunteiden tulkitsijoita ja ongelmanratkaisijoita. (Valpola ym. 2010, 126.)

4.5 Henkilöstöstrategiasta viestiminen

Kun johtoryhmä on valinnut yritykselle strategian, sen on saatettava strategia sellaiseen muotoon, että se on viestittävässä kaikille esimiehille ja työntekijöille. Hyvässä strategiaviestissä on Kaplanin (2009, 81) mukaan kolme perustekijää:

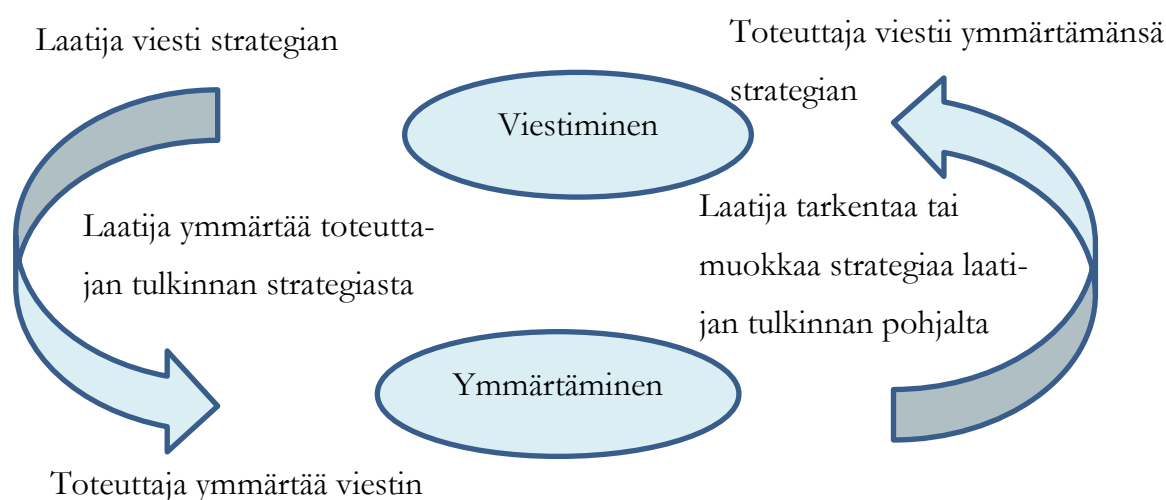
- tavoite: mihin strategian avulla pyritään
- keinot: millä keinoilla päämäärä saavutetaan
- laajuus: millä alueella-tai millä segmentillä –aiotaan toimia

Viestintä on olennainen osa strategian toimeenpanoa. Jotta yrityksessä työskentelevä ihminen voi toteuttaa strategiaa omassa työssään, hänen pitää tuntea strategia, tietää sen sisällön ja liittymät omaan työhönsä. (Hakanen 2004, 147). Strategian viestintä edellyttää jatkuvuutta. Asioiden omaksuminen vaatii aikaa sekä tiedon käsittelemistä, näkemysten vaihtoa ja tulkintaa yksilöllisistä lähtökohdista. Strategian viestintä ei ole pelkkää tiedottamista. (Mantere ym. 2006, 38.)

Viestinnän ammattilaiset voivat auttaa strategian toteuttamisessa ja uudistamisessa. Johdettavan tulee tarkistaa käsityksiään ja toimintatapojaan johtajan tarjoamasta näkökulmasta ja johtajan tulee tarkistaa strategiaa johdettavan näkökulmasta. Strategia ei tästä näkökulmasta toteudu käytännössä siten kuin johto on sen miettinyt, vaan tavoilla, joita johto ei ole osannut miettiä. Vuoropuhelevan strategiaviestinnän haasteena onkin, että vuoropuhelussa strategian täytyy uskaltaa antaa strategian itsenäistyä ja lähteä kotoa; hyväksyä, että strategian toteuttajat työstävät sitä omasta näkökulmastaan. Vuoropuhelu on ainoa tapa, jolla strategiaviestinnällä voi olla vaikutusta organisaation henkilöstön työssä. (Mantere 2011, 43-46.) Mantere (2011, 49-51) mukaan strategiaviestinnällä voidaan tarkoittaa kahta varsin erilaista asiaa:

1. strategiaviestin viemistä, strategiaproessin sitä osaa, joka yleensä seuraa strategian luomista, tai
2. yhteisen strategiamerkityksen syntymistä organisaation jäsenten kesken

Ensimmäinen määritelmä on lähtökohtaisesti yksisuuntainen. Viestintäfunktio tulee johtoa, jotta mietitty strategiaviestit tulisi henkilöstölle selväksi. Toinen määritelmä kiinnittää huomiota yhdessä tekemiseen, merkityksen pohtimiseen ja tulkintojen rakentamiseen. Strategiaviestintä häiritsee rakentavasti. Strategiaviestintä ei ole vain strategian toteuttamista vaan strategian eläväksi tekemistä. (Mantere 2011, 49-51.)



Kuvio 14. Strategian viestinnän ja ymmärtämisen kehä (Mantere 2006, 64.)

Strategiasta voidaan viestiä eri kanavia pitkin. Viestintä on tehokkainta silloin, kun se tapahtuu monella eri tavalla, eri tasoilla ja eri kanavia pitkin. Erilaisia kanavia ovat Hakasen (2004, 151) mukaan suulliset ja kirjalliset ja sähköiset kanavat sekä epäviralliset (horisontaaliset) ja viralliset (vertikaaliset) viestintäkanavat. Tiedottaminen ja viestintä eivät ole niin tärkeässä osassa henkilöstöstrategiaprosessin osalta, mutta sitäkin tärkeämpää prosessin avulla tuotetun henkilöstöstrategian toteuttamisessa, joten tämä on tarkoitus huomioida strategiaproessin kehittämisessä. Johtoryhmä, esimiehet ja luottamushenkilöt ovat prosessin kehittämiseen liittyvässä tiedottamisessa tärkein kohde-ryhmä. Henkilöstöstrategiaan liittyvä tiedottaminen kohdistuu koko henkilökuntaan. (Hakanen 2004, 151.)

Tiedottamisen strategiaproessin kehittämiseksi on suunnitellut hoidettavaksi organisaation intrassa ja henkilökohtaisesti eri työryhmien kokoontumisissa sekä johtoryhmän tiedotteissa ja digitaalisen viestinnän kautta. Tiedottamisvälineenä on mahdollisuus hyödyntää myös organisaation lehteä ja muita yhteisiä tilaisuuksia.

4.6 Henkilöstöstrategiatyön arviointi

Kehusmaan (2010, 180) mukaan henkilöstöstrategiatyötä tulisi arvioida seuraavasti:



Kuvio 15. Henkilöstöstrategiatyön arviointi (Kehusmaa 2010, 180.)

Strategia pitäisi nähdä eräänlaisena kulutushyödykkeenä, jonka hyvyttä ja onnistumista pitäisi arvioida sen perusteella, kuinka kulutettava ja käytettävä se esimiehen näkökulmasta on. Strategiasta pitää siis olla esimiehelle jotain hyötyä. Sen on esimerkiksi tuettava hänen päivittäistä työtään tavalla, joka helpottaa ja nopeuttaa hänen työtehtäviään. Strategian on ehkä autettava häntä päätöksenteossa tai ongelmanratkaisussa tai annettava hänelle keinoja johtaa paremmin alaisiaan. (Mantere 2011, 62-63.) Hyvä strategiatyö saa tekijänsä iloiseksi. Huono strategia naurattaa lukijaansa. Strategiasta tulee uskottava vasta vuoropuhelun ja kanssakäymisen kautta. (Mantere 2011, 66-72.)

5 Kehittämisprosessin vaiheet ja toteutus

Kehittämisprosessin vaiheet tässä opinnäytetyössä jakaantuvat teorian soveltamiseen, valittujen menetelmien suunnitelmalliseen käyttämiseen ja varsinaiseen prosessin toteutusvaiheeseen.

5.1 Teorian hyödyntäminen kehittämishankkeessa

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkoittaa näkökulmia. Kehittämishankkeessa perehdyttiin strategiatyöhön, strategiseen henkilöstöjohtamiseen, strategiaprosessin suunnitteluun ja hyvästä paras –viitekehukseen. Kehittämishankkeessa perehdyttiin useiden organisaatioiden julkisiin henkilöstöstrategioihin ja käytiin läpi kohdeorganisaation aiemman henkilöstöstrategiaprosessien kulun ja aineiston.

Tekijän näkemyksen mukaan strategia on yrityksen punainen lanka, tietoinen valinta organisaation toimintalinjoille. Strategia on keinovalikoima ja painopisteet millä tavoitellaan *visiota*. Strategia muodostaa kehyksen toiminnan, organisaation ja henkilöstön kehittämiseen. Strategian avulla organisaatio sopeutuu, muokkaa, vaikuttaa ja valitsee oman toimintaympäristönsä. Henkilöstöstrategia on toimintaa tukeva strategia, jonka kautta toimintaa saadaan käytännön toimenpiteiksi ja johtamista strategiseksi. Kuten Ulrich kirjoittaa niin kiteytettynä henkilöstöjohtamisen strategisen roolin keskeisenä tehtävänä on henkilöstöstrategioiden ja henkilöstökäytäntöjen yhteensovittaminen liiketoimintastrategiaan. (Ulrich 2007, 48.)

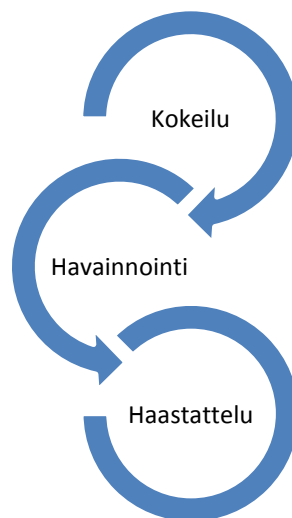
Tärkein teoreettinen viitekehys kehittämisen kannalta oli *strateginen henkilöstöjohtaminen, dialogisuus ja strategiset menetelmät*. Strategisen henkilöstöjohtamisen ja dialogisuuden ympärille nivoutuu kehitettävän osallistavan henkilöstöstrategiaprosessin ydin; kuinka prosessi tukee parhaiten organisaation toimintaa ja osallistaa ja sitouttaa työntekijöitä henkilöstöstrategiaprosessiin parhaalla mahdollisella tavalla. Ilman tavoitteellisia menetelmiä jää strategiaprosessi laaduttomaksi. Henkilöstöjohtamisen ja arjen työn kannalta osallistuminen henkilöstöstrategiaprosessissa on tärkeää. Tätä teoreettista viitekehystä on tuettu järjestönäkökulmalla.

Teorian mukaan asiantuntijaorganisaatiolle osaaminen on tärkeä elementti, joten tämän perusteella valittiin yhdeksi analyysiksi ydinosaamisen analyysin. Osaaminen myös liittyy vahvasti henkilöstövoimavarojen strategiseen johtamiseen. Kaksi muuta tärkeää elementtiä henkilöstöstrategiassa viitekehysten mukaan on organisaation rakenne ja organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen ja rakenne pahimmillaan rajoittaa organisaation toimintaa ja parhaimmillaan mahdollistaa menestyvän organisaation. Jotta henkilöstöjohtamista pystytään kehittämään strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi, niin neljänneksi analysoitiin henkilöstöjohtamisen nykytila.

Prosessin aikana organisaatiossa käytiin läpi heikkoja signaaleja, toimintaympäristön analyysia ja kriittisiä menestystekijöitä, strategiakarttaa, jotka ovat käytetyn viitekehysten mukaan tavallisia, mutta laadukkaita strategisia menetelmiä. Analyysityö kuuluu olennaisesti mihin tahansa hyvin toteutettuun henkilöstöstrategiaprosessiin, samoin työssä hyödynnettiin tasapainotetun mittariston viitekehystä ja muita strategisia työkaluja ja menetelmiä. Strategisen ketteryden tai mittaamisen viitekehystä ei päästy tässä vaiheessa työtä vielä hyödyntämään, mutta ne toimivat hyvänä pohjana kun prosessi etenee.

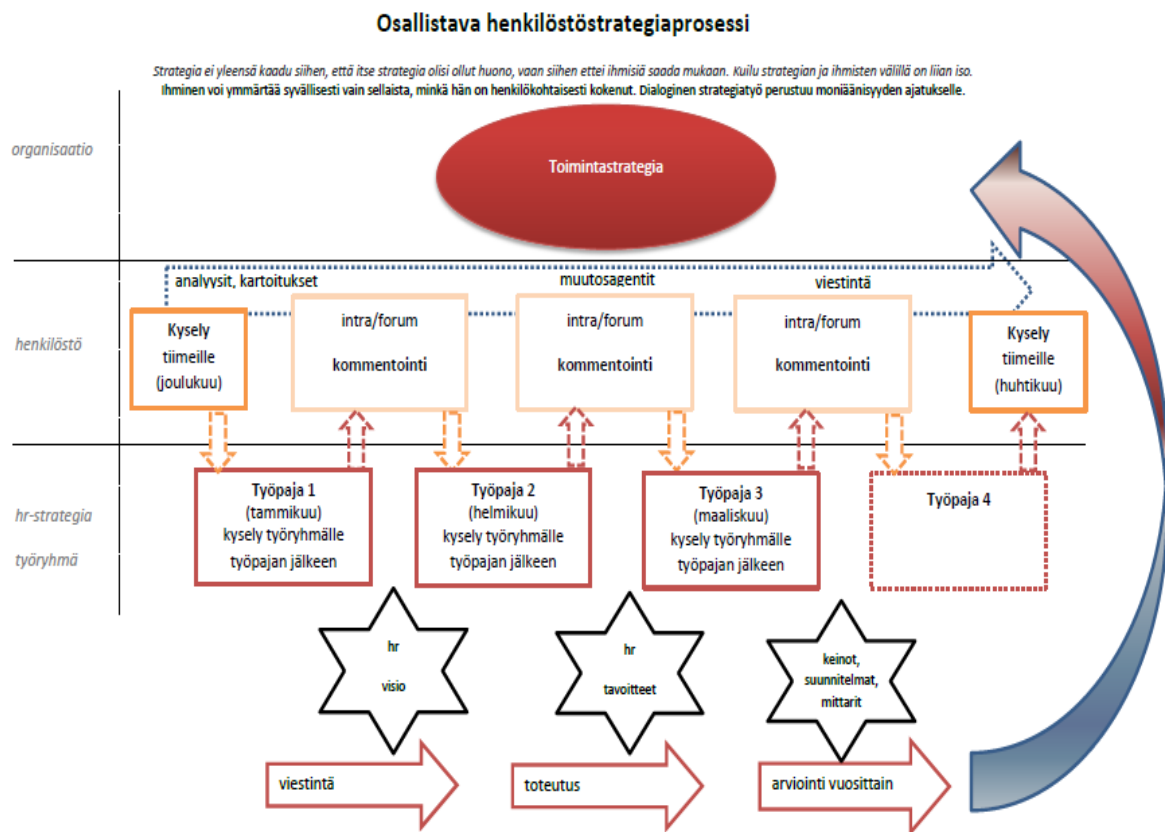
5.2 Henkilöstöstrategiaprosessin suunnittelu ja toteutus

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin työpajojen kautta kokeilemalla teoriaa käytännössä ja havainnoimalla työryhmän reagointia ja haastatteleamalla työryhmää jokaisen työpajan päätteeksi.



Kuvio 16. Empiirisen aineisto keräämisen keinot

Teoriaa hyödynnettiin pääosin keinona luoda osallistava henkilöstöstrategiaprosessi. Aluksi teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettiin luonnos henkilöstöstrategiaprosessista (kuvio 17). Luonnos hyväksyttiin kohdeorganisaation johtoryhmällä. Tutkimus noudatti aluksi luonnoksen mukaista prosessia. Empiirisen aineiston keräämisen yhteydessä saatua tietoa hyödynnettiin prosessin jatkon suunnittelussa jokaisessa työvaiheessa toteutuksen kanssa käsi kädessä.



Kuvio 17. Luonnos henkilöstöstrategiaprosessista

6 Tutkimusmenetelmät

Pääasialliseksi lähestymistavaksi tekijä on valinnut laadullisen tutkimuksen, tutkimusstrategiaksi, tavaksi jolla lähestytään ja saadaan tietoa, toimintatutkimuksen. Laadullinen tutkimus lähestymistapana tuo parhaiten esiin tutkittavan näkökulman ja sen avulla pystyy parhaiten tarkastelemaan monimutkaista sosiaalista maailmaa, sillä pystyy parhaiten saamaan kokonaisvaltaisen kuvan ja voi samalla ymmärtää tutkittavien kokemuksia ja merkityksiä, jotka ovat olennaisia opinnäytetyössä onnistumisessa. Toimintatutkimus tutkimusstrategiana sopii parhaiten osallistavaan kehittämisprosessiin.

6.1 Tutkimusstrategiana toimintatutkimus

Laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja (Strauss & Corbin, 1990; Kananen 2009, 18). Toimintatutkimus jatkuu siitä, mihin laadullinen tutkimus loppuu (Kananen 2009, 22). Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2007, 17). Yleensä toimintatutkimuksen suorittaa henkilö, joka on osana tiimiä, kiinnostunut ongelmasta ja haluaa ratkaista ongelman (James, Slater & Buckman 2012, 3). Toimintatutkimuksessa toteutuvat samalla kertaa työelämän kehittäminen ja tutkimus. Toimintatutkimus nähdään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. (Kananen 2009, 7-9.) Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 58).

Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja (Heikkinen ym. 2009, 17). Toimintatutkimus on sekoitus muita tutkimusmenetelmiä – kvalitatiivista ja kvantitatiivista. Toimintatutkimus vie nimensä mukaisesti tutkimuksen mukaan itse toimintaan, niin että toimija on itse mukana tutkimuksessa ja toiminnassa. (Kananen 2009, 11-13.) Toimintatutkimuksen toteuttaja toimii eräänlaisena muutosagenttina yrityksessä (Kananen 2009, 23).

Käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin ovat ne piirteet, jotka yhdistävät toimintatutkimuksia. Kuula toteaa, että toimintatutkimuksen metodisten määrittelyiden tai tutkijan roolin kuvausten toistuvat ristiriitaisuudet hän tulkitsee jännitteinä ja vastakkaisuuksina, jotka ovat oleellinen osa toimintatutkimuksen itsemäärittelyä. Keskeisimmäksi toimintatutkimuksen piirteeksi Kuula määrittää ongelmakeskeisyyden, käytäntöön suuntautumisen ja pyrkimyksen muutokseen. (Kuula 1999, 10-19.) Toimintatutkimuksessa pyritään valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin, toisin sanoen voimaannuttamaan tai valtauttamaan heitä. Tutkija käynnistää muutoksen ja rohkaisemaan ihmisiä tarttumaan asioihin. (Heikkinen ym. 2007, 20.) Toimintatutkimuksessa on olennaista ottaa käytännöissä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen (Ojasalo ym. 2009, 58).

Toimintatutkimuksen eräs elementti on muutos, joka on pysyvä. Toimintatutkimus pitää näin sisällään myös lupauksen paremmasta. Yhteistyö on myös oleellinen elementti toimintatutkimuksessa (Kananen 2009, 9.) Toimintatutkimus on osallistavaa, reflektiivistä, ja prosessimaista (Heikkinen ym. 2007, 32-34).

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan todellisessa maailmassa tehtävää pienimuotoista interventiota ja kyseisen intervention vaikutusten lähempää tutkimista. Toimintatutkimus on siis tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä entistä syvällisemmin työyhteisössä. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yleensä yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Tällöin toimintatutkimusta voi tehdä yksittäinenkin työntekijä. Yleensä kuitenkin kyseessä on koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi, jolloin tarvitaan kaikkien toimija osapuolien sitoutuminen projektiin. Cohen ja Mation (1995, 188-189) kuvaavat viisi erilaista tilannetta, jossa toimintatutkimus on paikallaan:

- kun pyritään löytämään lääke tietyssä tilanteessa havaittuun ongelmaan
- kun halutaan tarjota koulutusta työyhteisön sisällä
- kun halutaan lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia
- kun halutaan parantaa kommunikointia työntekijöiden ja tutkijoiden välillä
- kun halutaan antaa mahdollisuus subjektiiviselle ja impressionistiselle lähestymistavalle ratkaista ongelmia

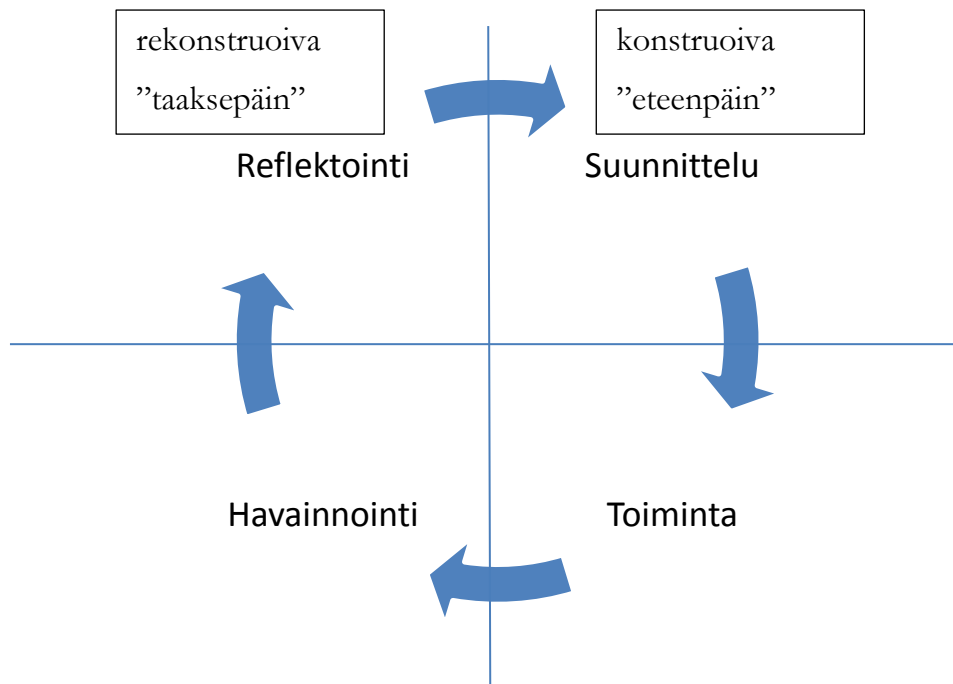
Toimintatutkimuksen etuna on se, että tutkimus ja suunnittelu etenevät yhtä aikaa, jolloin tutkimuksen tuottama tulos tai sovellus on heti ja vaiheittain arvioitavissa. Toimintatutkimuksen kulku:

1. Arkipäivän tilanteesta lähtevän ongelman identifiointi, arviointi ja muotoilu
2. Alustava keskustelu ja neuvottelu asiasta kiinnostuneiden osapuolten välillä
3. Aiemman tutkimuskirjallisuuden etsiminen
4. Ongelman muotoilun muokkaaminen ja uudelleenmäärittäminen
5. Tutkimuksen kulun suunnittelu
6. Tutkimuksen arvioinnin suunnittelu
7. Uuden projektin käynnistäminen
8. Aineiston tulkinta ja projektin arviointi

(Metsämuuronen 2006, 102-105.)

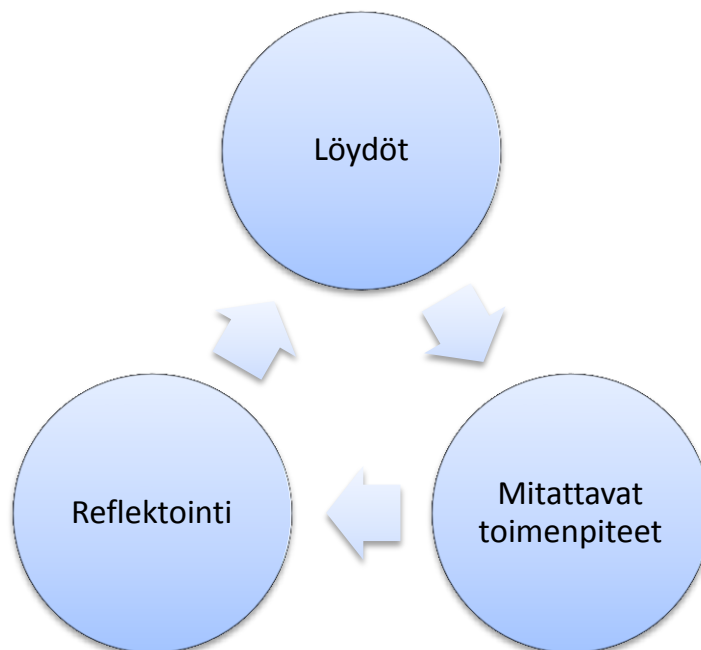
Tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoitus tehdä varsinaisesti interventiota, mutta tarkoituksena on pyrkiä ratkaisemaan käytännön ongelma ja kehittämään käytäntöjä. Prosessin kehittäminen on tekijän vastuulla, mutta siihen osallistuu koko henkilöstö. Teorioiden soveltaminen on tarkoituksenmukaista ja harkittua, prosessimaista. Toimintatutkimuksen kautta saadaan prosessiin yhteistyötä, osallisuutta ja sitoutuneisuutta. Tutkimus ja suunnittelu etenevät samanaikaisesti.

Heikkinen ym. (2007, 79) ja Ojasalo ym. (2009, 61) kuvaavat molemmat toimintatutkimuksen sykliä seuraavasti:



Kuvio 18. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2007, 79; Ojasalo ym. 2009, 61)

Toimintatutkimuksen sykliä kuvaa James ym. (2012, 16) hieman kapeammin:



Kuvio 19. Toimintatutkimuksen sykli (James ym. 2012, 16)

Toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja tulokset pitävät paikkansa vain tämän tapauksen suhteen. Jos tulokset ovat yleistettävissä laajemmin eli moniin tapauksiin muuntuu toimintatutkimus toiminnan teoriaksi. Toimintatutkimus ei pyri ensisijaiseen yleistämiseen perinteisen tutkimuksen tavoin. (Kananen 2009, 10.) Toimintatutkijaa kiinnostaa sellainen käytännön teoretisoiminen, jossa käytäntö asetetaan kriittiseen tulkintakehykseen, mikä tekee siitä rationaalista, tarkoituksenmukaista ja harkittua. Toimintatutkimuksen pitäisi nostaa esiin toimijoiden näkökulma sellaisena, että sen kehittäminen ja muutos siinä mahdollistuisi. (Kuula 1999, 67-68.)

Toiminnan onnistumisen kannalta on kriittistä se, kuinka ongelma pystytään määrittämään ja määrittämisen jälkeen muuttamaan tutkimuskysymyksiä, joilla tuotetaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi. Oleellista on ongelman ytimen löytäminen. Prosessin eri vaiheissa esitetään oikeita kysymyksiä: Mitä pitää tehdä? Mitä tietoa tarvitaan? Kuka? Missä? (Kananen 2009, 30-33.)

Toimintatutkimuksen päälinjoja on Kuulan (1999, 61-90) mukaan kaksi: kriittinen toimintatutkimus ja kommunikatiivinen toimintatutkimus. Kriittisellä toimintatutkimuksella viitataan kasvatustieteisiin ja tapaan, jolla tiede ja käytännöt yhdistyvät. Kommunikatiivinen toimintatutkimus nojautuu ajatukseen vuorovaikutuksesta ja sen kehittymisestä edellytyksenä työorganisaatioiden muutokselle ja laajemmin työelämän innovaatioille. (Kuula 1999, 61-90.) Kuuselan (2005, 17-20) mukaan toimintatutkimuksen koulukuntia on enemmän: hän jakaa toimintatutkimuksen perinteiseen toimintatutkimukseen, kriittiseen toimintatutkimukseen, toimintatieteeseen, toimintaoppimiseen, osallistavaan toimintatutkimukseen, sosioekologiseen toimintatutkimukseen, kommunikatiiviseen toimintatutkimukseen, sosiaaliseen konstruktionismiin, systeemitieteeseen toimintatutkimukseen, kliiniseen tutkimukseen ja arvostavaan tutkimukseen. (Kuusela 17-20.) Heikkinen ym. (2007, 39-74) taas jakavat toimintatutkimuksen kriittiseen, osallistavaan, tutkiva opettaja –liikkeeseen, toimintatieteeseen, kommunikatiiviseen ja kehittävään design-tutkimukseen.

Metodeja on siis useita, mutta kommunikatiivinen linjaus sopii paremmin tähän työhön, sillä tarkoituksena on hakea dialogisuutta ja osallisuutta prosessiin. Kommunikatiivisessa tutkimuksen osalta rakenteet ovat esteenä paremman työelämän toteutumisel-

le. Oletuksena on, että ihmiset ovat valmiiksi ajattelevia ja viisaita, mutta hierarkkisten organisaatioiden toiminta itsessään ja niiden välinen liian vähäinen yhteistyö eivät anna riittävästi edellytyksiä ja tilaisuuksia käyttää työ- ja elämänkokemuksen mukanaan tu-
maa järkeä. Muutoksen kohteena on organisaatioiden toiminta ja tavoitteena on toimintatutkimuksen avulla tehdä mahdolliseksi uudenlainen vuorovaikutus, joka mahdollistaa jo olemassa olevan viisauden ja järjen aktualisoitumisen ja ehkä jossain mielessä myös uudenlaisen kiteytymisen. (Kuula 1999, 93.)

Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa korostetaan vuorovaikutusta ja osallistujien tasavertaista keskustelua muutoksen aikaansaamiseksi. Kommunikatiivisessa tutkimuksessa työntekijä nähdään oman työnsä asiantuntijana, ei kehittämisen kohteena, vaan aktiivisena muutoksen liikkeellepanijana. Kommunikatiivinen toimintatutkimus pohjaa demokraattiseen dialogiin. Siinä korostuvat vastavuoroisuus ja avoimuus. (Heikkinen ym. 2009, 57-58.)

Kommunikatiivinen toimintatutkimus tarjoaa tutkijalle eväät erilaisten kehittämissalaverien järjestämiseen ja asettaa tavoitteeksi muutosprosessien luomisen ja sitä kautta onnistuneiden tulosten leviämisen. Kehittämissalavereilla tarkoitetaan ryhmätyömenetelmää, jossa painotetaan demokraattisen dialogin noudattamista ja sitä, että palaveriin osallistujat edustavat laajasti ja tasapuolisesti koko organisaatiota. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmät keskustelevat siitä, millaisen organisaation he haluaisivat. Toisessa vaiheessa keskustellaan siitä, mitä ongelmia ihanneorganisaation saavuttamisessa kohdataan. Kolmannessa mietitään, miten ongelmista päästään ja neljännessä vaiheessa tehdään konkreettinen ohjelma muutokselle. (Kuula 1999, 94.) Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen metodologisissa kirjoituksissa painotetaan tasavertaista keskustelua itseisarvona, jonka rinnakkaisena tavoitteena on saada kaikkien osapuolten – erityisesti myös työntekijöiden – kokemukset, taidot ja ajatukset osaksi kehittämistä ja muutosprosessia. (Kuula 1999, 112.)

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää mind mappinngiä, KJ-menetelmää, kalantuomallia, kaukaisia ajatusmalleja, pumppaavan kysymyksen taktiikkaa tai miksi kysymyksen taktiikkaa. Mind mapping tekniikka eli miellekarttaa voi käyttää monissa tilanteissa. Ideoiden kehittelyssä ja jonkin asian hahmottelussa miellekartta on käyttö-

kelpoinen, nopea, yksinkertainen ja havainnollistava. KJ-menetelmää voidaan pitää käsitekarttaa jalostuneempana muotona. Menetelmää voidaan käyttää ilmiön hahmottamiseen ja ongelmanratkaisuun. Kalanruotomallin käyttö ongelmanratkaisun apuna alkaa siitä, että ongelma kirjoitetaan tyhjälle paperille ja paperille vedetään runkoviiva. Ongelman syyt kirjataan runkoviivaa yläpuolelle ja seuraukset alapuolelle. Kaukaisten ajatusten malli perustuu siihen, että ideoinnin kohteeksi otetaan ongelman ulkopuolinen ilmiö, josta saatuja ajatuksia pyritään soveltamaan varsinaiseen ongelmaan. Pumpppaavalla kysymystaktiikalla voidaan tietäntyyppisillä kysymyksillä pyrkiä saamaan enemmän tietoa. Yksinkertainen kysymys on ”Entä sitten?”. Miksi kysymys taktiikalla voidaan porautua tehokkaasti ongelman ytimeen ja perimmäisiin syihin. (Kananen 2009, 34-38.)

Toimintatutkimuksen vetäjän tulee hallita toimintatutkimuksen prosessi ja sen vaiheet, tutkimusmetodologia ja ryhmäkäyttäytyminen. Vetäjän tulee kannustaa ryhmäläisiä avoimeen vuorovaikutukseen ja vastuulliseen kuuntelemiseen. Vetäjän ensisijaisia tehtäviä ovat ryhmähengen luominen ja toimintatutkimusprosessiin kuuluvan ongelman määrittämisprosessin läpivieminen. Vetäjän tehtävänä on auttaa työyhteisöä työskentelemään toimintatutkimuksen syklisen prosessin mukaan, tarjota sitä edistäviä työvälineitä ja edistää ryhmän toimintaa. Vetäjä panee likoon itsensä tarjoamalla työyhteisön käyttöön teoreettisen tietämyksensä ja osaamisensa kehittämisen ja ongelman ratkaisun osalta. Vetäjä tarjoaa työkalut ja tuen sykin eri vaiheissa, hankkii tarvittaessa ulkopuolista tukea, tekee kysymyksiä työryhmän jäsenille niin, että he itse löytävät ja ratkaisevat ongelmansa – juuri sitä, mitä vetäjä ei saa tehdä. (Kananen 2009, 52-53.)

James ym. (2012, 127) jakaa toimintatutkimuksen menetelmät kvalitatiiviseen: haastattelut, litterointi, tutkiminen, uudelleen tutkiminen sekä kvantitatiiviseen: kyselytutkimus, datan kerääminen ja analysointi. Sisäisellä tutkijalla viitataan henkilöön joka työskentelee yrityksessä. Sisäisellä tutkijalla on kolme näkökulmaa: ennakkokäsitys, kaksoisrooli ja organisaation politiikan hallinnoiminen. (James 2012, 141.)

Toimintatutkimukseen osallistuvan ryhmän tehtävänä on sitoutua prosessiin, mikä mahdollistaa ihmisten työskennellä yhdessä tuotteliaasti. Toimintatutkimukseen osallistuvan ryhmän tulisi jakaa tietoa, testata, suunnitella, implementoida, reflektoida ja raportoida (James 2012, 155.) Fasilitaattorin rooliin kuuluu vastuu tapaamisten järjestämi-

sestä, muistiinpanoista ja ylläpitää keskustelua kokousten välillä (James 186). Toimintatutkimus lisää henkilökohtaista ja ammattimaista tietoa ja kapasiteettia toimia (James 2012, 203).

6.2 Työ- ja tiedonkeruumenetelmät

Työ- ja tiedonkeruumenetelmänä oli työpajojen toteuttaminen, kyselyt, haastattelut ja osallistava havainnointi. Työpajoissa toteutettiin osallistavaa havainnointia. Työpajoista koottiin aineistoa työpajan aikana ns. kenttämuistiinpanoilla ja sen jälkeen, ns. ryhmähaastatteluna. Haastattelujen oli tarkoitus olla suunniteltuja ja päämäärähakuisia, kohdistuen tiedonhankintahaastatteluun. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, joka sopi teemahaastatteluun.

Metsämuurosen (2006, 111-113) mukaan haastattelu tutkimuksen osana on vuorovai-
kutustilanne, jolle on luoteenomaista:

- haastattelu on ennalta suunniteltu
- haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama
- haastattelijalla joutuu tavallisesti motivoimaan haastateltavaa
- haastattelijalla tuntee roolinsa
- haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti

Ryhmähaastattelulla säästetään tutkijan aikaa ja vaivaa, sillä haastattelut saadaan yhdellä kertaa. Ryhmähaastattelussa tulevat mukaan ryhmätilanteen vaikutukset. Ryhmädynamiikalla on oma vaikutuksensa. Ryhmähaastattelu antaa tietoa ilmiöstä, jos jäsenet ovat olleet ilmiön kanssa tekemisissä. Ryhmähaastattelulla voidaan saada paremmin tietoa siitä, miten ilmiötä käsitellään ryhmässä. (Kananen 2009, 65-66.)

Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan selvittää arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Puolistrukturoitu haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta teemahaastattelussa ei ole tarkasti määritelty kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä. Teemahaastattelussa kysymykset ovat suosituskysymyksiä, kysymysalue pääpiirteissään määritelty, vastaajien määrä melko pieni, kustannukset

suurehkot, työmäärä analyysivaiheessa suuri, tutkijan paneutuminen suuri ja saatu tieto syvää. (Metsämuuronen 2006, 113-115.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnoinnin ei muodot, joista lähimpänä toimintatutkimusta on osallistuva havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana tutkittavassa ilmiössä. (Kananen 2009, 25.) Voidaan puhua suorasta ja epäsuorasta havainnoinnista, strukturoidusta tai strukturoimattomasta, inhimillisestä ja mekaanisesta havainnoinnista. Suorassa havainnoinnissa tutkija seuraa ilmiöön liittyviä tapahtumia paikan päällä, niin että muut aktorit voivat havaita havainnoinnin. Epäsuorassa havainnoinnissa havainnoitavat eivät ole aina tietoisia havainnoijasta. Strukturoidussa havainnoinnissa havainnoitsija tietää, mitä hän havainnoitavassa seuraa. Strukturoimattomassa ei ole valmista listaa havainnoitavista asioista. Osallistuvassa havainnoinnista voidaan puhua silloin kun tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa. Havainnoinnin etuna on tilanteen ja ilmiön autenttisuus. (Kananen 2009, 67-69.) Metsämuuronen (2006, 116-117) mukaan havainnoinnissa kyse on siitä, että tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta ja tekee muistiinpanoja. Havainnointi voidaan jakaa eriasteiseen osallistumiseen:

- havainnointi ilman varsinaista osallistumista
- havainnoija osallistujana
- osallistuja havainnoijana
- täydellisenä osallistujana

Osallistuvaa havainnointia voidaan tehdä joko niin, että tutkija on enemmän tutkijan roolissa tai että hän on enemmän toimijan roolissa (Metsämuuronen 2006, 116-117). Havainnoinnin avulla voidaan täydentää (Ojasalo ym. 2009, 103).

Kyselyitä voi pitää myös kvantitatiivisina, sillä ne voidaan toteuttaa suuremmalle lukumäärälle kuin haastattelut. Kyselytutkimus on tarkoitus toteuttaa peruskvalitatiivisena tutkimuksena tai ryhmittäin. Kun peruslähtökohtana on tehdä laadullista tutkimusta, on mahdollista haastatteluun tai havainnointiin liittää pienimuotoinen kvantitatiivinen mitaus jostain kiinnostavasta seikasta, joka toimii laadullisen raportin ryytinä ja havainnollistuksena. (Metsämuuronen 2006, 133-135.)

Kvantitatiivista kyselytutkimusta käytetään ennen ensimmäistä työpajaa sekä työn päättyessä. Molemmat menetelmät tekijä suunnitteli toteutettavaksi teemoittain. Teema-haastattelu on oikea valinta tämän tyyppiseen tutkimukseen, jossa ei ensisijaisesti haeta määrällistä vastausta tai ei haeta vastausta tiettyyn ongelmaan, jolloin voitaisiin käyttää tapaustutkimusta.

Teemoittelussa kyse on luokittelusta ja kvantifioinnista. Tutkimusraportissa esitellään teemojen yhteydessä näytepaloina aitoja vastaajien tekstisitaatteja. Teema-haastattelun vastausten esittäminen sellaisenaan ilman tulkintaa ei ole tutkimusta. (Kananen 2009, 84.)

Jamesin ym. (2012, 52-57) mukaan tutkijan eettisyyden säilyttäminen toimintatutkimuksessa edellyttää:

- positiivisuuden säilyttämistä
- vastuullisuutta
- rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä
- luottamuksellisuutta ja kunnioitusta
- dynamiikan tunnistamista
- reflektointia

Lisäksi tekijä on pohtinut mahdollisen tutkimuspäiväkirjan kirjoittamista. Ennen päiväkirjan pitoa tulisi selvittää, mitä päiväkirjaan kirjoitetulla tiedolla tehdään ja mihin sitä tarvitaan, mikä on tämän tiedon rooli tai funktio (Kananen 2009, 71).

6.3 Työvaiheet

Ensimmäiseksi tekijä suunnitteli keskittyvänsä tämän suunnitelman tarkentamiseen ja teoreettisen viitekehyksen keräämiseen; strategiatyöskentelyyn, prosesseihin, henkilöstöhallintoon ja henkilöstöjohtamiseen liittyvä teoreettinen tausta ja strategian jalkauttamiseen liittyvä teoreettinen tausta. Viitekehyksen muotouduttua siirryttiin toteuttamisvaiheeseen, strategiaproessin kehittämiseen, kyselyihin ja työpajoihin.

Kyselyillä oli tarkoitus kartoittaa alkutilannetta sekä lopputilannetta. Työpajojen tarkoituksena oli strategiaproessi ja strategiatyöskentely sekä ryhmähaastattelut. Työpajojen

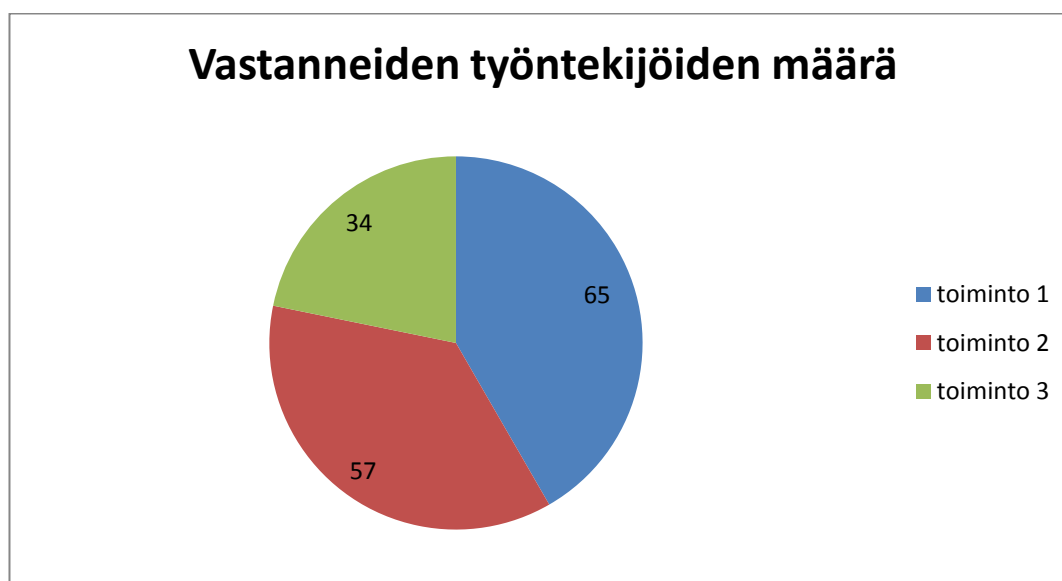
jälkeen oli strategiaproessin kehittämisen aika ja lopuksi strategiaproessin hyväksyminen. Tässä vaiheessa oli suunnitelmissa tarkistaa viitekehyksen riittävyys ja luotettavuus ja tarkentaa, poistaa tai lisätä teoriaa. Henkilöstöstrategian jalkauttaminen suunniteltiin osaksi työpajoja ja osaksi henkilöstöstrategiaproessia. Strategiaproessin testattiin käytännössä kehittämisosuuden kirjoittamisen ja lopputilannekyselyn välillä: strategiatyö toteutettiin pääosin tällä välin. Lopuksi selvitettiin ja arvioitiin ja varmistettiin etenkin johtoryhmän ja esimiesten sitoutuminen strategiaproessiin. Kaikkien näiden vaiheiden kanssa samanaikaisesti oli suunnitelmissa kirjoittaa opinnäytetyötä.

7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset esitetään työ- ja tiedonkeruumenetelmittäin. Tuloksien tarkoituksena on havainnollistaa osallistavuuden kokemusta ja suunnitellun henkilöstöstrategia-prosessin mukana tuomaa muutosta ja niihin liittyviä erityisiä haasteita.

7.1 Alkukartoitus

Alkukartoitus toteutettiin ryhmä- ja teemahaastatteluina sen vuoksi että aiheiden käsittely olisi helpompaa keskittyen tiettyyn teemaan ja näin olisi mahdollisuus saada mahdollisimman monelta panos alkukartoituksen tekemiseksi. Lisäksi aiheet vaativat yhteistä keskustelua dialogisuuden toteutumiseksi. Alkukartoitus toteutettiin puolistrukturoituna avoimien kysymyksien kyselynä ja lähetettiin joulukuussa 2013 organisaation 21 tiimille. Yhteen tiimiin kuului 3-22 työntekijää.



Kuvio 20. Vastanneiden työntekijöiden määrä toiminnoittain

Alkukartoitukseen vastasi 18 tiimiä ja 156 työntekijää ja toiminnoittain vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti. Otos oli näin ollen erittäin kattava. Tiimien työskentelyä kyselyyn vastaamiseksi ohjasi tiimin esimies tai henkilöstöstrategiatyöryhmään kuuluva työntekijä, muutosagentti. Lisäksi kaikille tiimeille tarjottiin mahdollisuus muutosagentin läsnäoloon aiheita käsiteltäessä.

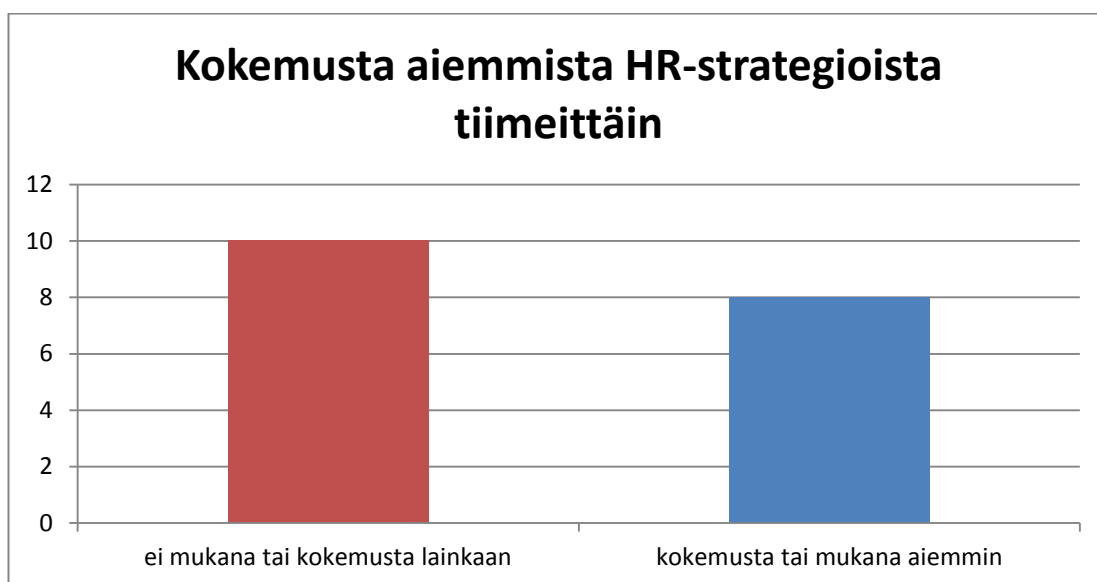
Alkukartoituksessa oli kolme teemaa:

- strategiaprosessi
- hr-visio
- toimintaympäristö

Tämän tutkimuksen rajauksen kannalta tärkein teema oli strategiaprosessi ja keskityn vastauksien analysoimisessa siihen. Tähän teemaan alkukartoituksessa oli kaksi kysymystä:

1. Miten olette kokeneet aiemmat henkilöstöstrategiat? Mitä hyvää ja mitä huonoa?
2. Mitä odotatte dialogiselta strategiaprosessilta?

Suurimmassa osassa vastauksista (10 tiimissä eli 55%) todettiin, etteivät he ole olleet mukana aiemmissa henkilöstöstrategiaprosesseissa, eikä heillä ole kokemusta aiemmista henkilöstöstrategiaprosesseista ja tiimeillä ei ollut sen vuoksi antaa hyvää tai huonoa palautetta aiemmista prosesseista.



Kuvio 21. Kokemus aiemmista HR-strategioista tiimeittäin

Kahdessa tiimissä vastattiin, että ” Henkilöstöstrategia ei ole erityisemmin näyttäytynyt mitenkään työntekijöiden arjessa eikä työnteossa.” ja ”henkilöstöstrategia on jäänyt kaukaiseksi”. Kolmessa tiimissä vastattiin, että henkilöstöstrategia on ollut esillä henki-

löstöpäivässä. Yhdessä tiimissä vastattiin, että aiempien henkilöstöstrategioiden painopistealueilla on ollut merkitystä ja kehitystä on havaittu esimiestyöskentelyn tukemisessa. Kahdessa tiimissä vastattiin, että on saanut osallistua riittävästi edellisiin strategia-prosesseihin.

Yhdessä tiimissä vastattiin toisaalta: ”Tässäkin ensin tuntui siltä, että henkilöstöstrategia on jäänyt hiukan paperinmakuiseksi, mutta kun ryhdyttiin miettimään, mitä kaikkea viime vuosina on uusittu ja muutettu ja huomattiin, että ne liittyvät henkilöstöstrategiassa sovittuihin toimenpiteisiin, tultiin siihen tulokseen, että se onkin ollut elävää ja toimivaa. Kaikki toteutuneet prosessit eivät vain ole yhdistyneet ihmisten mielissä osaksi henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöstrategian hyviä aikaansaannoksia ovat olleet perehdytysohjeistus, organisaatiokaavio, työnkuvat, kehityskeskusteluiden kehittyminen jne. Kukaan ei kylläkään muista osallistuneensa viimeksi henkilöstöstrategian työpajaan.”

Toisessa tiimissä vastattiin, että ” Kuitenkin, kun pohdimme henkilöstöhallinnon muutoksia viime vuosina, niin monia hyviä uudistuksia löydettiin. Henkilöstöhallinto ja – päätökset – ohjeistus on hyvä. Myös varhainen välittäminen –käytäntö ja esimiespäivät saivat myönteistä palautetta.”

Yhteenvetona suurimmalla osalla tiimeistä ei ollut kokemusta aiemmista henkilöstöstrategiaprosesseista. Muutamalla tiimillä oli jonkinlainen kokemus tai muistivat asian olleen esillä. Muutamalle tiimille aiempien henkilöstöstrategiaprosessien kehittämistoimenpiteet olivat tulleet konkreettisiksi. Tähän kokemukseen tulisi dialogisella henkilöstöstrategiaprosessilla pyrkiä vaikuttamaan niin, että suurimmalla osalla olisi jotain kokemusta ja suurempi osa tiimeistä kokisi kehittämistoimenpiteet konkreettisiksi.

Henkilöstöstrategiaprosessilta odotettiin paljon ja hyvin erilaisia asioita. Yhdessä tiimissä odotettiin, että ”paperilla olevat asiat toteutuvat käytännössä” ja että ”henkilöstöstrategiaprosessissa on työpajasessioita”. Yhdessä tiimissä pidettiin hyvänä, että ”yksiköiden mielipiteitä kuullaan”. Kahdessa tiimissä odotettiin: ”että se on oikeasti dialogista eikä näennäistä kuulemistä”. Yhdessä tiimissä odotettiin, että strategia tulee konkreettisemmaksi tällä tavalla työskennellessä.

Yhdessä tiimissä vastattiin, että ” Odotetaan sitoutumista, aitoa osallistumista ja palautteiden kuulemista. Selkeämpää ja jaettua ymmärrystä kokonaisuudesta, tavoitteista ja vaikutuksista. Yhtenäisempää käsitystä.” Toisessa tiimissä vastattiin, että odotetaan ” vuorovaikutusta henkilöstöhallinnon ja henkilöstön välillä. Tietoa henkilöstöhallinnolta HR-strategiaprosessin etenemisestä, sen perusteista, välitavoitteista ja tavoitteista. Konkretiaa, käytännöllistä tietoa. Vaikuttamismahdollisuutta lopulliseen henkilöstöstrategiaan. Tämä kysely on jo ensimmäinen osa alkavaa dialogia henkilöstöstrategiaprosessissa. ” Yksi tiimeistä vastasi, ettei heillä ole kovin suuria odotuksia. Yksi tiimeistä vastasi että ” Vastuu mielekkästä strategiasta kaikilla, ei vain strategiatyöryhmällä”.

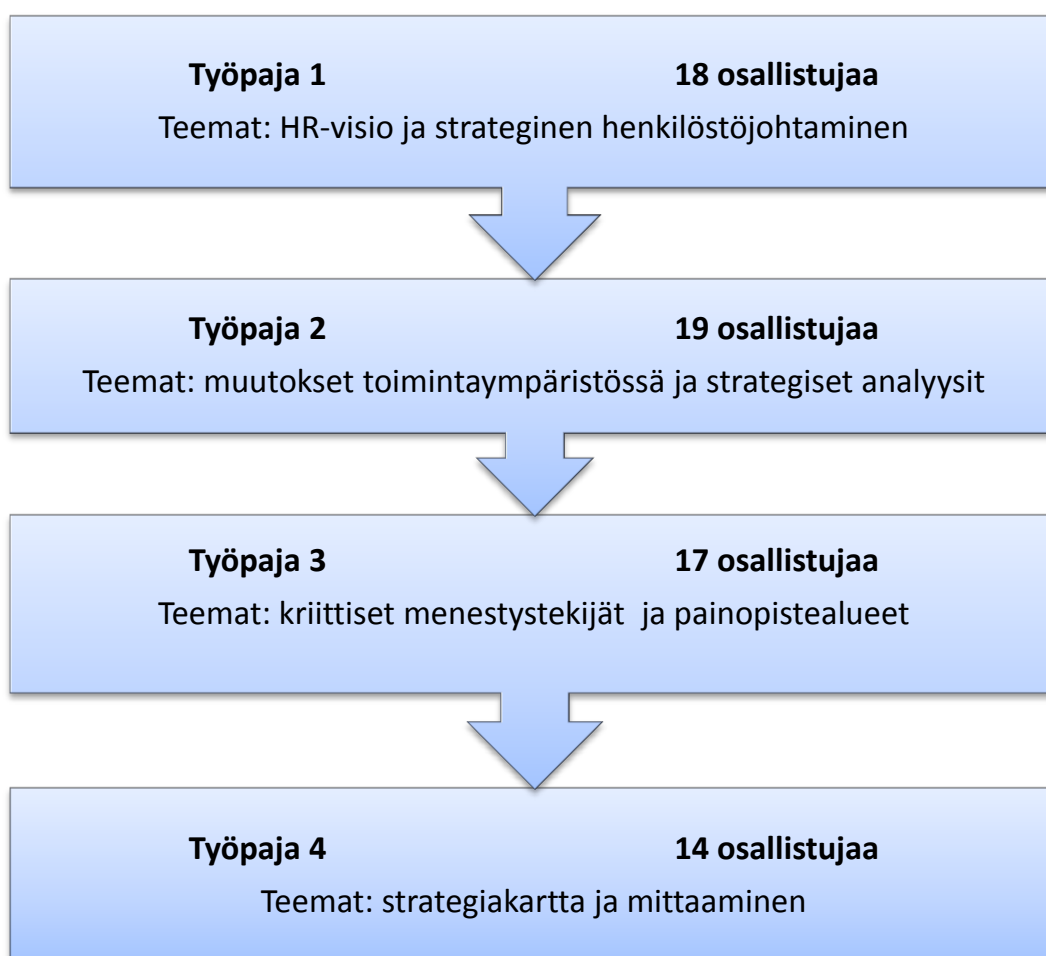
Yksi tiimeistä vastasi ” Nyt alkavalta prosessilta odotetaan dialogisuutta myös siten, että työpajojen väleissä toteutuisi vuorovaikutteista dialogia myös muun kuin pajoihin osallistuvien työntekijöiden osalta. Toivotaan lisäksi päättymisvaiheeseen jotakin yhteistä keskustelua koko henkilöstön kesken (esim. henkilöstöpäivään) ennen kuin strategia lyödään lukkoon. Eli aitoa dialogia ja ennen kaikkea avoimuutta odotetaan. Ja sitten enemmän huomiota henkilöstöstrategian jalkauttamiseen, jotta henkilöstö tietää konkreettisesti mistä on kyse.” Yhdessä tiimissä vastattiin, että odotettiin ” Tiimien yli menevän keskustelun edistämistä.” Yhdessä tiimissä vastattiin, että ” Odotamme, että strategiaprosessi tulisi ymmärrettävämmäksi ja lähemmäksi työntekijöitä. Avoimuus toimisen valmistelun eri vaiheissa. Toivomme, että muutokset tehtäisiin hallitusti ja suunnitellusti ja muutosten haltuunottoon annettaisiin henkilöstölle riittävä aika. Henkilöstön hyvinvoinnin ja kuuntelemisen tulisi olla tärkeä osa muutoksissa.”

Lisää avoimuutta toivottiin kolmen eri tiimin vastauksissa. Strategiaprosessilta odotetaan myös ymmärrettävyyttä ja aitoa dialogisuutta. Avoimuus on tullut esille vuosia organisaatiossa tehdyissä työtyytyväisyystutkimuksissa. Avoimuuden kokemus on jokaisella erilainen. Avoimuuden kokemukseen vaikuttaa kulttuuri, mutta myös osallistumismahdollisuudet ja kuulemisen mahdollisuudet. Dialogisen strategiaprosessin tulisi pystyä vastaamaan tähän odotukseen. Realistisesti on lähes mahdotonta pystyä vaikuttamaan kaikkien kokemukseen avoimuudesta, mutta sitä kohti tulisi pyrkiä ja pystyä vaikuttamaan siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Vastausten perusteella kokemukset aiemmista henkilöstöstrategiaprosesseista ovat organisaatiossa melko yhteneväiset; harvalla oli kokemusta aiemmista henkilöstöstrategiaprosesseista tai aiemmat henkilöstöstrategiat olivat jääneet etäisiksi. Toisaalta taas muutamassa tiimissä koettiin positiivisia kokemuksia hetken pohdinnan jälkeen ja löydettiin henkilöstöstrategiatyön kautta toteutettuja asioita. Tämä kertoo myös erilaisesta työntekijöiden yksilöllisistä tiimien kokemuksesta ja tiimien erilaisesta mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin. Vastausten perusteella taas odotukset tulevalle henkilöstöstrategiaprosessille olivat hyvin erilaiset, joten on huomattavan iso haaste pyrkiä tämän opinäytetyön avulla vastaamaan kaikkien odotuksiin.

7.2 Työpajat

Työpajoja toteutettiin strategiaprosessissa neljä: 3.2.2014, 6.3.2014, 16.4.2014 ja 2.10.2014 (Kuvio 22).



Kuvio 22. Työpajat

Työpajat toteutettiin teemoittain niin, että jokaisessa työpajassa oli kaksi pääteemaa. Henkilöstöstrategiatyöpajaan oli kutsuttu osallistujat laajalti organisaation eri toiminoista sekä eri työntekijäryhmittäin mahdollisimman kattavan näkemyksen saamiseksi ja dialogisuuden tavoittelemiseksi. Työpajoihin kutsuttiin johtoryhmä, luottamushenkilöt, HR, esimiehiä ja työntekijöitä, yhteensä yhdeksäntoista henkilöä. Työryhmään osallistujista yli puolella ei ollut lainkaan henkilökohtaista kokemusta aiemmista henkilöstöstrategiaprosesseista. Tästä ryhmästä vain johtoryhmä ja luottamushenkilöt olivat osallistuneet aiempiin henkilöstöstrategiaprosesseihin. Työpajoihin osallistuvan työryhmän tarkoituksena oli jatkojalostaa tiimeissä käsiteltyjä aiheita ja käsitellä aiheita osittain valmiiksi tiimeille osallistaviin tehtäviin.

Agenda työpaja 1	
	Aamukahvit
klo 10.00-10.05	Aloituspuheenvuoro <i>tervetuloa</i>
klo 10.05-10.40	Mitä odotetaan henkilöstöstrategiaprosessilta? Mitä dialogisuus tarkoittaa henkilöstöstrategiaprosessissa? <i>ryhmätyöskentelyä ja yhdessä työskentelyä, yhteenveto</i>
klo 10.40-11.10	Toimintastrategian 2015-2018 tavoitteet <i>esittely ja keskustelua</i>
	5 min tauko
klo 11.15-12.00	HR -visio, millainen organisaatio me haluamme olla? <i>ryhmätyöskentelyä</i>
klo 12.00-12.30	lounas
klo 12.30-13.00	HR -visio, millainen organisaatio me haluamme olla? <i>ryhmätyöskentelyä ja yhdessä työskentelyä, yhteenveto</i>
klo 13.00-13.30	Strateginen henkilöstöjohtaminen, mitä se tarkoittaa meidän näkökulmasta? <i>ryhmätyöskentelyä ja yhdessä työskentelyä, yhteenveto</i>
	5 min tauko
klo 13.35-13.45	Muutosagentit henkilöstöstrategiaprosessin edistäjinä <i>teoriaa ja tehtävä</i>
klo 13.45-13.55	Palaute työpajasta <i>keskustelua</i>
klo 13.55-14.00	Yhteenveto <i>miten tästä eteenpäin</i>

Kuvio 23. Työpaja 1

Ensimmäisen työpajan pääteemat olivat HR-visio ja strateginen henkilöstöjohtaminen. Teemojen lisäksi työpajassa käsiteltiin alateemoina alkukartoituksessa kerättyjä henkilöstön odotuksia strategiaprosessilta ja muutosagenttiutta. Ensimmäisen työpajan avasi organisaation johtoryhmän jäsen ja hän esitteli samalla tulevan toimintastrategian ta-

voitteet. Työpajaan osallistui 18 eri toimintojen ja työntekijäryhmien edustajaa. Työpajassa tehtiin ryhmätyötä teemojen ympärillä. Työpajan tuloksena oli HR-vision ehdotus tiimeille sekä työpajan odotukset strategiselta henkilöstöjohtamiselta.

Agenda työpaja 2

Aamukahvit	
klo 10.00-10.45	Tiimien kommenttien käsittely, HR -visio ja strateginen henkilöstöjohtaminen yhdessä työskentelyä ja yhteenveto
klo 10.45-11.25	Muutokset toimintaympäristössä ryhmätyöskentelyä ja yhdessä työskentelyä, yhteenveto
5 min tauko	
klo 11.30-12.00	HR -strategiset analyysit ryhmätyöskentelyä
klo 12.00-12.30	lounas
klo 12.30-13.45	HR -strategiset analyysit ryhmätyöskentelyä ja yhdessä työskentelyä, yhteenveto
klo 13.45-13.55	Palaute työpajasta keskustelua
klo 13.55-14.00	Yhteenveto miten tästä eteenpäin

Kuvio 24. Työpaja 2

Toisen työpajan pääteemat olivat muutokset toimintaympäristössä ja HR-strategiset analyysit. Työpajaan osallistui 19 eri toimintojen ja työntekijäryhmien edustajaa. Työpajassa tehtiin ryhmätyötä teemojen ympärillä. Työpajan tuloksena oli organisaatorakenteen swot, organisaatiokulttuurin swot, henkilöstöjohtamisen swot ja ydinosaamisanalyysi. Analyysien pohjalta työpajassa hahmoteltiin kriittisiä menestystekijöitä tiimien pohdittavaksi.

Agenda työpaja 3

	Aamukahvit
klo 10.00-10.50	Tiimien kommenttien käsittely, kriittiset menestystekijät <i>ryhmätyöskentelyä, yhdessä työskentelyä ja yhteenveto</i>
	10 min tauko
klo 11.00-11.30	Yhteenveto teemoista <i>yhdessä työskentelyä</i>
klo 11.30-12.00	Iounas
klo 12.00-13.10	Henkilöstöstrategian painopistealueet <i>ryhmätyöskentelyä, yhdessä työskentelyä ja yhteenveto</i>
	5 min tauko
klo 13.15-13.45	Henkilöstöstrategian kehittämiskohteet <i>ryhmätyöskentelyä ja yhdessä työskentelyä, yhteenveto</i>
klo 13.45-13.50	Palaute työpajasta <i>keskustelua</i>
klo 13.50-14.00	Yhteenveto <i>miten tästä eteenpäin</i>

Kuvio 25. Työpaja 3

Kolmannen työpajan pääteemat olivat kriittiset menestystekijät ja painopistealueet. Työpajaan osallistui 17 eri toimintojen ja työntekijäryhmien edustajaa. Työpajassa tehtiin ryhmätyötä teemojen ympärillä. Työpajan tuloksena oli luonnokset henkilöstöstrategian painopistealueista ja kehittämiskohteista strategiakartan muodossa. Tässä vaiheessa ei tiimeille palautettu työpajojen aineistoa, sillä luonnokset vaativat työpajan jälkeen selkeyttämistä ja kriittiset menestystekijät asian tarkempaa läpikäymistä. Kriittiset menestystekijät vietiin henkilöstöpäivään käsiteltäviksi.

Agenda työpaja 4

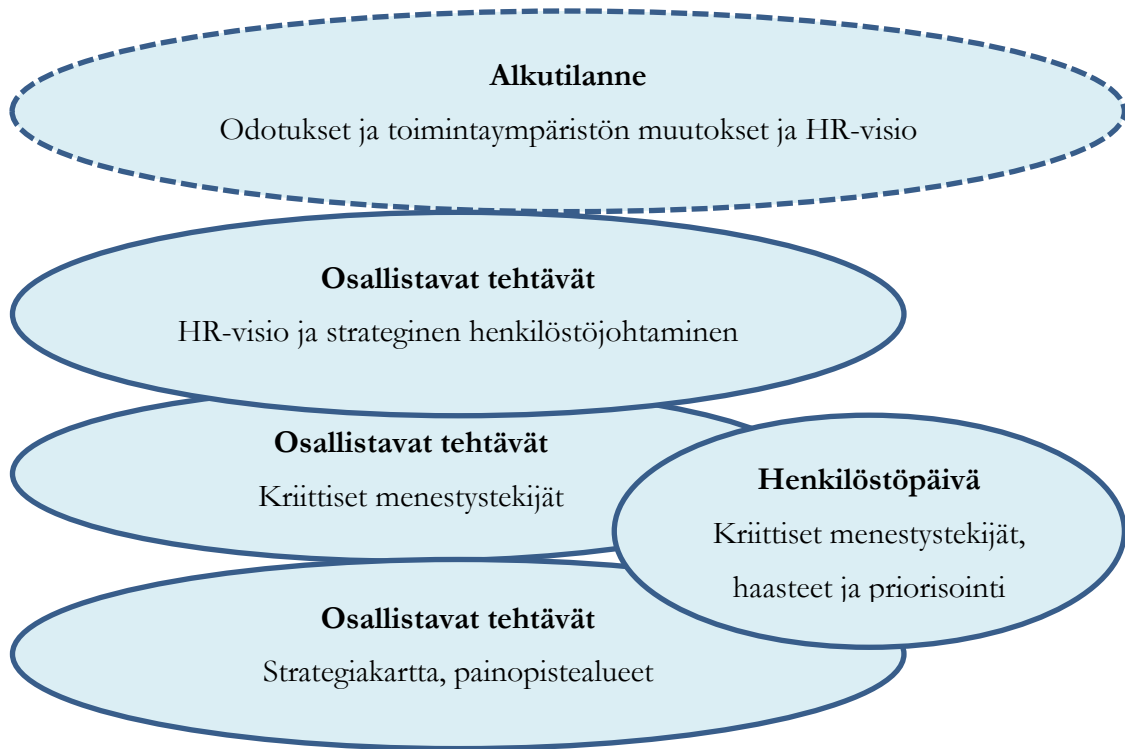
	Aamukahvit
klo 10.00-10.45	Henkilöstöpäivän ryhmätyön purku <i>yhdessä työskentelyä</i>
klo 10.45-11.15	Strategiakartan tarkentaminen <i>ryhmätyöskentelyä, yhdessä työskentelyä</i>
klo 11.15-11.45	lounas
klo 11.45-13.00	Henkilöstöstrategian painopistealueiden selkeyttäminen ja mittareiden luonnostelu <i>ryhmätyöskentelyä</i>
	10 min tauko
klo 13.10-13.40	Henkilöstöstrategian kehittämiskohteiden selkeyttäminen <i>ryhmätyöskentelyä, yhteenveto</i>
klo 13.40-13.45	Palaute työpajasta <i>keskustelua</i>
klo 13.45-14.00	Yhteenveto <i>miten henkilöstöstrategia viedään loppuun</i>

Kuvio 26. Työpaja 4

Neljännän työpajan teemana oli strategiakartan selkeyttäminen ja mittaaminen. Työpajaan osallistui 14 eri toimintojen ja työntekijäryhmien edustajaa. Tässä työpajassa oli vähiten edustusta johtuen kahden työryhmään kutsutun pidemmästä toimivapaasta sekä muista poissaoloista. Työpajassa tehtiin ryhmätöitä teemojen ympärillä ja keskusteltiin aiheista. Työpajan tuloksena oli selkeämpi henkilöstöstrategiakartta tiimeihin pohdittavaksi. Tiimeille annettiin samalla tehtäväksi pohtia myös yhtä kriittistä menestystekijää tarkemmin sen laaja-alaisuuden vuoksi.

7.3 Osallistavat tehtävät

Osallistavat tehtävät toteutettiin henkilöstöstrategian työpajapäivien jälkeen ja henkilöstöpäivän yhteydessä syyskuussa 2014 (kuvio 27). Osallistavat tehtävät toteutettiin teemoittain. Tiimien panokset käsiteltiin jokaisen työpajan alussa. Ennen ensimmäistä työpajaa toteutettiin alkukartoitus.



Kuvio 27. Osallistavat tehtävät

Ensimmäisen työpajan jälkeen pyydettiin tiimeiltä panosta HR-visioon ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Ensimmäisen työpajan jälkeen lähetettyyn osallistavaan tehtävään vastasi 14 tiimiä. Tässä alkukartoituksen jälkeen ensimmäisessä osallistavassa tehtävässä pyydettiin tiimejä käymään läpi työryhmän pohdintoja ja antamaan palautetta ja odotuksia ja priorisoimaan.

Toisen työpajan jälkeen tiimeille annettiin lopullinen HR-visio ja pyydettiin tiimeiltä panosta teemaan kriittiset menestystekijät ja pohtimaan niiden merkitystä omassa työssä onnistumisen kannalta ja arvioimaan menestystekijöistä kuinka merkittäviä ne ovat tiimin näkemyksen mukaan strategisesti, onko niissä kehityspotentiaalia ja ovatko ne mitattavia tai toteutettavissa olevia sekä priorisoimaan oman työn kannalta kolme tärkeintä menestystekijää. Toisen työpajan jälkeen lähetettyyn osallistavaan tehtävään vastasi 13 tiimiä.

Kolmannen työpajan jälkeen ei tiimeille annettu osallistavaa tehtävää, vaan teemaa päätettiin käsitellä henkilöstöpäivässä. Henkilöstöpäivänä henkilöstöstrategiaa käsiteltiin työyhteisöteatterin ja huumorin voimin ja lopuksi koko henkilöstö osallistui vielä poh-

timalla kriittisiin menestystekijöihin liittyviä haasteita ja henkilöstöä pyydettiin priorisoimaan.

Neljannen työpajan jälkeen pyydettiin tiimeiltä panosta henkilöstöstrategian painopistealueisiin, tarkennusta yhteen kriittiseen menestystekijään ja palautetta osallistavuuden odotuksien toteutumisesta. Painopistealueisiin pyydettiin tiimien kommentointia, kriittisen menestystekijä osalta pyydettiin tiimejä määrittelemään mitä se tarkoittaa ja mikä tekijä vaikuttaa siihen eniten peilaten samalla omaan työhön. Neljäs tiimeille lähetetty osallistava tehtävä jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle aikataulullisista syistä.

Tiimeille annetut osallistavat tehtävät mahdollistivat vapaamman ja keskusteleavan aiheen käsittelyn tiimeissä, joissa käytävä keskustelu oli tärkeää osallistavan henkilöstöstrategiaprosessin kannalta.

7.4 Osallistava havainnointi

Osallistavan havainnoinnin tavoitteena oli tässä tutkimuksessa ottaa huomioon prosessissa niitä asioita, joita ei ole osattu ottaa huomioon tutkimuksen kuluessa eli tutkimukseen osallistuvien asenteita, ilmapiiriä ja kokemuksia, joilla kaikilla on kuitenkin vaikutuksia onnistuneen prosessin aikaansaamiseksi. Viitekehys tukee tätä ajatusta: havainnointi sopii hyvin esimerkiksi kehittämistehtäviin, joiden kohteena on vuorovaikutus toisten kanssa (Ojasalo ym. 2009, 103).

Osallistavaa havainnointia toteutettiin työpajojen aikana tekijän toimesta. Osallistava havainnointi oli pääosin epäsuoraa eli työpajoihin osallistujat eivät olleet tietoisia havainnoinnista, havainnointi oli myös strukturoimatonta. Strukturoimaton havainnointi sopii käytettäväksi silloin kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa asiasta (Ojasalo ym. 2009, 103). Työpajaan osallistujat olivat kuitenkin tietoisia, että työpajoista kirjataan muistioiden ja sitä kautta heidän toimintaansa havainnoidaan ja kirjataan. Havainnoijan rooli vaihteli tutkimuksen kuluessa vuorotellen kehittämistehtävän tekijän ja osallistujan rooleissa.

Tekijän on kirjannut havainnointia tutkimuksen kuluessa seuraavasti: Henkilöstöstrategiaprosessin aloittaminen joulukuussa 2013 ei saanut henkilökuntaa innostumaan ai-

heesta vuoden lopussa, mutta tammikuussa hyvin pohdittuja vastauksia alkoi tulemaan. Osasta alkukartoituksen vastauksista oli havaittavissa innostusta, toisaalta taas skeptisyyttä koko henkilöstöstrategiaprosessia kohtaan. Tämän seurauksena pyrittiin kiinnittämään huomiota, että prosessista viestittäisiin loogisesti ja säännöllisesti. Johtoryhmän jäsenten kanssa keskusteltiin prosessin kulusta ja saatiin heiltä palautetta, joka otettiin huomioon ensimmäisen työpajan sisältöä suunniteltaessa. Johtoryhmää osallistettiin ensimmäisen työpajan osalta, he pohtivat strategista henkilöstöjohtamista organisaatiossa työpajaa varten.

Ensimmäinen työpaja sujui hyvin ja osallistujat olivat positiivisesti yllättyneitä työpajan aikaansaannoksista. Ryhmätyömenetelmät koettiin sopiviksi ja aikataulu oli sopiva. Ryhmiä vaihdettiin työpajan kuluessa. Ensimmäisen työpajan lopuksi jokainen työryhmään osallistuja teki lupauksen toteuttaa yksi muutosagenttisuuteen liittyvä tehtävä. Työpajan kuluessa huomattiin, että tämä otettiin positiivisesti vastaan ja tämän perusteella päätti pitää muutosagenttisuuden mukana prosessissa ja herätellä sitä jokaisen työpajan kohdalla. Tekijä sai seuraavien viikkojen aikana useita positiivisia kommentteja työpajan sisällöstä ja sen kulusta, myös työpajaan osallistumattomilta. Vastuu muutosagenttina toimimisesta oli selkeästi saatu herätettyä työryhmään osallistujilta. Työpajasta tehtiin muistio, johon kerättiin kaikki työpajassa käsitellyt aiheet ja jonka perusteella tehtiin tiimeille osallistavat tehtävät ja suunniteltiin seuraavaa työpajaa.

Toinen työpaja ei sujunut tekijän näkökulmasta yhtä hyvin ja positiivisesti. Työpajaan osallistujilla oli tekijän näkemyksen mukaan kovat odotukset johtuen ensimmäisestä onnistuneesta työpajasta. Myös ilmapiiri oli jännittynyt, jopa ärtyisä ja tähän puuttuminen oli tekijän osalta haastavaa. Tekijällä itsellään ei ollut paras mahdollinen fiilis työpajaa varten ja muiden motivoiminen oli haastavaa. Tästä johtuen tekijä muokkasi päivän aikataulua lennossa ja jätti suunnittelemaansa teemoja vähemmälle käsittelylle. Tekijä joutui myös osallistumaan ja ohjaamaan teemojen käsittelyä työpajan aikana enemmän ja tukea osallistujia ajattelemaan aiheita helikopteriperspektiivistä ja pyrkiä jättäytymään jännitteiden ja ärtyisyyden ulkopuolelle yrittäen ylläpitää omaa positiivisuuttaan tekijän roolissa. Tässä työpajassa osallistujat olivat haluttomampia liikkumaan ryhmistään. Työskentely world cafe -tyyppisesti sujui työpajassa parhaiten. Työpajasta tehtiin muis-

tio, johon kerättiin kaikki työpajassa käsitellyt aiheet ja jonka perusteella tehtiin tiimeille osallistavat tehtävät ja suunniteltiin seuraavaa työpajaa.

Kolmas työpaja sujui ensimmäistä työpajaa huonommin, mutta toista työpajaa paremmin. Ilmapiiiri oli työpajassa positiivinen ja työpajan kuluessa aiheisiin suhtauduttiin huumorilla, mutta työpajaan osallistujat kokivat päivän teemat vaikeiksi ja työpajasta saadut palautteet eivät olleet kaikki positiivisia. Kolmannen työpajan agendalta vähennettiin aiheita toisesta työpajasta saatujen palautteiden perusteella. Tekijä yritti herätellä keskustelua työpajan aikana teemoista tuomalla esille omia näkemyksiään ja niihin reagoitiin sopivasti ja keskustelu saatiin kuitenkin herätettyä ja uutta näkökulmaa henkilöstöstrategialle muotoiltua. Työpajaan osallistuvilla oli mahdollisuus vaikuttaa toisen päivän teeman käsittelyyn. Työpajasta tehtiin muistio, johon kerättiin kaikki työpajassa käsitellyt aiheet.

Neljäs työpaja sujui hyvin ja osallistujat olivat tyytyväisiä työpajan aikaansaannoksista. Ilmapiiiri oli vapautunut, avoin ja positiivinen. Ryhmätyömenetelmät koettiin sopiviksi ja aikataulu oli sopiva ja tähän työpajaan jätetty väljyys keskustelulle koettiin hyväksi. Ryhmät pysyivät tämän työpajan aikana samoina. Viimeisen työpajan lopuksi jokainen työryhmään osallistuja teki lupauksen toteuttaa yksi muutosagenttisuuteen liittyvä tehtävä. Työpajasta tehtiin muistio, johon kerättiin kaikki työpajassa käsitellyt aiheet ja jonka perusteella tehtiin tiimeille osallistavat tehtävät ja suunniteltiin seuraavaa vaihetta henkilöstöstrategiaprosessin loppuun viemiseksi.

Yhteenveto työpajoista

Kaikkien työpajojen osalta pyrkimyksenä oli osallistaa työpajoihin osallistujia ja saada osallistujia priorisoimaan organisaatiolle tärkeitä henkilöstöön, henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöhallintoon liittyviä asioita. Erityisesti priorisointi tuotti jokaisessa työpajassa suuria vaikeuksia, sillä organisaatiolle on ollut hyvin tyypillistä aikaisempien henkilöstöstrategiaprosessien yhteydessä, että halutaan ”parantaa” koko maailma kerralla. Tähän tekijän oli paikoin yrityksistä huolimatta melko mahdoton saada otetta. Tekijän pääasiallisena pyrkimyksenä oli osallistaa ja joissain kohden jopa pakottaa kaikista tärkeimpien teemojen priorisointiin niin, että työpajoista saatiin tuloksia tiimeihin käsiteltäväksi ja

toisaalta taas takaisin työpajaan. Osallistujan rooli jäi tekijälle vähäisemmäksi, rooli painottui työpajojen suunnitteluun ja fasilitointiin.

7.5 Ryhmähaastattelut

Ryhmähaastattelut toteutettiin työpajapäivissä teema-työskentelyn päätyttyä. Ryhmähaastattelujen tarkoituksena oli saada palautetta työpajoista ja niissä käsitellyistä teemoista. Haastattelu oli ennalta suunniteltu ja lähtökohtaisesti vuorovaikutteinen; palautteesta keskusteltiin yhteisesti. Haastattelu oli teemahaastattelu, mutta vapaamuotoinen. Kysymyksinä käytettiin seuraavia kysymyksiä:

- Kuinka hyödyllinen työpaja oli mielestäsi?
- Minkä aiheen käsittely oli sinusta hyödyllisintä?
- Olivatko käytetyt menetelmät mielestäsi sopivia?
- Mikä oli hyvää ja mikä oli huonoa?
- Fiilikset juuri nyt?
- Mitä jäi puuttumaan?
- Parannusehdotuksia seuraavien työpajojen kehittämiseksi?

Ensimmäisen työpajan ryhmähaastattelun tulokset olivat:

- Hyvä minuuttiaikataulu, pitää ryhdissä, keskittyy olennaiseen, napakka ote ja eteneminen
- Erilaiset ryhmätyöt ovat tärkeitä ja ryhmien sekoittaminen
- Menetelmiä ryhmätyöhön oli
- Toimintastrategian valmistumisen aikataulu suhteessa HR-strategiaan jäi pohdittavanaan
- Erittäin hyödyllinen päivä, HR-strategia oli vieras asia ja tuli elävämmäksi
- Positiivista, että on muita kuin johtoryhmä tai esimiestason työntekijöitä työryhmässä
- Uusia naamoja mukana
- Sopiva työpajan pituus
- Hyvä lounas
- Hyvä aikataulu

- Koettiin, että ei ole tarpeeksi tietämystä aikaisemmasta henkilöstöstrategiasta, päivitetty versio jäi puuttumaan, lähdetäänkö puhtaalta pöydältä vai ei

Toisen työpajan ryhmähaastattelun tulokset olivat:

- Seinätaulut mielenkiintoisia, paljon ajattelemisen aihetta
- Strategisten valintojen arviointi tulevassa työpajassa
- Aikataulu hyvä
- Oli helppo jatkaa aluksi saman ryhmän kanssa
- Aikataulu hieman liian kireä, asiat vaikeita, learning cafeeseen enemmän aikaa
- Konkreettisia esimerkkejä tehtävänannon tueksi seuraavaan työpajaan
- Etuoikeutettuja, jotka saavat olla työpajoissa, muilla asenne toisenlainen, merkitystä lisää muille
- Aikataulu pidetään kolmessa työpajassa tässä vaiheessa, arvioidaan huhtikuun työpajassa

Kolmannen työpajan ryhmähaastattelun tulokset olivat:

- Työpaja sinänsä hyvä, aikataulusta edennyt nopeasti niin ei ole ollut kaikilla tiimipalavereita, että olisi ehditty pysähtymään ja keskustelemaan
- Kokonaissuunnitelma näkyville kaikille, ei hahmota koko kokonaisuutta
- Seuraavalle kerralle suunnitelma
- Strategiakieli vaikeaa, motivaatiota pohtimiseen on
- Tehtäväksianto paremmin avattu
- Hyvä prosessina ja ihmiset tulleet osallistetuiksi
- Näkökulma ja karttamenetelmä, vaativat, visio näkyvämmäksi
- Yksinkertaistaa strategia-asioita
- Tunnekuohut
- Aikaa ymmärtää käsitteet, käsitteiden suomentaminen, enemmän aikaa
- Kriittiset menestystekijät, valmiit tiimejä ohjaavia?
- Asiakaslähtöisyys henkilöstöstrategiassa: ymmärrettävyys, konkreettiset käytännön esimerkit
- Toimintastrategia ja henkilöstöstrategia menevät välillä sekaisin strategiatyössä
- Strategiatyöskentelyn osaaminen
- Perustietoisku työryhmälle (ideat, termit), mahdollisesti asiantuntija

- Strategiaan toivottiin johdantoa jossa arvioidaan edelliseen strategiaan

Neljännän työpajan ryhmähaastattelun tulokset olivat:

- Hyvä tästä vielä tulee
- Vei aikaa palautella asioita mieleen, oli hyvä, että asiat oli koottu ja lopuksi pääsi mukaan, termit, kartta oli hyödyllinen
- Esimiesforum ja henkilöstöstrategian työpaja tukivat toisiaan
- Paras työpajoista, jäi tilaa aidolle keskustelulle
- Oli kivaa että prosessin myötä porukka on vapautunut ja hitsaantunut, kivaa meininkiä
- Raja-aidat rikkovaa keskustelua
- Oppinut tuntemaan ihmisiä tämän prosessin kautta paremmin
- Esimiestyöskentelyyn hyviä ajatuksia
- Laittanut nöyräksi miten voi ymmärtää ja on kova työ palauttaa mieleen missä kohden on aktivoitu, monimutkainen käytännössä, miten voisi vielä parantaa hahmottamista?

Yhteenveto ryhmähaastatteluista

Ryhmähaastattelujen perusteella voi päätellä, että eniten mielipiteitä jakoi suunnitellun henkilöstöstrategiaprosessin aikataulu. Osa työpajaan osallistuneista piti aikataulua sopivana ja tiukkana asiassa pysyen, osa osallistujista koki tämän taas liian tiukkana ja olisi kaivannut enemmän tilaa vapaalle keskustelulle. Strategiaprosessin toista ja kolmatta työpajaa muokattiin aikataulultaan väljemmäksi annetun palautteen perusteella ja neljännen työpajaan jätettiin tilaa keskustelulle. Tämä tietenkin tarkoitti myös sitä, että kaikkea suunniteltua ei ehditty käsittelemään. Tämä myös tiivisti henkilöstöstrategiaprosessia. Kolmannessa työpajassa keskusteltiin henkilöstöstrategiaprosessin aikataulutamisesta toimintastrategiaprosessiin paremmin nivoutuvaksi prosessiksi ja päätettiin, että neljäs suunniteltu työpaja siirretään toteutettavaksi henkilöstöpäivän jälkeen loka-kuussa 2014. Suurin osa työpajaan osallistuneista piti siitä, että pidettiin agendasta kiinni. Tekijän rooli työpajapäivissä oli suunnitella työpajat, osallistua itse, samalla ohjata ryhmää ja pitää aikataulua kasassa. Tämä oli haastavaa ja pääpaino tekijällä olikin näin ollen ryhmien ohjaamisessa strategisiin teemoihin ja työpajapäivien suunnittelussa.

Kaikkien työpajojen teemoja pidettiin mielenkiintoisina, mutta erityisesti kolmannen työpajan teemat koettiin vaikeiksi. Kolmas työpaja näin ollen jakoi eniten mielipiteitä siitä, oliko työpaja tai koko strategiaprosessi onnistunut. Toisaalta taas neljäs työpaja koettiin onnistuneena ja tämä antoi myös tekijälle hyvän tunteen siitä, että prosessia viedään oikealla tavalla oikeaan suuntaan.

7.6 Loppukysely

Loppukyselyn tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten henkilöstöstrategiaprosessi koettiin työryhmään osallistuneiden näkökulmasta sekä koko henkilökunnan näkökulmasta erityisesti osallistavuuden osalta. Alun perin suunnitelmissa oli toteuttaa loppukysely kahdessa osassa alkukartoituksen tapaan kyselynä tiimeille ja ryhmähaastatteluina. Aikataulullisista syistä, yhden työpajan siirtyessä lokakuulle, loppukysely tähän tutkimukseen toteutettiin vain ryhmähaastatteluin. Kysely tiimeille toteutettiin lokakuussa 2014, mutta niiden tulokset jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tähän ratkaisuun tekijä päätyi aikataulullisista syistä ja myös perustuen ryhmähaastatteluissa saatuihin yhteneväisiin vastauksiin, joiden perusteella voidaan jo saatuja tuloksia pitää luotettavina.

Ryhmähaastatteluihin valikoitui kohdeorganisaatiosta kuusi tiimeistä eli kolmannes koko henkilöstöstä. Tiimien valikointi oli satunnaista. Ryhmähaastattelun aikana kysymykset noudattivat puolistrukturoitua linjaa. Ensimmäinen kysymys oli sama kaikille tiimeille: miten olette kokeneet tämän henkilöstöstrategiaproessin ja osallistavuuden?

Jatkokysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä esitettiin kaikille kuudelle tiimille eri tavoin riippuen tiimin omasta aktiivisuudesta, kuitenkin kysymyksien tavoitteen liikkuen osallistavuudessa. Näiden kuuden tiimin ryhmähaastattelujen perusteella voidaan todeta seuraavaa:

- ajatus osallistavuudesta koettiin hyväksi ja tärkeäksi
- henkilökunta koki tärkeänä sen, että tarjotaan mahdollisuus päästä vaikuttamaan ja että pääsee vaikuttamaan ja että, siitä on ollut hyötyä
- dialogisuus näkyy työtavoissa
- osallistavat tehtävät koettiin paikoin vaikeiksi ymmärtää, aiheet kaukana arki-työstä ja kaivattiin vielä selkeämpiä ohjeita

- osallistavat tehtävät vievät resursseja ja aikaa päivittäiseltä työltä
- esimiehen osuus osallistavien tehtävien käsittelyssä on olennainen sen onnistumisen kannalta
- osallistavien tehtävien aikataulut koettiin etenkin yhdessä toiminnossa liian tiukkinä
- toisaalta todettiin, että aikatauluun voi vaikuttaa myös itse priorisoimalla ajankäyttöä tiimikokouksissa
- joissain tiimeissä kysymys herätti ensin hämmennystä, että mitkä osallistavat tehtävät, mutta kun asiaa pohdittiin, niin muistettiin mistä olisi kysymys
- osa tiimeistä joutui turvautumaan aikataulullisista syistä ryhmäkeskustelun sijasta ns. käytäväkeskusteluihin

Loppukyselyn perusteella voi todeta, että osa henkilöstöstä on kiinnostunut vaikutusmahdollisuuksista ja osa taas kokee sen rasitteena päivittäiselle työlle. Toisaalta lähes joka tiimissä tuotiin esille, että mahdollisuus osallistumiseen tulee tarjota ja on tärkeää osallistavuuden kokemuksen kannalta. Organisaatiossa on loppukyselyn perusteella osittain tarvetta myös strategisen ajattelun kyvykkyyden kasvattamiselle, jotta henkilöstöstrategiaan liittyviä teemoja ei koeta niin vaikeina ja ymmärretään, että vaikuttaminen ja osallistuminen on tärkeää.

7.1 Tutkimuspäiväkirja

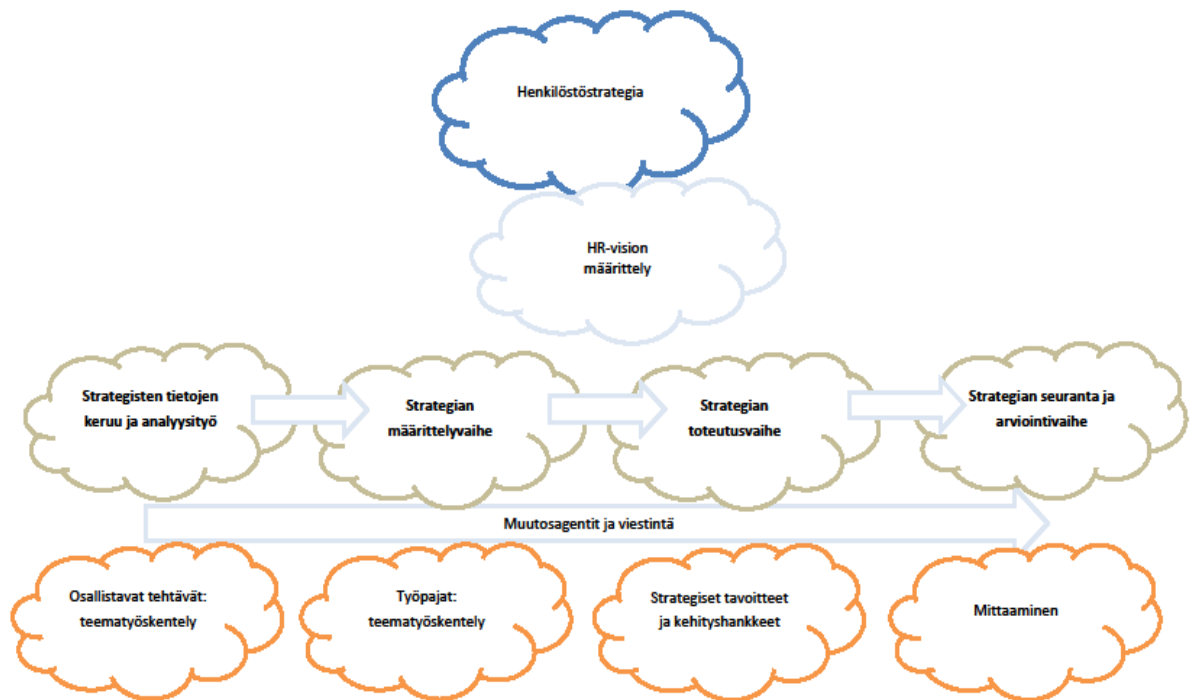
Tutkimuksen ajan tekijä kirjoitti tutkimuspäiväkirjaa, jotta kokonaisuus hahmottuisi paremmin tekijälle ja se toisi luotettavuutta tutkimuksen toteuttamiseen ja lisäarvoa jatkokehittämissuunnitelmia ajatellen. Tutkimuspäiväkirja auttoi ajankäytön hallinnassa ja eri toimenpiteiden aikatauluttamisessa. Tutkimuspäiväkirja pidettiin tarkoituksellisesti suppeana, lokimaisena, jolloin se vastasi parhaiten sille asetettuja tavoitteita. Tutkimuspäiväkirja liitteessä 4.

7.2 Lopputuloksena henkilöstöstrategiaprosessi

Tutkimuksen kuluessa muotoutui seuraavanlainen kehys henkilöstöstrategiaprosessille (kuvio 25). Henkilöstöstrategiaprosessin keskiössä on toimintastrategialähtöisyys ja osallistavuus. Tämä kehys ei sido henkilöstöstrategiaprosessin sisältöä ja toteuttamista tiettyyn kaavaan vaan sen käyttäminen sallii liikkumista ja vapautta henkilöstöstrategiisiin teemoihin liittyen. Tämä kehys antaa valinnanvaraa erilaisten strategisten työmenetelmien käyttämiseen, analyttisten tai luovien tai katsoa tilanteen mukaan onko fokus strategiatyöskentelyssä organisaation sisäisessä vai ulkoisessa ympäristössä tai katsoa tarvetta organisaatiossa vallitsevan tilanteen mukaan. Toteutustapaa voidaan pohtia jokaisen henkilöstöstrategiakierroksen yhteydessä, mikä on kulloinkin tarkoituksenmukaista, tästä on hyötyä sillä jokainen strategiatyöskentelykierros ei voi olla täsmälleen edellisen kanssa samanlainen. Tämä kehys tuo kuitenkin riittävästi merkitystä, rakennetta, kontrollia ja järjestystä henkilöstöstrategiatyöskentelyyn.

Työpajoihin osallistui riittävän laajasti henkilöstöä eri toiminnoista ja työskentely sujui tämänkokoisen ryhmän kanssa, joten työryhmän laajuus ja koko oli sopiva. Tämän henkilöstöstrategiaprosessi ja ryhmätyöskentelyn malli tukee tekijän näkemyksen mukaan strategisen ajattelun hyödyntämistä, strategisen roolin ymmärtämistä, työtapojen dialogisuutta, yhteistyötä ja yhteisen näkemyksen tulkintaa.

Kun tämä henkilöstöstrategiaprosessi saadaan organisaatiossa näkyväksi ja jatkuvaksi käytännöksi, on henkilöstön helpompi tunnistaa omat vaikutusmahdollisuutensa. Tässä prosessissa strategian määrittely ja jalkauttaminen kulkevat osittain rinnakkain, mikä tuo ketteryyttä strategiseen johtamiseen ja luo merkityksiä omaan työhön. Tämä kehyksen avulla kiinnitetään huomiota myös henkilöstöstrategiasta viestimiseen sekä strategian seurantaan ja arviointiin, mikä tuo jatkuvuutta strategian ymmärtämiseen ja mahdollisuuksia reagoida yllättäviin muutoksiin jopa kesken strategiakauden.



Kuvio 25. Osallistava henkilöstöstrategiaprosessi

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää osallistava henkilöstöstrategiaprosessi. Yhteenvedossa tekijä käsittelee tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia, tutkimuksen merkitystä ja lopuksi kehittämisehdotuksia organisaatiolle ja reflektoi omaa kehittymistään.

8.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Toimintatutkimuksen validiteetti arvioitaessa on oltava kaksi muiden ylitse menevää tavoitetta: lisätä henkilökohtaista ja organisaation tietotaitoa aiheesta ja todentaa tuloksia, että on päästy kohti tavoitetta. Prosessin validiteetti tarkoittaa, että tutkija voi osoittaa, että tutkimus on tehty hyvin, muiden ääni on tullut kuulluksi ja tutkimus on yltenyt standardeihin. Demokraattinen validiteetti tarkoittaa sitä, että kaikkien organisaation jäsenten ääni on tullut kuulluksi. Katalyyttinen validiteetti tarkoittaa sitä, kun tulokset ylittävät tavoitteen useammalla eri tavalla. Dialoginen validiteetti tarkoittaa sitä, että eri ryhmät ovat osallistuneet tutkimukseen ja ovat yhtä mieltä sen johtopäätöksistä ja analysoinnista. (James ym. 2012, 216-217.)

Toimintatutkimuksen ollessa kyseessä validiteetti on suhteellista, mutta validiteetin osalta on todettavissa, että tekijä on lisännyt omaa henkilökohtaista tietotaitoa ja tutkimuksen tuloksien kautta voidaan todentaa, että osallistavuutta on toteutettu: dialogisuus on toteutunut tiimien osallistamisen kautta ja työpajatyöskentelyssä. Toimintatutkimuksen käyttäminen jo sinänsä edellyttää yleensä vuorovaikutusta. Todellinen validiteetti on viime kädessä jokaisen organisaatiossa työskentelevän oman kokemuksen arviointia, mutta loppukyselyn perusteella näkemykset ovat yhteneväiset, vaikkakin niissä on tiimikohtaisia eroja. Tämän tutkimuksen aikana on pyritty hyödyntämään työpajoista ja tiimeistä satua palautetta ja toimintatutkimukselle tyypillisesti toteutettu monia eri kierroksia, joissa teoria ja prosessi ovat lopulta hioutuneet yhteiseksi lopputulokseksi.

Toimintatutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa on kahdenlaista luotettavuutta: sisäinen ja ulkoinen. Sisäinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä kun voidaan osoittaa, että tutkimus on suoritettu hyvien käytäntöjen mukaan ja tulokset korreloivat datan ja johtopäätöksi-

en välillä. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä kun voitaisiinko tutkimusta implementoida muussa ympäristössä. (James ym. 2012, 219.)

Reliabiliteettia voidaan tässä tutkimuksessa arvioida sekä sisäisesti että ulkoisesti, toki sisäinen reliabiliteetti on ulkoista tärkeämpää. Kohdeorganisaatiossa on tärkeää keskus-televa kulttuuri ja lähtökohtaisesti sen edistämistä tämän tutkimuksen kautta voidaan pitää hyvänä käytäntönä niin kohdeorganisaatiossa kuin muussakin ympäristössä. Reliabiliteettia voidaan myös tarkastella joko subjektiivisesti tai objektiivisesti, mutta tekijän subjektiivisen näkemyksen mukaan on tutkimuksella aikaansaatu sen tavoite ja saatu paljon tietoa organisaatiolle hyödynnettäväksi. Aikaansaatu osallistava henkilöstöstrategiaprosessi voidaan toteuttaa sellaisenaan uudestaan kohdeorganisaatiossa tai muussa organisaatiossa.

8.2 Tutkimuksen merkitys

Opinnäytetyön tekeminen asiantuntijaorganisaatiolle oli riski tekijän asiantuntijuudelle, sillä siinä voisi joko onnistua tai epäonnistua. Epäonnistuminen tarkoittaisi organisaatiolle myös sitä, että henkilöstöstrategiatyössä palattaisiin vanhaan tapaan tehdä henkilöstöstrategia ulkopuolisten konsulttien varassa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää organisaatiolle henkilöstöstrategiaprosessi, jossa otetaan huomioon osallistavat menetelmät, toimintastrategiaa tukeva lähestymistapa, tunnistetaan kriittisten menestystekijät ja arvovalinnat sekä onnistutaan aikaisempaa paremmin strategian jalkauttamisessa.

Tutkimuksen toteutus onnistui kaikessa laajuudessaan kohtuullisen hyvin ja aikataulullisesti suunnitelma toteutui lähes ajallaan, viivästyttä tuli organisaation toivomuksesta niin, että neljäs työpaja päätettiin siirtää toukokuulta lokakuulle 2014. Toimintastrategiaa pidettiin koko ajan prosessin suunnittelun keskiössä ja kriittisiä menestystekijöitä pohdittiin ja priorisoitiin vielä viimeisessä työpajassakin. Tutkimuksen aikana saatiin toteutettua henkilöstöstrategiaprosessi lähes loppuun. Sekä organisaatio, että tekijä saivat toteutuksesta kokeilun pystyykö organisaatio itsenäiseen työskentelyyn mallin avulla ja pystyykö tekijä kasvattamaan omaa osaamista ja jatkossa tukea ja toteuttaa henkilöstöstrategiaprosessia.

Tutkimuksen kuluessa saatiin arvokasta tietoa siitä, miten henkilöstöstrategia oli aiemmin koettu ja minkälaiseksi uusi malli näyttäisi muodostuvan, selvitettiin henkilöstön odotukset prosessille ja henkilöstöjohtamiselle, saatiin sitoutettua johtoryhmää ja henkilöstöä osallistavin tehtävin sekä muutosagentteja viestimään prosessista kaksisuuntaisesti. Sitouttaminen on kuitenkin vasta alussa ja siinä on parantamisen varaa tuleville kuukausille ja kehittämistä seuraavaan henkilöstöstrategiakierrokseen.

Ryhmähaastattelut auttoivat kehittämään mallin mukaista työpajatyöskentelyä ja tekijän osallistava havainnointi auttoi huomaamaan strategiaproessin ns. kipupisteitä ja tutkimuspäiväkirja auttoi kokonaisuuden hahmottamisessa. Vähäisin resurssein toteutus on mahdollista, mutta tekijä esittää kehittämissuhteissa sen osalta mahdollisia parannuksia, joten resurssien osalta ei kehittämistehtävä ole kaikilta osin yltenyt tavoitteeseensa.

Tutkimuksen perusteella pystyttiin muokkaamaan lopullinen henkilöstöstrategiaproses- si, joka osallistaa ja sitouttaa sekä vie henkilöstöstrategiatyötä arjen tasolle ja jota pystytään hyödyntämään tulevissa henkilöstöstrategiaprosesseissa.

8.3 Kehittämissuhteukset

Jotta henkilöstöstrategiaprocessista saadaan organisaation omin resurssein hyödyllinen ja organisaatiolle täysin sopiva prosessi edellyttää se tekijän näkemyksen mukaan vielä seuraavaksi esitettyjä parannuksia.

Ensimmäinen kehittämissuhteus organisaatiolle on aktiivinen *strategisen ajattelun kasvattaminen*. Toimintastrategiaan liittyvä työ oli organisaatiossa suurelle osalle henkilöstöä vierasta, niin oli myös henkilöstöstrategiatyö ja siihen liittyvät termit ja käsitteet. Strategisen ajattelun kasvattaminen tarkoittaisi lisääntyvää osallisuutta kaikkeen organisaation strategiatyöhön, jolloin siihen liittyvät käsitteet, termit ja helikopteriajattelu tulisi luonnostaan, eikä strategiatyöskentelyyn liittyviä ”perusasioita” tarvitse kerrata ja käyttää prosessissa aikaa niiden ymmärtämiseen. Strategisten perusasioiden ymmärtäminen saattaa helpottaa valintojen tekemistä, kun voidaan keskittyä olennaiseen strategiatyöskentelyssä ja kehittyä strategioiden tekemisessä ja se auttaa taas pohtimaan strategiasisällön ja oman työn suhdetta. Strategisen ajattelun kasvattaminen koko organisaatiossa

parantaa huomattavasti myös henkilöstöstrategian laadukkuutta ja yhteistä ymmärrystä. Se tuo ammattimaisuutta strategiatyöskentelyyn, jolla on vaikutusta taas siihen, kuinka hyvin strategiat pystytään toteuttamaan.

Organisaation johtoryhmälle kiitos siitä, että he eivät tekijän näkemyksen mukaan kokeneet henkilöstöstrategiaprosessin dialogisuutta uhkana, vaan pystyivät omaksumaan dialogisuuden ajattelumallin jossa jokaisen mielipide on yhtä arvokas. Johtoryhmä antoi mm. työryhmätyöskentelyn aikana kaikille tilaa ja eivät pitäneet kiinni ohjaavasta otteestaan kovin tiukasti. Toinen kehittämissuositukseksi on *osallistavuuden lisäämistä kaikkeen organisaatiossa tehtävään suunnittelutyöhön*. Dialogisuus kantaa asiantuntijaorganisaatiossa pidemmälle kuin ylhäältä alas- johtamismalli, jota jo nyt on kritisoitu paljon työtyytyväisyyskyselyjen yhteydessä, että liian paljon asioita viedään johtoryhmään päätettäväksi ja työntekijöiden näkemys ei tule huomioituksi tai kuulluksi. Tämä tukee nykyaikaista ajattelua siitä, että strateginen ajattelu ja suunnittelu kuuluu koko organisaatiolle.

Varsinaiseen henkilöstöstrategiaprosessiin liittyvä ja kolmas kehittämissuositus on *henkilöstöstrategiaprosessin linkittäminen tiukemmin toimintastrategian suunnitteluun*. Nykyisessä tilanteessa henkilöstöstrategiaa lähdettiin tekemään vasta, kun toimintastrategia oli valmiina hyväksyttäväksi. Tekijä ehdottaa henkilöstöstrategiatyöskentelyn aloittamista aiemmin ja/tai samanaikaisesti toimintastrategian kanssa, mikä tuo synergiaetua niin strategiseen ajattelun kasvattamiseen kuin siihen, että henkilöstöstrategiaprosessi tukee toimintastrategiaprosessia parhaimmalla mahdollisella tavalla. Tätä ajatusta tukee mm. Koneen henkilöstöjohtaja Kerttu Tuomas Kauppalehti Optiossa 2/2012 julkaistussa artikkelissa: ”HR:n tehtävänä on olla liiketoiminnan tuki ja on HR:n tehtävänä katsoa mitä sen on tehtävä, jotta strategia etenee.” Samalla olisi hyvä ottaa käytäntöön henkilöstöstrategian tarkastelu säännöllisin väliajoin organisaation johtoryhmän kokouksissa HR:n kanssa yhteistyössä. Tämän johtoryhmän tarkastelun tavoitteena on käydä läpi pysytäänkö oikealla tiellä ja tehdäänkö oikeita asioita henkilöstöstrategian tavoitteiden toteuttamiseksi, samalla myös sitoutuminen strategiaan paranee, ensin johtoryhmän osalta, mutta johtoryhmän sitoutuminen antaa esimiehille oikeanlaisen viestin ja edesauttaa myös muun henkilöstön sitoutumista, etenkin strategian toteuttamisen kannalta tärkeässä asemassa olevien esimiesten sitoutumista.

Neljäs kehittämisehdotus henkilöstöstrategiaprosessiin on *sisäisen lisäresurssin käyttäminen strategiaprosessissa vähintään työpajojen osalta*. Tämä auttaa henkilöstöstrategiatyöpajan vetäjää käyttämään aikaansa tehokkaammin, ja resurssit ja ajankäyttö voisivat kohdentua paremmin ja prosessin lopputulos on laadukkaampi. Resurssin lisääminen antaa lisäksi henkilöstölle viestin, että strategiatyöskentely nähdään tärkeänä ja sille varataan tarpeeksi aikaa ja resursseja.

Edellä olevien kehittämiskohteiden lisäksi ja jatkotutkimuksen aiheeksi tekijä ehdottaa henkilöstöstrategiaprosessin osallistavuuden kokemuksen tutkimista vuoden 2015-2016 kuluessa. Vuonna 2015 prosessi on saatettu loppuun, osallistavuuden toimenpiteet on saatu suoritettua ja henkilöstöstrategia on saatu julkaistuksi ja kokemukset ovat siltä osin kattavampia.

8.4 Oman kehittymisen arviointi

Kehittämistehtävän aihe oli kohdeorganisaatiossa ajankohtainen. Opinnäytetyön tekijän kehittyminen oppimistehtävän kuluessa on ollut huimaa. Miten vähän tekijällä oli ymmärrystä systemaattisesta strategiatyöskentelystä ja henkilöstöstrategiasta ennen opinnäytetyötä, vain pintaraapaisu. Ja miten paljon ymmärrystä on nyt, jopa hyvin tieteellisestä lähestymisestä strategiatyöhön, strategiateorioiden ja aikaisempien strategiaprosessien kautta saavutettua vahvaa ymmärrystä. Tätä tilaa voisi kuvailla parhaiten termillä *asiasisältö –osaamisen kehittyminen*. Osittainen kehittyminen on myös prosessi – osaamisen haltuunottoa. Tästä on taas ollut sekä hyötyä ja haittaa organisaation näkökulmasta: tekijä on tuonut jo ennestään vaikeaa strategiakieltä organisaatiolle työstettäväksi. Aika ajoin tekijä on kokenut isona haasteena sen, että on joutunut vakuuttamaan sekä työpajaan osallistuvia, henkilöstöä ja johtoryhmän jäseniä siitä, että strategiatyöskentely on tärkeää, jotta saadaan aikaan laadukas henkilöstöstrategia ja että, ei tämän strategiatyöskentelyn kuulukaan olla niin helppoa. Kehittämistehtävä kautta tekijä on aiempaa enemmän perehtynyt organisaation toimintastrategiaan ja sen tavoitteisiin ja toimintastrategiaa ohjaaviin periaatteisiin, jotka kohdeorganisaatiossa kumpuavat kansainvälisen kattojärjestön toimintastrategiasta.

Tekijä on pystynyt laajentamaan näkökulmaa helikopteriperspektiiviin, mistä on ollut huomattavasti etua kokonaisuuksien ja henkilöstöstrategiaan liittyvien olennaisuuksien

hahmottamisessa. Se on lisäksi tuonut etäisyyttä työhön, ettei siihen mene niin henkilökohtaisesti sisälle, vaikka henkilöstöstrategia vaikuttaa tekijän omaan työhön voimakkaasti. Etäällä pysyminen on tuonut pelkästään etua myös toimintastrategian tukemisen näkökulmasta ja vienyt työtä kohti strategista kumppanuutta. Opinnäytetyön tekeminen on tuonut työtehtävien hoitamiseen kokonaisuudessaan näkökulmaa.

Tekijä on oppinut hyödyntämään alan kirjallisuutta työtehtävissä ja pohtimaan luke maani kriittisesti ja soveltamaan viitekehyksiä organisaation tilanteeseen sopivalla tavalla. Tekijä on omasta mielestään aikaisempaa vakuuttavampi, uskaltaa esittää mielipiteitä ja perustella niitä varmemmin. Tekijä on oppinut ohjaamaan työryhmiä. Tekijä on saanut esiintymiskokemusta isomman ryhmän edessä ja sitäkin tärkeämpää kokemusta ison prosessin ohjaamisesta. Tekijän tulee vielä kehittyä esiintyjänä ja kehittää selkeämpää strategiaviestintää.

Tekijä pitää valittua tutkimusstrategiaa ja menetelmiä onnistuneina. Valittujen menetelmien kautta tekijä on saanut laaja-alaisesti tietoa ja pystynyt samalla osallistamaan kohdeorganisaation henkilöstöä. Tämä kaikki on ollut tekijälle arvokasta kokemusta oman asiantuntijuuden kehittämisessä. Aika ajoin vastuu prosessin kehittämisestä ja fasilitoimisesta on kuitenkin ollut hieman nujertavaa ja tekijä on ottanut saamaansa kritiikkiä henkilökohtaisesti. Tekijä on kuitenkin pystynyt niissä kohden palaamaan dialogisuuden alkulähteille, että jokaisen mielipide on arvokas ja huomioonotettavan arvoisen ja on pyrkinyt kääntämään kritiikkiä prosessin eduksi pohtimalla mitä voisi tehdä toisin seuraavissa vaiheissa tai missä kohden olisi kehitettävää jatkossa. Tekijä on oppinut paremmin sietämään epätäydellisyyttä ja omia sekä muiden puutteita ja sitä, etteivät asiat aina etene suunnitellusti. Kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut arvokasta osaamisen henkilökohtaista kehittämistä tekijän haluamaan suuntaan.

Lähteet

- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Armstrong, M. 2011. Armstrong's handbook of strategic human resource management. Replika Press Pvt Ltd. India.
- Bratton J., Gold J. 2007. Human resource management.: Theory and practice. McMillan Press Ltd. UK.
- Cohen L., Manion L. 1995. Research methods in education. London.
- Collins, J. 2006. Hyvästä paras -kun tavoitteena ei ole voitto. Tammer-Paino Oy.
- Collins, J. 2010. Parhaasta pohjalle vai vahvana eteenpäin. Tammer-Paino Oy.
- Doz, Y. Kosonen, M. 2008. Nopea Strategia. Talentum. Helsinki.
- Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Multiprint Oy. Helsinki
- Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L.(toim). 2007. Toiminnasta tietoon. Kansanvalistus-seura. Helsinki.
- Helsilä, M., Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Holbeche, L. 2009. Aligning Human resources and business strategy. Butterworth-Heinemann. UK.
- James, A., Slater, T., Bucknam, A. 2012. Action research for business, nonprofit, public administration-a tool for complex times. Sage Publications. USA.

- Juuti, P., Luoma M. 2009. Strateginen johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.
- Kananen, J. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. 2009. Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print. Jyväskylä.
- Kaplan, R., Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Gummerus kirjapaino Oy. Helsinki.
- Kaplan, R., Norton, D. 2004. Strategiakartat. Talentum. Helsinki.
- Kaplan, R., Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Talentum. Helsinki.
- Kauppalehti Optio 2/2012. Koneen ylivoimaa.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö organisaation voimanlähde. Kauppakamari/Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- La Piana, D. 2008. The Nonprofit Strategy Revolution: Real-Time Strategic Planning in a Rapid-Response World. Fieldstone alliance. New York.
- Legge, K. Human resource management. 1995. Macmillan Press Ltd. London.
- Mabey, C., Salaman, G., Storey, J. 1998. Strategic Human Resource Management. Sage. London.
- Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, P., Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Mantere, S., Suominen, K., Vaara, E (toim). 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen M., Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYPro Oy. Helsinki.

Pynes, J. 2013. Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach. Jossey-Bass. USA.

Ranchetti, J. 2006. An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations. Journal of practical consulting. Vol 1. Luettavissa <http://regentuniversityonline.com/acad/global/publications/jpc/vol1iss1/ronchetti/ronchetti.pdf>. Luettu 12.4.2014

Rautava, R. 2013. Strateginen ajattelu ja johtaminen –luentomateriaali. Haaga-Helia. Helsinki.

Rissanen, S., Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveystoiminta. WSOYPro Oy. Helsinki.

Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYPro Oy. Juva.
Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä

Suurnäkki, T. (toim) 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Gummerus kirjapaino Oy. Helsinki.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum.

Ulrich, D., Smallwood, N., Sweetman, K. 2009. Johtamisen koodi. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen K., Lillkäll, L., Masalin, L., Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo.

Vanhala S., Laukkanen M., Koskinen A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Vermeulen, F. Strategy is the story. London Business School. Luettavissa <http://bsr.london.edu/lbs-article/687/index.html> . Luettu 12.4.2014.

Väitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. WSOYpro. Juva.

Åhman, H. Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? -eläköön tulevaisuus! Edita Publishing Oy.

Liitteet

Liite 1. Osatehtävät ja aikataulu

Osatehtävä	aikataulu	tuntimäärä
1. Teoreettisen viitekehyksen kerääminen ja lukeminen ja kirjoittaminen	heinäkuu 2013- joulukuu 2013	230h
2. Alkutilanne –kyselyn suunnittelu, toteutus ja tulosten käsittely	joulukuu 2013	40h
3. Ensimmäisen työpajan suunnittelu, toteutus ja tulosten käsittely	tammii- helmikuu 2014	40h
4. Strategiaproessin kirjoittaminen	helmikuu 2014	80h
5. Toisen työpajan suunnittelu, toteutus ja tulosten käsittely	helmi- maaliskuu 2014	40h
6. Strategianproessin kirjoittaminen	maaliskuu 2014	80h
7. Teoreettisen viitekehyksen tarkistaminen	huhtikuu 2014	40h
8. Kolmannen työpajan suunnittelu, toteutus ja tulosten käsittely	huhtikuu 2014	40h
9. Strategiaproessin suunnittelu	huhtikuu 2014	10h
10. Opinnäytetyön kehittämisosuuden kirjoittaminen	huhtikuu-lokakuu 2014	150h
11. Lopputilanne-kyselyn suunnittelu, toteutus ja tulosten käsittely	huhti-lokakuu 2014	50h
12. Neljännen työpajan suunnittelu, toteutus ja tulosten käsittely	syyskuu 2014	20h
13. Arviointi	lokakuu 2014	20h
14. Jatkokehitysehdotukset	lokakuu 2014	20h
Yhteensä		860h

Liite 2. Alkukartoitus

Organisaation nimi

18.12.2013

1

Henkilöstöstrategia vuosille 2015-2018: Alkutilanteen kartoitus

Vastaukset pyydetään tiimeittäin. Käsitelkää tiimeissä 24.1.2014 mennessä.

Tiimi: _____

Tiimin jäsenet: _____

1. Miten olette kokeneet aiemmat henkilöstöstrategiaprosessit ja henkilöstöstrategiat? Mitä hyvää tai mitä huonoa?

2. Mitä odotatte dialogiselta strategiaprosessilta?**3. Mitä ajatuksia teillä on organisaation henkilöstöjohtamista ja -hallintoa koskien, mikä olisi mielestänne hr-visio (unelma), jota meidän tulisi tavoitella henkilöstöjohtamisessa - ja hallinnossa? Voitte kuvata ajatuksia tai visiota lausein tai adjektiivein tai muulla tavoin, mikä tuntuu luontevimmalta.**

Henkilöstöstrategiatyö strategiakaudelle 2015-2018 on alkamassa

Strategia ei yleensä kaadu siihen, että itse strategia olisi ollut huono, vaan siihen ettei ihmisiä saada mukaan. Kulu strategian ja ihmisten välillä on liian iso. Ihminen voi ymmärtää syvällisesti vain sellaista, minkä hän on henkilökohtaisesti kokenut. Dialoginen strategiatyö perustuu moniäänisyyden ajatukselle.

Toimintastrategian 2015-2018 työstäminen on lopuillaan ja on aika aloittaa **henkilöstöstrategian** uudistaminen. Henkilöstöstrategiassa luodaan peruslinjaukset henkilöstöä koskeviin laadullisiin ja määrällisiin kehitystarpeisiin sekä tarkennetaan kehittämisen painopistealueet. Uudistamiseen haastamme koko henkilöstö mukaan! Henkilöstöstrategiaprosessin on tarkoitus olla osallistava, dialoginen. Olennaista on moniäänisyyden ymmärtäminen, salliminen ja pyrkimys hyödyntää tätä moniäänisyyttä yhteisessä strategiapohdinnassa. Henkilöstöstrategiaprosessi tarkoittaa henkilöstön vahvaa vaikutusmahdollisuutta. Prosessin aikana tehdään analyysseja ja kartoituksia, täsmennetään tavoitteita ja lisätään vuorovaikutteisuutta. Kaikkien pienikin panos on tärkeä. Henkilöstöstrategian työstäminen alkaa koko henkilöstöstä, toivommekin siis kaikissa tiimeissä aktiivista työskentelyä henkilöstöstrategian eteen.

Henkilöstöstrategiaa varten perustetaan työryhmä, johon osallistujat nimeää johtoryhmä. Työryhmään on tarkoitus saada mahdollisimman laajasti osallistujia eri toiminnoista. Työryhmän jäsenet tiedotetaan myöhemmin. Työryhmän tavoitteena on työstää ja jatkojalostaa henkilökunnan panostusta henkilöstöstrategialle. Työryhmä myös palauttaa työnsä jokaisen työpajan jälkeen henkilöstölle. Työryhmän jäsenet toimivat samalla ns. muutosagenteina: he tuovat strategiatyötä näkyväksi, innostavat muita oppimaan uutta, kehittymään ja kehittämään, osallistuvat aktiivisesti keskusteluun ja edistävät keskustelua henkilöstöstrategiasta omissa tiimeissään.

Alustava aikataulu



Mikäli sinulla on jo nyt kommentoitavaa, hyviä ideoita tai kysyttävää voit olla yhteydessä henkilöstökoordinaattoriin tai vaihtoehtoisesti voit kommentoida intran alareunasta.

Hyvä strategiatyöryhmään kutsuttu!

Toimintastrategian 2015-2018 työstäminen on loppuillaan ja on aika aloittaa *henkilöstöstrategian* uudistaminen. Henkilöstöstrategiaprosessin on tarkoitus olla osallistava, dialoginen. Olennaista on moniäänisyyden ymmärtäminen, salliminen ja pyrkimys hyödyntää tätä moniäänisyyttä yhteisessä strategiapohdinnassa. Johtoryhmä on nimennyt teidät, strategiatyöryhmään kutsuttavat.

Henkilöstöstrategian työstäminen tapahtuu vuoroin henkilöstön toimesta ja vuoroin työpajoissa. Työpajoja on tarkoitus olla kolme ja neljäs on varalle. Työpajat ovat xx helmikuussa, maaliskuussa, huhtikuussa ja tarvittaessa vielä yksi työpaja toukokuussa. Laitan teille kohta erilliset kalenterikutsut työpajoihin.

Työryhmän jäsenet toimivat samalla ns. muutosagentteina: he tuovat strategiatyötä näkyväksi, innostavat muita oppimaan uutta, kehittymään ja kehittämään, osallistuvat aktiivisesti keskusteluun ja edistävät keskustelua henkilöstöstrategiasta omissa tiimeissään. Muutosagentit voivat kiertää keskustelemassa organisaation eri tasoilla. He myös kuuntelevat henkilöstön ajatuksia ja keskustelevat niistä. Nyt siis tällä samaisella viestillä haastan teidät olemaan muutosagentteja! Voimme käydä ensimmäisessä työpajassa läpi muutosagenttiutta, mutta ennen sitä pyytäisin teitä edistämään henkilöstöstrategiaan liittyvää keskustelua vähintäänkin omissa tiimissänne ja tuomaan keskustelun ajatuksia työpajoihin ja kommentoimaan tiedotetta intrassa.

Työpajoissa työstetään ja jatkojalostetaan henkilökunnan panostusta henkilöstöstrategialle. Työpajojen tarkoituksena on aikaansaada hr-visio ja hr-tavoitteet, jotka tukevat toimintastrategiaa ja edistävät yhtenäistä henkilöstöjohtamista.

Henkilöstöstrategia prosessin kehittäminen

Ajankohta	Mitä tehtiin?	Tulos
Marraskuu 2013	Keskustelu johtoryhmän kanssa strategiaproessista	Suunta mitä tutkimuksella tavoitetaan
Joulukuu 2013	Tiedottamisen ja alkukyselyn suunnittelu	tiedote ja alkukysely
Joulukuu 2013	Tiedottaminen työryhmälle ja henkilöstölle henkilöstöstrategia prosessin alkamisesta	Henkilöstö ja työryhmä tietoisiksi prosessista
Joulukuu 2013	Alkukysely: hrstrategia prosessi, hr-visio ja toimintaympäristön muutokset	Pohjatietoa prosessille ja työpajoihin
Tammikuu 2014	Keskustelu johtoryhmän jäsenen kanssa	Suunnan varmistaminen
Tammikuu 2014	Työpajojen suunnittelua	Työpaja 1 agenda
Helmikuu 2014	Työpaja 1	Visio, strateginen henkilöstöjohtaminen
Helmikuu 2014	Ryhmähaastattelu	Työryhmän ajatukset
Helmikuu 2014	Työpajan muistiinpanot	Työryhmän aikaansaannokset
Helmikuu 2014	Osallistavaan havainnointiin liittyvät kirjaukset	Tutkimustietoa
Helmikuu 2014	Osallistavat tehtävät ja tiedote	Tiimien näkemykset työryhmän pohdinnoista
Helmikuu 2014	Keskustelua johtoryhmän jäsenen kanssa	Suunnan varmistaminen
Maaliskuu 2014	Työpaja 2	Muutokset toimintaympäristössä, analyysit, kriittiset menestystekijät
Maaliskuu 2014	Ryhmähaastattelu	Työryhmän ajatukset
Maaliskuu 2014	Työpajan muistiinpanot	Työryhmän aikaansaannokset
Maaliskuu 2014	Osallistavaan havainnointiin liittyvät kirjaukset	Tutkimustietoa
Huhtikuu 2014	Osallistavat tehtävät ja tiedote	Tiimien näkemykset työryhmän pohdinnoista
Huhtikuu 2014	Keskusteluforumin avaus henkilöstöstrategian teemoista	Laajempi osallistaminen
Huhtikuu 2014	Työpaja 3	Kriittiset menestystekijät ja painopistealueet ja kehittämiskohteet
Huhtikuu 2014	Ryhmähaastattelu	Työryhmän ajatukset
Huhtikuu 2014	Työpajan muistiinpanot	Työryhmän aikaansaannokset
Huhtikuu 2014	Osallistavaan havainnointiin liittyvät kirjaukset	Tutkimustietoa
Toukokuu 2014	Strategiakartan luonnottelu työpajan pohjalta	Työryhmän aikaansaannokset

Henkilöstöstrategia prosessin kehittäminen

Elokuu 2014	Paätös henkilöstöpäivään viemiseksi	Laajempi osallistaminen
Elokuu 2014	Henkilöstöpäivän työskentelyn suunnittelu	Henkilöstöpäivän agenda ja tiedottamisen suunnittelu
Elokuu 2014	Loppukysely: ryhmähaastatteluja tiimeissä	Tutkimustietoa
Syyskuu 2014	Henkilöstöpäivä	Henkilöstön näkemykset, tiedottaminen
Syyskuu 2014	Työpajan suunnittelu	Työpaja 4 agenda
Syyskuu 2014	Loppukysely: ryhmähaastatteluja tiimeissä	Tutkimustietoa
Lokakuu 2014	Työpaja 4	Strategiakartta ja mitaaminen, keskustelu
Lokakuu 2014	Ryhmähaastattelu	Työryhmän ajatukset
Lokakuu 2014	Työpajan muistutukset	Työryhmän aikaansaannokset
Lokakuu 2014	Osallistavaan havainnointiin liittyvät kirjaukset	Tutkimustietoa
Lokakuu 2014	Loppukysely: ryhmähaastatteluja tiimeissä	Tutkimustietoa
Lokakuu 2014	Osallistavat tehtävät ja tiedote	Timien näkemykset työryhmän pohdintoista
Lokakuu 2014	Loppukysely osallistavuuden kokemuksesta	Tutkimustietoa
Lokakuu 2014	Keskustelua johtoryhmän jäsenten kanssa	Suunnan varmistaminen