

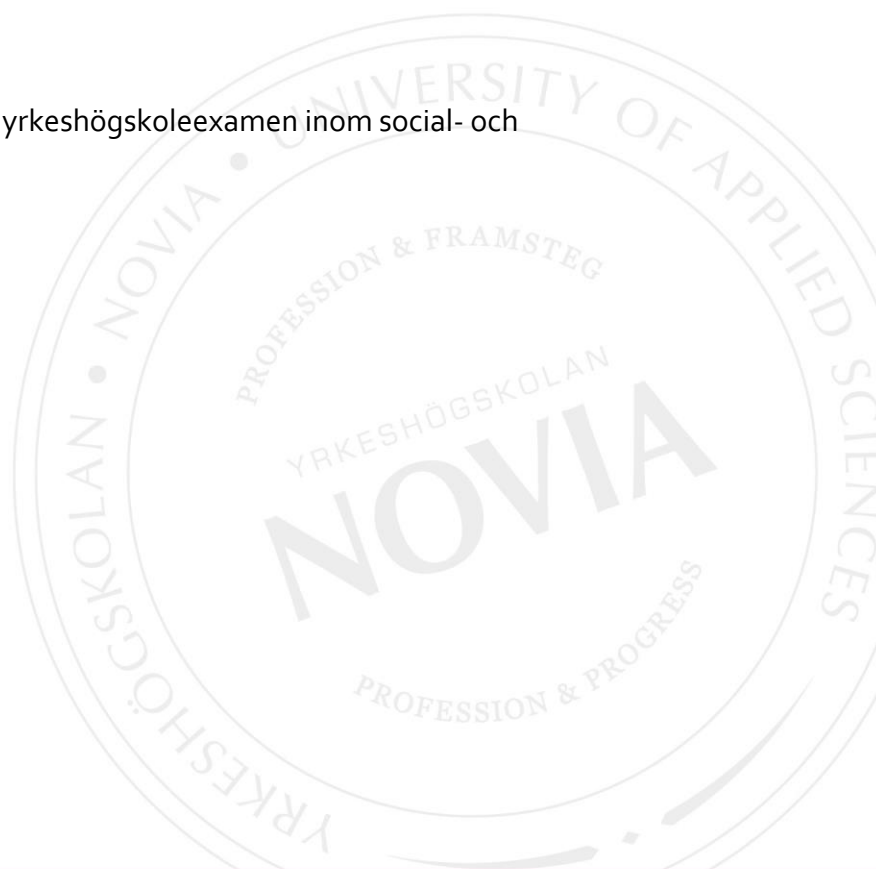
# Kilpailukykyä luova henkilöstöhallinto

Anne Pajuniemi

Examensarbete för högre yrkeshögskoleexamen inom social- och  
hälsovård

Socionom högre YH

Åbo 2020



## EXAMENSARBETE

Författare: Anne Pajuniemi

Utbildning och ort: Utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård (HYH), Åbo

Handledare: Pia Liljeroth

Titel: En personaladministration som skapar konkurrenskraft

---

Datum 21.11.2019

Sidantal 46

Bilagor 4

---

### Abstrakt

Social- och hälsovårdstjänster erbjuds i dag av många olika organisationer. Konkurrens mellan dessa organisationer tvingar dem till förändringar och utveckling. Ökande konkurrens gör att arbetskraften rör på sig alltmer. Syftet med detta examensarbete är att öka personalenheternas kännedom om utveckling av en konkurrenskraftig personaladministration.

Undersökningens material består av vetenskapliga artiklar (n=10) som samlats in enligt den systematiska litteraturstudiens principer. Datat är analyserat med hjälp av kvalitativ innehållsanalys.

Resultatet av forskningen består av en beskrivning som påvisar att en personaladministration som skapar konkurrenskraft byggs upp av framgångsrikt ledarskap, framgångsrika praxis, framgångsrikt arbetsklimat och framgångsrika strategier och innovationer.

---

Språk: Finska  
*fördel i verksamhet*

Nyckelord: *personaladministration, HRM, konkurrenskraftig*

---

## OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Anne Pajuniemi

Koulutus ja paikkakunta: Utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård (HYH),  
Turku

Ohjaaja(t): Pia Liljeroth

Nimike: Kilpailukykyä luova henkilöstöhallinto

---

Päivämäärä 21.11.2019

Sivumäärä 46

Liitteet 4

---

### Tiivistelmä

Sosiaali- ja terveyshuoltopalveluiden tarjoajia on tänä päivänä useita. Kilpailu näiden organisaatioiden välillä pakottaa muutoksiin ja kehittämiseen. Kasvava kilpailu lisää työvoiman liikkuvuutta. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on lisätä henkilöstöasioiden toimijoiden tietoutta, miten henkilöstöhallintoa voidaan kehittää kilpailukykyisemmäksi.

Tutkimuksen aineisto on koottu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteiden mukaan (n=10). Aineisto on analysoitu kvalitatiivisen sisällönanalyysin avulla.

Tulokset, jotka esitetään kuvauksessa osoittavat, että kilpailukykyä luova henkilöstöhallinto rakentuu menestyksekkästä johtamisesta, menestyksekkäistä käytännöistä, organisaation menestyksekkästä ilmapiiristä sekä menestyksekkäistä strategioista ja innovaatioista.

---

Kieli: Suomi  
*liiketoiminnassa*

Avainsanat: *henkilöstöhallinto, HRM, kilpailukykyinen etu*

---

## MASTER'S THESIS

Author: Anne Pajuniemi

Degree Programme: Development and Leadership of Social and Health Care Services  
(Master's degree) Turku

Supervisor: Pia Liljeroth

Title: A personnel administration that creates competitive advantage

---

Date 21.11.2019 Number of pages 46

Appendices 4

---

### Abstract

Social-and healthservice providers today are numerous. Competition between these organizations forces them to change and development. Growing competition makes the workforce turnover grow. The purpose of my thesis is to add knowledge about development of a competitive personnel administration to actors of personnel affairs.

The material has been gathered by the principles of the systematic literature review (n=10). The data is analyzed by the qualitativ content analysis.

The result is presented in a description showing that a personnel administration creating competitive advantage is built of successful leadership, successful practices, successful work climate and successful strategies and innovations.

---

Language: Finnish

Key words: *HRM, human resource management and competitive advantage in business*

---

# Sisältöluettelo

1	Johdanto.....	1
2	Organisaatio .....	2
2.1	Organisaatio ja sen kontekstin vaikutus työntekijään.....	3
2.2	Organisaatio ja ympäröivä maailma .....	5
3	Henkilöstöhallinto.....	6
4	Johtaminen.....	8
5	Strategia.....	10
6	Suur-Salon Tukipalvelut Oy esittely.....	13
7	Menetelmäkuvaus .....	14
7.1	Kirjallisuuskatsaus.....	14
7.2	Aineiston haku.....	15
7.3	Aineiston tarkastaminen .....	16
8	Sisällönanalyysi.....	22
9	Miten henkilöstöhallintoa voidaan kehittää .....	23
9.1	Henkilöstöhallinnon johtajan kompetenssit.....	23
9.2	Henkilöstöhallinnon käytännöt .....	24
9.3	Organisaation ilmapiiri .....	25
9.4	Strateginen työ ja innovaatiot .....	26
10	Menestyksekkään henkilöstöhallinnon kehittämisen tekijät.....	27
10.1	Menestyksekkästä johtamista .....	28
10.2	Menestyksekkäät käytännöt.....	30
10.3	Organisaation ilmapiiri ja menestys.....	32
10.4	Menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot.....	34
11	Kuvaus kilpailukykyisen henkilöstöhallinnon kehittämistä varten .....	36
	Kuvauksen mukana kulkeva selonteko .....	37
12	Pohdinta .....	39
12.1	Tutkimuksen uskottavuus ja eettiset kannanotot.....	41
	Lähdeluettelo.....	44

## **Liitteet**

Liite 1 Aineiston keruun selonteko

Liite 2 Kriteerit aineiston laadun arvioimiseksi

Liite 3 Analysoitu materiaali

Liite 4 Kopioitava kuvaus

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on sosiaali- ja psykoterapiapalveluja tarjoavalle Suur-Salon Tukipalvelut Oy:lle laadittu kehittämistyö. Opinnäytetyön aihe on yrityksen henkilöstöhallinnon kehittäminen. Aiheeni muodostui yritykselle tekemäni vuoden 2018 toimintakertomuksen haasteiden pohjalta. Suur-Salon Tukipalvelut Oy:n haasteet liittyvät kilpailuun asiakkaista ja työntekijöistä. Työpyyntöjä tulee välillä enemmän kuin työntekijäresursseja on saatavilla. Työntekijävaihtuvuus ei ole suuri ja työntekijöiden työhyvinvointiin, pysyvyyteen ja sitoutumiseen panostetaan.

Ongelmanmuotoilu on tutkimusprosessin lähtökohta (Forsberg & Wengström, 2013, s. 46) Tämän tutkimusprosessin lähtökohta ja ongelmanmuotoilu on: Kilpailijoita sosiaali- ja terveysalalla on useita ja tämä pakottaa yrityksiä kehittämään toimintaansa. Suuret yritykset valtaavat alaa ja pienemmät joutuvat tekemään muutoksia toimintaansa, jotta pärjäisivät kilpailussa. Sosiaali- ja terveysalaa valtaavat isot yritykset ovat sekä kotimaisia että ulkomaalaisomisteisia yrityksiä. Kun kilpailu lisääntyy, johtaa se myös työvoiman vaihtuvuuden lisääntymiseen. Kilpailu työntekijöistä kovenee ja parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka huolehtivat työntekijöiden työhyvinvoinnista. Menestyä voi pienetkin yritykset: verkostoitumalla, erikoistumalla, laadukkaalla toiminnalla ja hyvällä liiketoimintaosaamisella. (ely-keskus, 2010). Opinnäytetyön kysymyksenasettelu on: Miten sosiaali- ja terveysalan yritys voi kehittää henkilöstöhallintoaan vastatakseen kovenevaan kilpailuun työntekijöistä?

Opinnäytetyön tarkoitus on lisätä henkilöstöasioiden toimijoiden tietoutta, miten henkilöstöhallintoa voidaan kehittää kilpailukykyisemmäksi. Tavoitteena on kuvaus, jota voidaan hyödyntää tässä kehittämistyössä. Kuvauksen hyödyntämisen odotetaan kehittävän yrityksen henkilöstöhallintoa ja vaikuttavan työntekijöiden pysyvyyteen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Kuvauksen hyödyntämisen tueksi ovat toimenpiteet kuvattu laajemmin erillisessä kuvauksen mukana kulkevassa liitteessä. Kuvaus toimii pohjana ajatustyölle ja sen käyttäminen vaatii ensin aina tilannekohtaista mietintää ja toimenpiteen soveltamista tilanteeseen.

Kuten Törrönen (2018, ss. 131-132) Weberiä lainaa:

*”...länsimaiselle modernille yhteiskunnalle on tunnusomaista hierarkkisuus, sääntökeskeisyys ja standardointi. Nämä elementit voivat edistää toiminnan ennustettavuutta, oikeusturvaa ja yhdenvertaisuutta, mutta ne voivat myös johtaa yksilöllisten tarpeiden hukkumiseen ja sääntöjen pakonomaiseen noudattamiseen työtapojen standardoinnin seurauksena.”*

Kuvauksen tarkoitus ei ole toimia ainoana oikeana totuutena kehittää henkilöstöhallintoa. Kuvauksen esittämiä keinoja voidaan henkilöstöhallinnon käytännön työssä yhdistellä, korvata, jättää pois ja muotoilla, sen tarpeen mukaan mitä tilanne milloinkin edellyttää.

Kuvaus yrityksen kilpailukyvyn parantamisesta perustuu aiempaan kirjallisuuteen (n=10). Aineiston analysointi on tehty laadullisen sisällönanalyysin kriteerien mukaisesti. Tutkimus on rajattu yksityisen ja julkisensektorin sosiaali- ja terveysalan henkilöstöhallintoa käsitteleviin tutkimuksiin. Opinnäytetyön aiheita lähestytään teoreettisen taustan kautta, jossa selvitetään käsitteet: *organisaatio, henkilöstöhallinto, johtaminen ja strategia*.

## 2 Organisaatio

*Organisaatiot* ovat tietoisesti konstruoitu ja ne ovat muotoiltu tavalla, jonka on uskottu olevan tehokkain tapa ratkaista tehtävä (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 11-14). Maailmankuvamme kehittyminen on Lalouxin kuvauksen mukaan johtanut uuteen tapaan organisointia, tätä kutsutaan nimellä Teal-organisaatio. Teal-organisaation maailmankuva kuvataan sinivihreällä värillä (englanniksi teal). (Rautanen, ym., 2018). Erilaisten organisaatioiden tasot kuvataan väreillä ja Teal-väri on symboli yhdelle näistä kehitystasoista (Prominda, 2018). Stefan Axelsson tiivistää Lalouxin (2017, s. 9) ajatuksia kysymyksen; Onko meidän nykyinen organisaatioparadigma kehittymässä kohti inhimillisempää työelämää? Koska opinnäytetyön aihe käsittelee henkilöstöhallinnon kehittämistä, on Lalouxin uudenlainen näkökulma organisaatioista tarkastelemisen arvoinen asia.

Laloux (2014) katsoo että tapamme johtaa organisaatioita on muuttumassa. Teal-organisaatio on organisaatiomuoto, johon monet nyt tähtäävät. Teal-organisaation tunnusmerkit ovat itseohjautuvuus, kokonaisuus ja sillä on evoluutiollinen tarkoitus. Kreatiiviset organisaatiot (Teal-organisaatiot) toimivat ilman johtajia, itseohjautuvasti ja ne



ovat tehokkaita. Toimijoista kukaan ei ole toisen yläpuolella, kuten perinteisessä hierarkiassa. Kreatiiviset organisaatiot ovat komplekseja systeemejä uudella päätöksenteon prosessilla. Kaikki työntekijät voivat tehdä päätöksiä ja kaikki ovat tasavertaisia. Päätökset tehdään kuulemalla henkilöitä, jota päätös koskee sekä asiaan erikoistuneita ja konsensusta ei tarvita. (Laloux, 2014; Laloux, 2017, s. 133.).

Lalouxn (2017) näkemyksen mukaan työntekijöillä on hierarkiassa naamiot ja he käyttävät vain pienen osan kyvyistään (1/16 osa). Kreatiivisissa organisaatioissa, jo työhaastatteluvaiheessa, annetaan ihmiselle mahdollisuus olla 100% oma itsensä. Ihmisen pitää voida näyttää epätoivoa, haavoittuvuutta, emotionaalista ja intuitiivista toimintaa sekä hengellisyyttä. Perinteisissä organisaatioissa ihmistä kehoitetaan ammatillisuuteen, maskuliinisuuteen, toimintatehokkuuteen ja voimaan. Kreatiiviset organisaatiot tekevät työtä ilman tarvetta nostaa esille egoa. Ihminen on kokonaisuus, joka kreatiivisissa organisaatioissa tulee saada tehdä työtä vapaasti. (Laloux, 2017, s. 182; Laloux, 2014).

Perinteiset hierarkiat toimivat Lalouxn (2017) mukaan ainoastaan rahan voimasta ja niiden menestys on tarkkaan varjeltu salaisuus. Kreatiiviset organisaatiot haluavat tehdä työtä sillä ajatuksella että elämä on tarkoituksenmukaista ja sitä kuuluu elää täysillä. Kreatiiviset organisaatiot eivät salaa, vaan jakavat tietoaan. Perinteisen organisaatiot ovat kuin koneita ja niillä on visio mihin ne haluavat. Kreatiiviset organisaatiot ajattelevat itseään elävänä systeeminä, joka muuttuu kaiken aikaa siksi mihin se haluaa kehittyä ja mitä tarkoitusta se haluaa palvella. Kreatiiviset organisaatiot eivät luo strategioita, tavoitteita, tai budjetteja, Kreatiiviset organisaatiot katsovat, että ne lakkaavat kuuntelemasta todellisuutta, jos ne asettavat tavoitteita. (Laloux, 2017, s. 240; Laloux, 2014).

## **2.1 Organisaatio ja sen kontekstin vaikutus työntekijään**

Organisaatioteorian fokuksena on ihminen, joka suorittaa tehtäviä ja näin ollen on ihmisen käyttäytyminen keskeinen tutkimusobjekti. Jotta henkilöhallintoa voidaan kehittää, tulee ymmärtää organisaation kontekstin vaikutus työntekijään. Ihmisen käyttäytyminen organisaatiossa eroaa osittain käyttäytymiseen muissa tilanteissa. Jotta ymmärtäisimme mitä erityistä on käyttäytymisessä organisaatioissa, täytyy meidän ymmärtää minkä tyyppin konteksti organisaatio on ja miten tämä konteksti vaikuttaa käyttäytymiseen. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 16).

Organisaatio voidaan jakaa kahdenlaisiin elementteihin: virallisiin ja epävirallisiin. Jos näiden elementtien välillä on iso väli, voi ongelmia esiintyä. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 16). Monesti viralliset elementit ovat vähän vanhentuneita, ne on luotu käsittelemään rutiinitilanteita ja tarkentamaan ongelmia suhteellisen yleisellä tasolla. (Alvesson, 2009, s. 82). Viralliset elementit ovat tietoisesti päätetty ja usein kirjallisesti tehty. Ne sisältävät pääosin kaksi komponenttia: tavoitteet ja strategiat, sekä virallisen organisaatorakenteen.

Organisaation tavoitteilla ja strategioilla on toimintaa motivoiva, ohjaava ja oikeuttava vaikutus. Tavoitteet osoittavat mitä kohti organisaation työntekijöiden kuuluu tehdä työnsä, kun taas strategiat esittävät miten saavuttaa tavoite. Yleisesti voidaan tavoite määritellä kuvaukseksi toivotusta tulevasta tilasta. Lisäksi tavoitteet voivat toimia arviointikriteereinä tehdystä työstä. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 16-17, 30-32).

Virallisella organisaatorakenteella on kaksi ulottuvuutta, työnjako ja erikoistuminen, joka voi rajoittaa työntekijöiden toimivapautta tai käänteisesti antaa heille suuren toimintavapauden sekä työn johtaminen sekä yhteensovittaminen, joka voi asettaa rajat sille, miten työtehtävät suoritetaan tai käänteisesti delegoida päätösvalta työntekijöille. Jos päätösvalta delegoidaan työntekijöille, on se silloin yksilöiden päätettävissä, miten oma työ voidaan parhaiten sopeuttaa muiden työhön. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 17).

Tavoitteet, strategiat ja organisaatorakenne antavat suuntaviivoja ja rajaavat työntekijöiden toimivapautta työssä. Työntekijän oletetaan missä tahansa organisaatiossa tekevän työtä niitä tavoitteita kohti, jotka organisaatio on asettanut, priorisoida tehtäviä linjassa strategiaan, esiintyä niin kuin tehtäväkuvauksessa sanotaan ja suorittaa ne tehtävät, jotka odotetaan suoritettavan. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 17).

Epäviralliset elementit löytyvät virallisten elementtien kehysten sisällä ja ne vaikuttavat käyttäytymiseen organisaatioissa. Nämä ovat elementtejä, jotka ovat kasvaneet esiin organisaatioissa ajan kanssa. Kaksi keskeistä piirrettä, organisaatiokulttuuri ja valtasuhde voivat olla suuressa merkityksessä työntekijöiden käyttäytymisessä. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 17-18).

Organisaatiokulttuuri kehittyy organisaation kontekstissa (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 140) Organisaatiokulttuuri käsittää arvoja, sosiaalista yhtenäisyyttä ja ryhmäpainetta, esimerkiksi millainen käyttäytyminen suvaitaan (esim. meillä ei tehdä noin!). Tämä voi myös käsittää syvempiä, eettisiä suuntaviivoja sille mikä on hyvää ja oikeaa käyttäytymistä organisaatioissa. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 17-18).

Valtasuhteet rakentuvat sille, että yksilöillä ja ryhmillä on usein yksityisiä tavoitteita liittyen omiin intresseihin. Jotkut ovat enemmän kiinnostuneita henkilökohtaisesta ylennyksestä ja isosta palkasta kuin sen varmistamisesta, että organisaatio voi kokonaisvaltaisesti hyvin. Eri ryhmät voivat olla eri mieltä siitä mitä organisaation kuuluu priorisoida. Olemassa olevat valtasuhteet päättävät, korkeassa määrin, lopputuloksen tällaisissa konflikteissa. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 17-18). Eri toimijat käyttävät kulttuuria enemmän tai vähemmän tietoisesti vallankäytössään. (Alvesson, 2009, s. 202).

Epäviralliset elementit voivat joko vahvistaa tai heikentää virallisten elementtien vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen. Organisaatiossa voi muodostua epävirallisia sääntöjä, jotka ovat vastakkaisia organisaation tahdolle. Mutta niinkin voi olla, että epäviralliset ja viralliset elementit tukevat toisiaan. Myös johtajuudella on vaikutus elementteihin. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 18). Johtamisesta vastuussa olevien henkilöiden, on tärkeää luoda turvallinen kommunikointiympäristö. Keskusteluihin tulee kannustaa, joissa eri mielipiteet tulevat esille. Sisäisiä kampanjoita, joissa ydinarvoista keskustellaan voivat jäädä ilman käytännön arvoa, mikäli niitä ei toteuteta harkitulla tavalla fokus tarkoitusta luovassa kommunikoinnissa. (Heide, Johansson, & Simonsson, 2012, s. 94).

## **2.2 Organisaatio ja ympäröivä maailma**

Organisaatioiden täytyy mukautua yhteispeliin ympäröivän maailman kanssa ja ne ovat näin ollen myös riippuvaisia siitä, mitä niiden ympärillä tapahtuu, ne toimivat myös epävarmuudessa ja sen paineen alla, jonka ympäröivä maailma luo. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 18). Se miten hyvin organisaatio sopeutuu ympäröivän maailmaan ja selviytyy, liittyy siihen, miten hyvin ja oikein tunnetaan ympäröivää maailmaa sekä ymmärretään ja ennakoidaan miten muutokset ja kehityssuuntaukset voivat koskea omaa organisaatiota. (Aronsson, o.a., 2012, s. 270). Organisaatiota ympäröivää maailmaa voidaan tutkia ja analysoida esimerkiksi Skjöldin (2013, s. 15) kymmenen askeleen ohjeiden mukaisesti.

Riippuvuus voi olla vahvaa johonkin alihankkijaan, tukeen tai maahantuontiin. Riippuvuus voi rajoittaa organisaation toimintavapautta ja organisaatiot voivat joutua tekemään jotain, ympäröivästä maailmasta johtuen, mitä eivät haluaisi. Organisaatioilta odotetaan siksi strategista sopeutumista niin, että ne (jos mahdollista) välttävät tilanteita, joissa ovat riippuvaisia ulkoisista toimijoista. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 18).

Organisaatioilla on pääsääntöisesti pieni kontrolli siitä mitä tapahtuu niiden rajojen ulkopuolella. Kun on riippuvainen asiakkaista, toimittajista, yhteistyökumppaneista ja muista, täytyy aina kysyä itseltään esim. ”Saanko toimituksen tänään?”, ”Tuleekohan asiakkaat ostamaan tuotteen?” ja ”Mitäköhän kilpailijat nyt keksivät?” Mitä isompi epävarmuus, sitä enemmän työtä täytyy tehdä ympäröivän maailman signaalien havaitsemiseksi ja näihin sopeutumiseksi. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 19). Toiminnot kuten ”benchmarking” (jossa verrataan omaa markkinapositionia kilpailijoihin) ja uudet ”ympäröivän maailman” toimet tai tehtävät, ovat viime aikoina tulleet tärkeimmiksi monille yrityksille. (Aronsson, o.a., 2012, s. 270).

Ympäröivä yhteiskunta luo jatkuvaa painetta organisaatioille. Paine voi olla normatiivista, joka liittyy ympäröivässä maailmassa oleviin normeihin ja arvoihin. Esimerkiksi ajatus siitä, että organisaation täytyy ottaa yhteiskuntavastuu, eikä vain ajatella rahan tienaamista. Paine voi olla myös poliittista (esim. uuden lain myötä), tai painetta tehdä jotain ”niin kuin muutkin tekevät” (esim. uusi palkkausjärjestelmä alalla). (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 19).

### 3 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinto on perinteisesti käsittänyt rekrytoinnin, tehtävien päättämisen, palkkaneuvottelut, sekä liiton asiat. Käsitettä ”henkilöstöhallinto” käytetään synonyymina HR:lle (human resource), HRM (human resource management) on HR:stä kehittynyt ohjausnäkökulma ja uutta siinä on, että henkilöstöhallinto nostetaan esille strategisesti tärkeäksi yritysjohtajan perspektiivistä. Käytän tässä opinnäytetyössä sanaa henkilöstöhallinto, jolla tarkoitan sekä perinteistä että strategista henkilöstötyötä. Henkilöstöhallinto (HRM) painottaa strategista työtä, jota tehdään henkilökunnan kompetenssin esille nostamiseksi. Se on strategista työtä, joka varustaa, sovittaa yhteen ja säilyttää kompetenssia, jota organisaatio tarvitsee. Tähän työhön käytetään työkaluja kuten miehitys, arviointi, palkitseminen ja koulutus. Strateginen henkilöstöhallinto on monitahoinen ja levittäytyy sekä pystysuoraan että vaakasuoraan läpi koko organisaation toiminnan. Henkilöstöhallinto (HRM) on poikkitieteellinen tutkimusala. On vaikea todistaa sen vaikutuksia, mutta niiden oletetaan olevan positiivisia. (Aronsson, o.a., 2012, ss. 259-355).

Organisaatioiden menestys pohjautuu yhä enemmän työntekijöiden kompetenssiin ja miten he sitä käyttävät ja jakavat toisilleen. Siten prosessi, jossa omaksutaan, kehitetään, motivoidaan ja ylläpidetään kompetenssia ja kykyjä on yhä tärkeämpi, tämä työ on henkilöstöpolitiikkaa. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 15-16, 222).

Tehtävät, jotka liittyvät organisaation kompetenssin ylläpitämiseen ovat löytää ja rekrytoida kompetenssia ja varata tai jakaa olemassa olevaa, sekä säilyttää, ylläpitää ja kehittää kompetenssia ja tukea sen hyödyntämistä. Kompetenssin löytäminen tarkoittaa, joko sisäisen kompetenssin hyödyntämistä tai ulkoisen kompetenssin etsimistä. Kompetenssin varaaminen käsittää oikean ihmisen saamista oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Tämä voi käsittää sisäistä henkilöstön liikkuvuutta ja siirrettävyyttä tarpeen mukaan, tai toimintojen organisointia täsmällisesti ja joustavasti. Päätökset voivat koskea ylennystä tai irtisanomista tai henkilöstön lukumäärän vähentämistä. Kompetenssin säilyttäminen liittyy johdon politiikkaan säilyttää tai vähentää kompetenssia parempia aikoja odotellessa. Kompetenssin säilyttäminen voi myös tarkoittaa yksilön työtehtävien ja mahdollisuuksien nostamista oikeuksiinsa, kehittyä tai saada uramahdollisuuksia. Sisäiset työolosuhteet, kuten yrityksen ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat kompetenssin säilymiseen, kuten myös miehityksen periaatteet, ylennys, suorituksen arviointi ja alaisten palkitseminen. (Aronsson, o.a., 2012, ss. 259-355).

Kompetenssin kehittäminen tulee yhä tärkeämmäksi yrityksille ja organisaatioille kilpailussa pärjäämiseksi. Organisaation spesifistä osaamista, joka kilpailijoilta puuttuu, tarvitaan. Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu yleisen kompetenssin (yhteiskunnalliset koulutusjärjestelmät) rekrytointi tai sen jalostaminen organisaation yksilöllisten tarpeiden mukaan, tai kompetenssin siirtäminen ikäpolvelta toiselle. Kompetenssin hyödyntämisen tukeminen käsittää epävirallisen organisaation ja sen struktuurien kanssa työskentelyä. Näiden toimenpiteiden tarkoitus on mahdollistaa ja helpottaa työntekijöitä suoriutumaan hyvin. Sellaisia toimenpiteitä voivat olla hyvän työilmaston, työympäristön ja työkuulttuurin luominen. Muut tehtävät voivat koskea henkilöstöhuoltoa, ergonomiaa, kuntoutusta tai työtehtävien sopeuttamista yksilön tarpeisiin tai mahdollisuuksiin. (Aronsson, o.a., 2012, ss. 259-355).

Työvoiman rekrytoinnissa käytetään virallista ja psykologista sopimusta. Tämän päivän rekrytointisopimukset eroavat suuresti viime vuosisadalla oleviin sopimuksiin. Psykologinen sopimus käsittää työnantajan ja työntekijän kokemuksia ja tulkintoja niistä ehdoista, jotka ovat voimassa ja mitä odotuksia heillä on suhteen hyödyistä. Koetuista

sopimusrikkeistä aiheutuu huonompia suorituksia, sekä vähemmän lojaaliutta ja sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan. (Aronsson, o.a., 2012, ss. 110-125). Työsopimus voidaan Työsopimuslain (26.1.2001/55) 3§ mukaisesti solmia niin suullisesti, kirjallisesti kuin sähköisestikin (Finlex.fi , 2001).

## 4 Johtaminen

Koska henkilöstöhallinto on mm. keino ohjata henkilökuntaa (Aronsson, o.a., 2012, ss. 259-355), on taustatietous johtamisesta tarpeellista. Feng Xu (2015, s. 1061) toteaa, että nykypäivän johtajat eivät tiedä mitä heiltä odotetaan tehokkaaseen hallintoon liittyvissä tehtävissä. Johtajuuden perimmäinen tehtävä on pitää talous kunnossa, motivoida työntekijöitä, reagoida poliittisiin muutoksiin ja olla tarkkaavainen symboleille. Johtajat täyttävät syvemmän, voimakkaamman ja pysyvämmän funktion jos he toimivat esimerkkinä ja katalysaattoreina arvoille kuten esimerkillisyys, hoiva, oikeudenmukaisuus ja usko. (Bolman & Deal, 2005, s. 480).

Heide, Johansson ja Simonsson (2012, ss. 120,) referoivat johtamisen tutkijoita Warren Bennis ja Burt Nanusta, jotka ovat vakuuttuneita, että *johtajuus* on se mikä tekee organisaatiosta menestyksekkään. Johtaja kehittää vision, jonka jälkeen hän mobilisoi organisaation muutokseen sitä kohti. Organisaatio voi menestyä, mikäli kaikki organisaation toimijat omaksuvat vision. Organisaatiomuutosten johtaminen on väistämätöntä alati muuttuvassa yritysmaailmassa, pienetkin muutokset vaikuttavat henkilöstöhallinnon toimintaan toteavat Bolman & Deal (2005, ss. 463-464). Heide, Johansson & Simonsson (2012, s. 120) painottavat ratkaisevana ja perusedellytyksenä onnistuneelle johtamiselle kommunikointia ja dialogia organisaation kaikkien toimijoiden kanssa, jotta syntyisi sama ymmärrys vision, strategioiden ja tavoitteiden sisällöstä ja että työtä tehtäisiin yhdessä kohti samaa päämäärää.

Bolman & Deal (2005, ss. 42-69, 366) näkevät johtajuuden ja johdettavan toiminnan neljän eri perspektiivin ja niiden tasapainoisen käyttämisen kautta. Näin organisaatio luo selkeyttä, muodostaa uusia valintamahdollisuuksia ja löytää toimivia strategioita. Virheiden sattuessa on tavallista syyttää joko yksilöitä, byrokratiaa tai vallantavoittelua. Nämä syytökset eivät ole täysin virheellisiä, mutta ne käsittävät karkean yksinkertaistamisen monimutkaisesta todellisuudesta. Johtajuutta eivät auta kapeat ja karkeasti yksinkertaistetut perspektiivit. Useampaa perspektiiviä yhdessä käytettynä mahdollistavat perspektiivin vaihtelun ja yhden

ja saman asian katsomisen eri näkökulmista. (Bolman & Deal, 2005, s. 68). On myös epärealistista ajatella, että johtaja voisi ikuisesti ja joka tilanteessa johtaa. Viisaat johtajat ymmärtävät vahvuutensa ja kehittävät niitä samalla kun he keräävät ympärilleen tiimin, joka voi tarjota organisaatiolle johtamista neljässä eri tilanteessa: rakenteellinen, poliittinen, HR-suuntautunut ja symbolinen johtajuus. (Bolman & Deal, 2005, ss. 397, 433).

Rakenteellinen perspektiivi ei tarkkaile yksilöitä vaan työn sosiaalista arkkitehtuuria. Ryhmä kehittää aina rakenteen sitä mukaa kun he tekevät yhteistyötä. Rakente voi joko parantaa tai huonontaa tehokkuutta. Ymmärrys rakenteesta ja rooleista voi olla ryhmäsuoritukselle ratkaiseva tekijä. Tehokas rakennemuutos vaatii perspektiiviä tavallisimmille rakenneongelmille ja näkökantaa niille rakenteellisille mahdollisuuksille, joita on tarjolla. (Bolman & Deal, 2005, ss. 100, 128-129, 146).

HR-perspektiivi asettaa fokukseen ihmisen ja organisaation välisen suhteen. Monet menestyvät yritykset, jotka pitävät motivoitunutta ja pätevää henkilökuntaa vahvana kilpailuetuna, valitsevat investoinnin ihmisiin. Kun organisaation yksilöt löytävät merkityksen ja mielihyvän työssään, hyötyy organisaatio sen energiasta ja osaamisesta. Organisaatio tarvitsee yhtenäisen kokonaisuusstrategian, joka perustuu pitkäjänteiselle henkilöstöfilosofialle. Yksilöiden mahdollisuus henkilökohtaiseen tyytyväisyyteen ja organisaation tehokkuus, johtuu suurella määrällä yksilöiden vuorovaikutuksen laadusta. Yksilöiden sosiaalinen kompetenssi on ratkaisevaa sille miten tehokkaiksi suhteet työpaikalla kehittyvät. Johtajille tarpeellinen näkemys on, että ryhmät toimivat aina kahdella tasolla: tehtävä ja prosessi. Prosessikysymyksiä ovat, epäviralliset roolit, ryhmänormit, konfliktit ryhmän jäsenien välillä ja johtajuus. (Bolman & Deal, 2005, ss. 171-172, 203, 225-226).

Poliittisen perspektiivin kautta katsottuna on vallan käyttäminen luonnollinen osa poliittista peliä. Ne, jotka menestyksekkäimmin tarttuvat ja käyttävät valtaa ovat pelin voittajia. Siitä ei ole takuita käyttävätkö he valtaa viisaasti tai oikeudenmukaisesti, mutta vallan ja politiikan ei kuitenkaan tarvitse olla tuhoavaa ja alistavaa. Rakentava politiikka on mahdollista tai jopa välttämätön, jos aiomme luoda instituutioita ja yhteiskuntaa, jotka ovat sekä oikeudenmukaisia että tehokkaita. Tässä ei ole kyse siitä onko organisaatio poliittinen vai ei, vaan siitä millainen politiikka sillä on. Organisaation tehokkuus ja muutospotentiaali riippuu siitä miten poliittisesti päteviä sen johtajat ovat. Rakentavat poliitikot näkevät ja ymmärtävät poliittista todellisuutta. Löytäkseen oikean strategian heidän täytyy ottaa huomioon sekä yhteistyöpotentiaali ja pitkien suhteiden painoarvo sekä ennen kaikkea omat

arvot ja moraaliset periaatteet. Organisaatiot elävät, kilpailevat ja kehittyvät yhdessä muiden organisaatioiden kanssa. Joskus kilpaillaan kovaa ja joskus tehdään yhteistyötä vastavuoroisessa riippuvuudessa. Pidemmässä perspektiivissä organisaatiot voivat säilyttää olemassa olevan vaikuttavuutensa sopeutumalla isompiin voimiin yhteiskunnassa. (Bolman & Deal, 2005, ss. 248, 249, 270, 291).

Symbolinen perspektiivi käsittää symbolismin tärkeän roolin modernissa elämässä. Organisaatiot arvioidaan symbolisen perspektiivin kautta lähinnä sen kuvan mukaan, jolla ne välittävät itseään. Symbolisessa perspektiivissä kyseenalaistetaan perinteistä näkökantaa, jossa pelkästään mietitään kysymyksiä kuten sopivien työntekijöiden löytäminen tai sopivan rakenteen muotoilu. Symbolinen perspektiivi tekee muutoksesta elävän ja jännittävän. Symbolinen perspektiivi näkee hyvien suoritusten nousevan hengestä ja sielusta ja se näkee leikin, rituaalien, seremonioiden ja myyttien kieltämisen, ryhmätyön tuhoamisena. Symbolinen perspektiivi peräänkuuluttaa tiimin henkeä, josta löytyy edellytykset huippusuorituksiin. (Bolman & Deal, 2005, ss. 327, 346-347, 361).

## 5 Strategia

*Strategia* on kuvaus siitä työstä, jota aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiaa voidaan katsoa kahdesta eri näkökulmasta, miten organisaatio asettuu kilpailijoihin nähden tai fokus voimakkaammin organisaation sisäisiin olosuhteisiin niihin, jotka antavat etumatkaa kilpailijoihin nähden. Nämä strategiat paikkaavat toisiaan, joskin ovat kehitetty osittain vastakkaisiksi. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 35-36).

On heitä, jotka väittävät, että lähde pitkäkestoiselle tehokkuudelle ja kilpailijaedulle löytyy resursseista, joita organisaatio kontrolloi, ei niinkään mitä strategioita valitaan. Tärkein valinta tämän näkökannan mukaan on kehittää erityisiä resursseja, joita alalla kellään muulla ei ole. Näitä voi olla kolmenlaisia. Fyysisiä, kuten koneita, rakennuksia, raaka-aineiden varanto ja fyysinen sijoittuminen sekä pääoma varanto. Henkilöresursseja, kuten kompetenssi, tieto, kokemus ja työntekijän ja johtajien älykkyys. Organisaatiolliset resurssit, liittyen sekä muodollisiin elementteihin, kuten struktuuri tai systeemi ja epämuodollisiin elementteihin, kuten organisaation jäsenten välisiin suhteisiin. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 39).

Jotta nämä resurssit antavat strategisen etumatkan kilpailijoihin täytyy kolme ehtoa täyttyä; niiden täytyy olla tärkeitä, toisin sanoen resursseja, joita organisaatio voi käyttää



hyödyntääkseen markkinoiden mahdollisuuksia tai resursseja, jotka voivat neutralisoida ympäröivän maailman uhkia. Resurssien täytyy olla vähäisiä, siinä suhteessa, ettei niitä alalla ole kaikilla, tai ettei niitä helposti saa. Resurssien täytyy olla vaikeita ostaa, matkia, kopioida tai korvata. Erityisesti viimeinen kohta nostetaan esille erityisen tärkeänä. Jos organisaatio onnistuu kehittämään tällaisia resursseja, on kilpailijoiden vaikea matkia mahdollista onnistumista. Monet ovat yrittäneet matkia Ikean menestystä, mutta harva on ollut lähellä onnistumista. Tämä johtunee siitä, että Ikea tarjoaa kokonaisen paketin, jossa muotoilu, tuotanto, logistiikka, jakelu, henkilökunnan osaaminen ja vastaavat asiat tekevät siitä kokonaisuuden, jota on vaikea kopioida. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 39).

Viime vuosina on yhä enemmän painotettu, että organisaation perimmäinen strateginen etu on tämän koottu osaaminen. Näitä inhimillisiä ja organisaatiollisia resursseja, on hyvin vaikea kopioida. Voidaan kopioida muodollinen rakenne, mutta emme sitä luottamusta, joka on kehittynyt organisaatiossa ja joka tekee rakenteesta niin hyvän. Uusimmissa strategiateorioissa tulee strategiset valinnat tehdä sekä ulkoisten olosuhteiden että organisaation uniikkeihin resursseihin pohjautuen. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 39). Hyvinvoiva henkilökunta on tärkeä edellytys menestyksekkään yrityksen harjoittamisessa. Kun tämä näkökanta omaksutaan yritysten johtoportaisissa, voidaan hyvinvointi nähdä strategisena kysymyksenä ja sillä on näin ollen kriittinen merkitys yrityksen kilpailukykyyn, ydintoimintaan ja kannattavuuteen. Säännöllisellä tiedon keräämisellä (esim. kyselyjen avulla) ja rekisteröinnillä voidaan tutkia miten strategiat ja toimenpiteet toimivat. (Aronsson, o.a., 2012, ss. 395-398). Uusimmissa strategiateorioissa tulee strategiset valinnat tehdä sekä ulkoisten olosuhteiden että organisaation uniikkeihin resursseihin pohjautuen. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 39-40).

Sinisenmeren strategia on henkilöstöhallinnon kehittämiseen soveltuva strategiatyökalu. Myös mm. yhteiskehittäminen (Co-creation) ja Lean ovat strategiatyökaluja, joita voi soveltaen käyttää henkilöstöhallinnon kehittämiseen. Strategiatyökaluja menestyksekkäästi käyttävä organisaatio näkee paremmin, valitsee viisaammin ja toimii tehokkaammin. Strategiatyön tulee olla jatkuvaa ja organisaation kaikki toimijat osallistava. Strategiatyökalujen hyödyntäminen ei saa olla liian orjallista ja samalla täytyy muistaa, että dynaamiseen todellisuuteen ei sovellu staattiset tai liian yksinkertaiset ratkaisut. (Vuorinen, 2013, s. 36).

Sinisenmeren strategia on valittu tähän opinnäytetyöhön strategiatyökaluksi, koska sen on katsottu olevan yksi merkittävimmistä strategisen johtamisen teoksia. Sinisenmeren strategia

on ajatuskuvaus, joka sisältää monta työkalua, tärkein näistä strategiaprofiili. Sinisen meren strategia on saanut alkunsa autoteollisuudesta 1980-luvulla. Strategian tavoitteena on auttaa yrityksiä luomaan kilpailusta vapaita markkinoita. Punainenmeri viittaa markkinoihin, joissa on paljon kilpailua ja silloin kilpaillaan hinnalla, sekä toiminnan tehokkuudella. Sinisenmeren kilpailu on olematon tai vähäinen ja yritys voi helpommin saavuttaa taloudellista menestystä. Tavoitteena on saavuttaa lisäarvoa asiakkaalle ja vähentää yrityksen kuluja. Säästöä kuluihin saadaan laittamalla pois se, josta kilpaillaan ja luoda lisäarvoa tarjoamalla sellaista, jota ei aiemmin ole tarjottu. Sinisenmeren strategia antaa yritykselle työkaluja konkretisoida innovaatioita selkeisiin tehtäviin. (Vuorinen, 2013, ss. 97, 98,108).

Strategiaa voidaan käyttää esimerkiksi esittämällä itselleen neljä peruskysymystä, joita strategia käsittää: 1. Mitä supistamme? 2. Mitä luomme? 3. Mitä poistamme? 4. Mitä korostamme? Nämä kysymykset auttavat yritystä hahmottamaan nykyiset ja mahdolliset uudet arvokäyrät. Uusien arvokäyrien kautta yritys etenee kohti tarkempaa strategiaprofiilia, joka syntyy katsomalla markkinoiden tarjontaa asiakkaan näkökulmasta. (Vuorinen, 2013, ss. 99-100).

Asiakkaalle tarjottavan hyödyn täytyy olla poikkeuksellinen ja sellainen, jota ei ennen ole tarjottu. Hyötyvivut, jotka sopivat strategiaprofiiliin ovat: asiakkaan tuottavuus, yksinkertaisuus, mukavuus, riskien vähentäminen, hauskuus ja imago tai ympäristöystävällisyys. Hyödyt voivat olla missä tahansa prosessin eri vaiheessa, esim. ostossa, toimituksessa, käytössä, täydennyksissä, ylläpidossa, tuotteen käytön lopettamisessa, tai tuotteen hävittämisessä. (Vuorinen, 2013, s. 100).

Ensimmäinen tavoite Sinisenmeren strategiassa on ylittää markkinarajoja, siihen on olemassa kuusi keskeistä keinoa. Ne auttavat mahdollisuuksien etsimisessä ja toimivat näin apuvälineenä uuden strategiaprofiilin muotoilussa. Kun yritys etsii uusia markkinoita se voi; 1. tarkastella useaa alaa samanaikaisesti. 2. tarkastella alan sisäisiä strategisia ryhmiä 3. tarkastella uudestaan ostajaryhmiä 4. tarkastella täydentäviä tuotteita tai palveluja 5. samanaikaisesti tarkastella toiminnallisuuden ja tunteiden vetovoimaa 6. tarkastella markkinoita eri ajankohtina. (Vuorinen, 2013, ss. 100-102).

Sinisenmeren strategiatyö aloitetaan miettimällä asiakkaan saamia hyötyjä. Miten yritys voi tarjota lisäarvoa asiakkaalle? Sitten mietitään hinnan ja kustannusten balanssia. Uusi toimintakuvaus vaatii eri toimijoiden hyväksyntää ennen sen käyttöönottoa. Päästäkseen

lopputulokseen, jossa arvo innovaatio on onnistunut, yritys voi käyttää apuna neljää kriittistä kysymystä, hyötyvipujen tarkastelua ja markkinarajojen ylittämisen keinoja. (Vuorinen, 2013, ss. 103-104).

## **6 Suur-Salon Tukipalvelut Oy esittely**

Suur-Salon Tukipalvelut Oy on perustettu 2008 ja se toimii Varsinais-Suomen alueella. Yrityksen toiminta-ajatus on tarjota asiakkailleen laadukkaita lastensuojelun avo-, sijais- ja jälkihuollon tukipalveluja, laadukkaita vammais- ja kehitysvammaispalveluja, laadukkaita tuki- ja ohjauskäyntejä muille sosiaalihuollon asiakkaille sekä psykoterapiapalvelua, joka täyttää Kelan ja Valviran kriteerit.

Yhtiö on vuoden 2018 aikana laajentanut palvelujaan, sisältäen nyt myös terapiapalvelut. Palveluja lisätään asiakkaiden tarpeiden mukaan. Liikevaihto on kasvanut vuosi vuodelta ja kasvua odotetaan myös ensi vuodelle. Kasvun ja alalla vallitsevan kilpailun myötä yritys tarvitsee sitoutuvia ja hyvinvoivia työntekijöitä.

Laadukkaan työn saavuttamiseksi, panostetaan työntekijöiden valintaan ja perehdyttämiseen, sekä kouluttamiseen että jaksamisen tukemiseen. Työntekijöiden lukumäärä on lähes 50. Suurin osa työntekijöistä tekee tukihenkilötyötä. Työntekijöistä suurin osa on päteviä erityistason työtehtäviin ja työtehtävistä suurin osa kuuluu tähän ryhmään. Työntekijävaihtuvuutta on vuosi tasolla hyvin vähän, pysyvyyttä pyritään tehostamaan eri keinoin. Työntekijöiden poissaoloja on hyvin vähän ja sijaisia ei juurikaan käytetä, jotta asiakastyytyväisyys pystytään takaamaan.

Eniten käytettyjä palveluja ovat avohuollon tukihenkilötoiminta ja perhetyö, sekä valvotut tapaamiset että psykoterapeuttiset palvelut. Terapiapalvelut kuuluvat Kelan korvauksen piiriin, mutta myös itsemaksavana asiakkaana voi käydä terapiassa.

Kunnat ostavat palveluja eniten. Raportit kirjoitetaan jokaisesta asiakastapaamisesta, jotka sovitusti lähetetään vastaavalle sosiaalityöntekijälle. Asiakaspalautetta kerätään eri keinoin ja palautteiden perusteella voidaan toimintaa kehittää ja näin vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen.

## 7 Menetelmäkuvaus

Tämän opinnäytetyön kehittäminen alkoi aiheen etsimisellä Suur-Salon Tukipalvelut Oy tekemästani toimintakertomuksesta. Aiheen löydyttyä muodostui tarkoitus, kysymyksenasettelu sekä tavoite. Seuraavaksi mietin, miten pääsen tavoitteeseeni. Koska tietoa eri aiheista on valtavasti saatavilla nykyään, voidaan kirjallisuuskatsauksen avulla saada tutkimuksen aiheeseen liittyvää tietoa kokonaisvaltaisesti jäljitettyä ja katsastettua kokonaiskuvan saavuttamiseksi (Aveyard, 2010, s. 2). Tämä opinnäytetyö on tehty systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteiden mukaan. Opinnäytetyö noudattaa laadullisen tutkimuksen kriteereitä. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvailemaan, ymmärtämään, selittämään ja tulkitsemaan luettua aineistoa (Forsberg & Wengström, 2013, s. 45). Aineisto on analysoitu laadullisella sisällönanalyysillä.

### 7.1 Kirjallisuuskatsaus

Kattavalla tutkimuksella ja tulkinnalla kaikesta käsillä olevasta aineistosta, joka liittyy tiettyyn aiheeseen, voidaan kehittää uusia oivalluksia. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus noudattaa tiukkaa protokollaa, siinä käytetään tarkkoja menetelmiä, joilla identifioida sekä kriittisesti arvioida ja yhdistää relevantteja tutkimuksia esimääriteltyyn kysymykseen. Ryhdyttäessä tekemään kirjallisuuskatsausta identifioidaan ensin tutkimuksen kysymyksenasettelu ja sitten etsitään ja analysoidaan relevanttia kirjallisuutta käyttämällä systemaattista lähestymistapaa. Kysymyksenasettelun pohjalta määritellään aineistohaun strategia. (Aveyard, 2010, s. 2-5, 14). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmä tulee olla täsmällinen ja toistettavissa (Axelsson, 2012, ss. 204, 218; Aveyard, 2010, s. 19). Kaikki oleelliset artikkelit, jotka esiintyivät haussa, käsitellään kirjallisuuskatsauksessa. Kriittisessä tarkastelussa epäolennaiset artikkelit jätetään pois. Aikaisempia kirjallisuuskatsauksia ja kirjallisuustutkimuksia ei sekundäärilähteinä sisällytetä. (Axelsson, 2012, ss. 208-211).

Kysymyksenasetteluun vastaaminen, tulee edesauttaa parempaa ymmärrystä aiheesta. Tutkimustulosten esittäminen on keskeistä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Ensin esitetään tulokset aineiston hausta sekä valitut artikkelit, tämän jälkeen artikkelit kuvataan kokonaisvaltaisesti esim. taulukossa. Analyysivaiheessa tieto jaetaan osiin ja kootaan uudelleen. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa on tärkeää analysoida tulokset jokaisen artikkelin todistusarvon lähtökohdista. (Aveyard, 2010, s. 6). Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa on artikkeleiden analyysi keskeinen. (Forsberg & Wengström,

2013, s. 172). Eettiset näkökannat punnitaan datan valinnan ja tulosten esittämisen kohdalla (Forsberg & Wengström, 2013, s. 69).

Tämän opinnäytetyön data, joka esiintyi haussa, on valittu hakustrategian avulla. Aineisto, joka käsitteli henkilöstöhallintoa sosiaali- tai terveystalalla joko yksityisellä- tai julkisella puolella, olivat mukaanottokriteereitä. Tässä opinnäytetyössä ei käytetty sekundäärilähteitä (poissulkukriteeri). Tutkimusten sisällön avulla voidaan vastata opinnäytetyön kysymyksenasetteluun, joka esitettiin johdannossa. Valituille tutkimuksille on tehty laaduntarkistus ja ne ovat korkean tai keskitason laadun kriteerien täyttäviä. Aineiston haku on kuvattu täsmällisesti ja se on toistettavissa.

## **7.2 Aineiston haku**

Suur-Salon Tukipalvelut Oy ja monet muut yritykset elävät aikaa, jona tiedon tulva on rajaton. Kirjallisuuskatsauksen avulla saadaan opinnäytetyön aiheeseen liittyvä tietotulva koottua ja voidaan vastata kysymyksenasetteluun. Tämän opinnäytetyön haaste oli rajata haku mahdollisimman tarkkaan, jotta turhaa dataa ei haussa esiintyisi, opinnäytetyöhön varatut aikaresurssit huomioon ottaen. Monen harjoitushaun jälkeen löytyi mahdollisuudet rajata dataa niin, että mukaan saatiin tutkimukset, jotka vastaisivat kysymyksenasetteluun: Miten yritys voi kehittää henkilöstöhallintoaan vastatakseen kovenemaan kilpailuun työntekijöistä?

Jotta voidaan tieteellisesti tutkia yhtä tai useampaa kysymystä, vaaditaan syventymistä ja reflektointia valittuun aiheeseen (Forsberg & Wengström, 2013, s. 70). Teoreettisessa taustassa kuvattiin käsitteitä organisaatio, henkilöstöhallinto, johtaminen ja strategia. Tämän opinnäytetyön kysymyksenasettelu nousee esille sekä tämän teoriataustan pohjalta että toimintakertomuksessa esiin tulleiden haasteiden pohjalta.

Tutkimus etsii tieteellistä tukea tiettyjen toimenpiteiden suosittelumiseksi (Forsberg & Wengström, 2013, s. 26). Tämän opinnäytetyön tarkoitus on lisätä henkilöstöasioiden toimijoiden tietoutta, miten yrityksen henkilöstöhallintoa voidaan kehittää kilpailukykyisemmäksi. Tähtäimessä menestyksekkäs henkilöstöhallinto ja sitoutuva työyhteisö. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvaus, jota voidaan hyödyntää yrityksen henkilöstöhallinnon kehittämisessä kilpailukykyisemmäksi ja näin vaikuttamaan työntekijöiden pysyvyyteen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Kuvauksen hyödyntämisen

tueksi ovat toimenpiteet kuvattu laajemmin erillisessä kuvauksen mukana kulkevassa liitteessä.

Kysymyksenasettelun pohjalta päätetään aineiston haun kriteerit (Aveyard, 2010, s. 70; Forsberg & Wengström, 2013, s. 79). Haku rajataan esim. aineiston iällä, kielivalinnalla ja tutkimustyypin kiinnostavuudella. Hakusanoja voidaan yhdistellä operaattoreilla, jotta saadaan kapeampi (AND operaattori) tai laajempi (OR operaattori) tulos. Hakua voidaan myös rajoittaa (NOT operaattorilla). Myös julkaisemattomia tutkimuksia tulee hakea. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmäkuvauksessa tulee olla hakusanat, tietokannat, haun tulokset, valinnat ja artikkeleiden arviointi. (Forsberg & Wengström, 2013, ss. 79-82). Kun etsitään dataa tietokannoista, tulee käyttää sanoja ja niiden yhdistelmiä, jotka peittävät aiheen, josta tietoa haetaan (Axelsson, 2012, s. 208).

Tässä opinnäytetyössä on aineiston haku rajattu vuodesta 2014 vuoteen 2019, jotta aineisto olisi mahdollisimman ajantasaista. Kysymyksenasettelun pohjalta on valittu hakusanat ja näiden yhdistelmät. Haku on tehty englanninkielellä. Hakusanat HRM, HRM or human resource management and competitive advantage in business on yhdistetty joko AND, OR tai NOT operaattoreilla. Aineisto valittiin Emerald insight, Ebsco academic search elite ja Eric tietokannoista. Aineiston haku on suoritettu elokuun 2019 aikana. Aineiston keruun selonteko löytyy liitteestä 1. Aineiston haku on rajattu artikkeleihin peer reviewed, full text, english, only content I have access to, open access, 2014-2019, since 2015, ja article.

### **7.3 Aineiston tarkastaminen**

Pelkästään otsikkoa tarkastelemalla ei voida arvioida onko artikkeli relevantti vai ei (Axelsson, 2012, s. 6). Tämän opinnäytetyön aineistonvalinnassa poistettiin kuusi kaksinkertaista tutkimusta otsikoiden (180) lukemisen yhteydessä. Tiivistelmän perusteella voidaan todeta, onko artikkeli primäärilähde ja tieteellinen artikkeli. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen data tuodaan primäärilähteistä, jotka ovat mm. julkaistuja tieteellisiä artikkeleita tai raportteja (Axelsson, 2012, s. 204). Artikkeleiden tiivistelmien (174) lukemisen jälkeen nämä kaikki 174 artikkelia luettiin, jonka jälkeen niistä poistettiin 164 epärelevanttia tutkimusta kysymyksenasetteluun ja siihen pohjautuvien mukaanotto- ja poissulkukriteerein tarkasteltuna. Lukemalla koko artikkeli voidaan mukaanotto- ja poissulkukriteerien avulla varmuudella päätellä, onko artikkeli relevantti tutkimukseen ja sisällytetäänkö se kirjallisuuskatsaukseen. Seuraavaksi tarkastellaan sisällytettävien artikkeleiden laatu. Sisällytettyjen artikkeleiden laatu täytyy huomioida

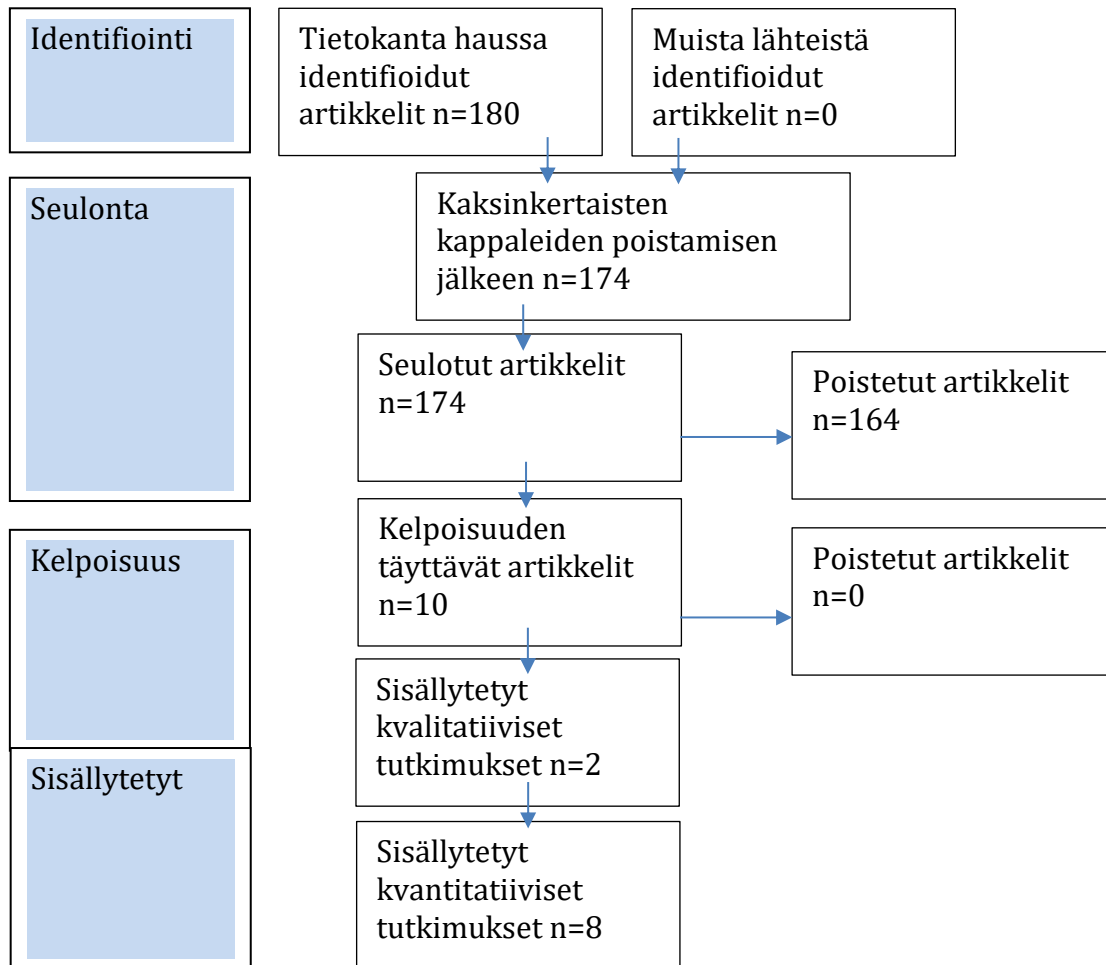
kirjallisuuskatsauksessa. Aineistoa, jota ei ole perusteellisesti tehty voidaan kuitenkin sisällyttää tutkimukseen, jos se on relevantti tutkimukseen. (Aveyard, 2010, ss. 84, 90, 91).

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui kymmenen artikkelia. Aveyard (2010, s. 87) toteaa että sopiva määrä lähteitä kirjallisuuskatsauksessa on 10-20 kpl. Forsberg ja Wengström (Axelsson, 2012, s. 204) painottavat kirjallisuuskatsauksen datan arviointia ja laaduntarkistusta. Laaduntarkistus aineistosta tehdään seuraavin kriteerein. Aineiston kokonaisuutta, tuloksia ja uskottavuutta tarkastellaan. Aineiston kokonaisuus suhteutetaan tuloksiin tarkastelemalla tutkimuksen prosessin muutoksia ja kehitystä. Aineiston osien ja kokonaisuuden harmoniaa tarkastellaan ja eettiset näkökannat huomioidaan. (Forsberg & Wengström, 2013, ss. 143-145).

Kirjallisuuskatsaukseen sisällytetyt kymmenen artikkelia täyttivät korkean (8) tai keskitason (2) laadun kriteerit. Tämän opinnäytetyön aineiston tieteellinen luokitus ja aineiston laatu on arvioitu SBU & SSF ja William, Stolz & Bahtsevanin arvostelupohjien (Olsson & Sörensson, 2011, s. 283) kriteerien mukaan (liite 2).

Etsintästrategia ja otanta artikkeleita kirjataan tarkasti. Artikkeleiden tekijät, vuosiluvut, maat, tavoitteet, metodit ja otannat, voidaan esittää taulukossa. Tämä antaa hyvän yleiskuvan ja auttaa artikkeleiden analysoinnissa. (Axelsson, 2012, ss. 211-219). Aineiston valinta, sisällytetyt artikkelit sekä sisällytettyjen artikkeleiden laaduntarkistus löytyy seuraavista taulukoista.

Taulukko 1, aineiston valinta PRISMA 2009 flow diagram (University of Oxford, 2019)





Taulukko 2, sisällytetyt artikkelit

	Artikkeli/kirjailija/julkaisu vuosi	Metodi	Aineiston keruumenetelmä	Otanta	Tulokset	Artikkelin arvo
1	A study on determining the relationship between strategic HRM practices and creating innovation in organizations (Yasemin Bal, Serdar Bozkurt, Esir Ertemsir, 2014)	kvantitatiivinen/ ei-kontrolloitu	kysely	n=48 HR työntekijää	Strategisen HRM:n ja kreatiivisen innovaation yhteydestä löytyi positiivinen suhde.	III
2	Factors affecting employee motivation for organizational effectiveness health care employees (Anupama Sihag 2016)	kvantitatiivinen/ ei-kontrolloitu	kysely	n=50 työntekijää	Motivaatio on keskeinen tekijä työntekijän suorituksen ja organisaation kasvun lisääjänä.	II
3	Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link (Malam Salihu Sabiu, Kabiru jinjiri Ringim, Tang Swee Mei, Mohd Hasanur Raihan Joarder 2019)	kvantitatiivinen/ ei-kontrolloitu	kysely	n=181 hallinnon johtajaa	Eettisellä ilmapiirillä on iso vaikuttavuus HRM käytäntöihin ja organisaation tehokkuuteen.	III
4	Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance (Lin Xiu, Xin Liang, Zhao Chen, Wei Xu 2017)	kvantitatiivinen/ ei-kontrolloitu	kysely	n=113 yritystä	Organisaatiot, joilla on vahva fokus strategiseen joustavuuteen, omaksuvat todennäköisemmin innovatiivisia HR käytäntöjä. Siinä laajuudessa, kun yritykset ovat omaksuneet innovatiivisia HR käytäntöjä, on vahva vaikutus työntekijöiden tehokkuuteen. Nais johtajuus edistää strategista jousto-suoritus suhdetta.	III
5	Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: the role of HRM (Malik, Boyle, & Mitchell, 2017)	kvantitatiivinen	syvähaastattelu ja, dokumentteja	n=2 organisaatioita	Tutkimus löysi todisteita osallistavista HRM käytännöistä uusien ideoiden tutkimiseen ja	III

					tehokkaiden HRM käytäntöjen kontekstuaalisen tehokkuuden luomiseen. Johtajuus tyylillä on tärkeä rooli luottamuksen, avoimuuden, riskinoton ja voimaannuttamisen kulttuurin luomisessa, palkitsemisella tuettuna. Myös harjoittelu oli keskeinen tekijä tehokkaan kontekstin luomiseen ja näin innovaatioiden syntyyn.	
6	Independent professionals and the potential for HRM innovation (Tui McKeown, Robyn Cochrane 2017)	kvantitatiivinen ei-kontrolloitu		n=375 itsenäistä ammattilaisia	Organisaation tuki ennakoi merkittävästi työhön sitoutumista ja tunnepitoista sitoutumista. Minäpystyvyys, ikä ja sukupuoli olivat myös merkittäviä ennusmerkkejä.	III
7	Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs (Deybbi Cuéllar-Molina, Antonia Mercedes García-Cabrera, Ma de la Cruz Déniz-Déniz 2019)	kvantitatiivinen/ ei-kontrolloitu	kysely	n=157 HRM päätöksentekijää	Tunne älykkyydellä ja tunne älykkyyden eri kompetensseilla on vaikutusta useiden HR käytäntöjen omaksumiseen.	III
8	Human resource management practices and firm outcomes: evidence from Vietnam (Thang Dang, Thai Tri Du, Vu Thi Phuong, Tran Dinh Vinh 2018)	kvantitatiivinen/ retrospektiivinen	kysely 2009-2013	n=2600	HRM käytännöllä (harjoittelu) on tärkeä rooli organisaation tuloksiin.	III
9	Contextual determinants of HR professionals' self-perceptions of unethical HRM practices (Eduardo Simoes, Ana Patricia Duarte, José Neves, Vítor Hugo Silva 2018)	kvantitatiivinen ei-kontrolloitu	kysely	n=134	Organisaatiot voivat pienentää HR ammattilaisten hyväksyntää eettisesti kyseenalaisille HRM käytänteille kehittämällä ja korostamalla	III

					vahvaa eettistä infrastruktuuria ja yhteistä sosiaalista vastuullisuutta.	
10	The effect of blending HRM transformational leadership style with HRM ICT expertise leadership style on creating new HRM strategy that enable national companies to go global. (Hamzeh Khudeir 2016)	kvalitatiivinen	struktuuroitu haastattelu	n=226	Yhdistelmällä HRM johtajuus tyylejä saavutetaan positiivisia vaikutuksia yritysten kansainvälisiin saavutuksiin.	II

**taulukko 3 laaduntarkistus sisällytetyistä artikkeleista**

ei-kontrolloitu tutkimus	A study on determining the relationship between strategic HRM practices and creating innovation in organizations (Yasemin Bal, Serdar Bozkurt, Esir Ertemsir, 2014)	Tieteellinen laatu korkea=I
ei-kontrolloitu tutkimus	Factors affecting employee motivation for organizational effectiveness health care employees (Anupama Sihag 2016)	Tieteellinen laatu keskitaso=II
ei-kontrolloitu tutkimus	Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link (Malam Salihu Sabiu, Kabiru jinjiri Ringim, Tang Swee Mei, Mohd Hasanur Raihan Joarder 2019)	Tieteellinen laatu korkea=I
ei-kontrolloitu tutkimus	Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance (Lin Xiu, Xin Liang, Zhao Chen, Wei Xu 2017)	Tieteellinen laatu korkea=I
kvalitatiivinen tutkimus	Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: the role of HRM (Malik, Boyle, & Mitchell, 2017)	Tieteellinen laatu korkea=I
ei-kontrolloitu tutkimus	Independent professionals and the potential for HRM innovation (Tui McKeown, Robyn Cochrane 2017)	Tieteellinen laatu korkea=1

		Hyvin määritelty kysymyksenasettelu. kyselyt n=375 työntekijää, tutkimus vastaa kysymyksenasetteluun, iso määrä osallistujia. Asianmukaiset tilastolliset menetelmät.
ei-kontrolloitu tutkimus	Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs (Deybbi Cuéllar-Molina, Antonia Mercedes Garcia-Cabrera, Ma de la Cruz Déniz-Déniz 2019)	Tieteellinen laatu korkea=I  Iso ja hyvin suunniteltu tutkimus, kyselyt n=157 päättäjää, iso määrä osallistujia, hyvin määriteltyyn kysymyksenasettelu, johon saadaan vastaus. Asianmukaiset tilastolliset menetelmät.
retrospektiivinen tutkimus	Human resource management practices and firm outcomes: evidence from Vietnam (Thang Dang, Thai Tri Du, Vu Thi Phuong, Tran Dinh Vinh 2018)	Tieteellinen laatu korkea=I  Osallistujamäärä 4803 yritystä on riittävä määrä kysymyksenasetteluun vastaamiseksi. Iso ja hyvin suunniteltu ja läpiviety tutkimus. Kuvaus pöytäkirjoista, materiaaleista ja menetelmistä on asianmukainen.
ei-kontrolloitu tutkimus	Contextual determinants of HR professionals`self-perceptions of unethical HRM practices (Eduardo Simoes, Ana Patricia Duarte, José Neves, Vítor Hugo Silva 2018)	Tieteellinen laatu korkea=I  Kysymyksenasettelu on hyvin määritelty ja n=134 HR ammattilaista on riittävä määrä osallistujia. Tilastolliset menetelmät asianmukaisia.
kvalitatiivinen tutkimus	The effect of blending HRM transformational leadership style with HRM ICT expertise leadership style on creating new HRM strategy that enable national companies to go global. (Hamzeh Khudeir 2016)	Tieteellinen laatu keskitasoa=II  Konteksti on selkeästi kuvattu. Otanta n=2 yritystä on puutteellista kysymyksenasetteluun vastaamiseksi perustellusti. Perusteltu otanta. Uskottavuus ja reliabiliteetti kuvattu. Datan ja tulkinnan vuorovaikutus osoitetaan. Kriittisyys menetelmään esitetään puutteellisesti.

## 8 Sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa käytetään induktiivista lähestymistapaa, joka käsittää ennakkoluulotonta analyysiä tekstistä (Axelsson, 2012, s. 188). Deduktiivisessa lähestymistavassa sen sijaan lähdettäisiin yleisestä perusoletuksesta, siitä mikä on paras tapa toimia ja siitä vedetään lopputulos, joka toimii sovellettavaan kohteeseen (Birkler, 2012, s. 70). Tässä opinnäytetyössä on data analysoitu Forsberg & Wengströmin (Forsberg & Wengström, 2013, s. 167) sisällönanalyysin avulla.

Sisällönanalyysi pohjautuu oletukselle, että data voidaan koota kategorioiksi, jotka ovat kattavia ja tarkoituksenmukaisia. Näin ollen on sisällönanalyysin keskeinen asia löytää aineistolle sopivia kategorioita ja täyttää ne sisällöllä. (Jacobsen D. I., 2017, s. 136). Ensimmäiseksi data voidaan koodata, jonka jälkeen koodit tiivistetään kategorioihin (Forsberg & Wengström, 2013, s. 167). Tätä kutsutaan avoimeksi koodaukseksi. Tämän tyyppinen koodaus yksinkertaistaa dataa. Data voi olla sanoja, lauseita tai tekstejä. (Jacobsen

D. I., 2017, s. 136). Sisällönanalyysin toisessa vaiheessa kategorioista muodostetaan teema tai teemoja, jotka sitten yhdistävät osan kategorioita (Forsberg & Wengström, 2013, s. 167).

## **9 Miten henkilöstöhallintoa voidaan kehittää**

Tässä opinnäytetyössä valitut artikkelit luettiin tarkkaan ja sisällöstä poimittiin sanoja, lauseita ja tekstejä. Käytännössä prosessi eteni niin että tutkijana alleviivasin ja tein merkintöjä, jonka jälkeen tiivistin näistä löydöksistä kategoriat: Henkilöstöhallinnon johtajan kompetenssit, Henkilöstöhallinnon käytännöt, Organisaation ilmapiiri, Strateginen työ ja innovaatiot. Liitteessä 3, löytyy tämän opinnäytetyön sisällönanalyysin prosessin kuvaus.

### **9.1 Henkilöstöhallinnon johtajan kompetenssit**

Kuten Cuéllar-Molina, García-Cabrera, & Déniz-Déniz (2019, s. 71) tutkimuksessaan alleviivaavat niin on toivottavaa, että johtajilla on runsaasti emotionaalisia kompetensseja liittyen itseohjautuvuuteen, sosiaaliseen valppauteen ja suhdejohtajuuteen. Nämä vahvoihin sisäisiin sidoksiin perustuvat kompetenssit takaavat organisaation kasvun ja muodostavat erittäin tärkeän lähteen kilpailukykyiselle etulyöntiasemalle. Cuéllar-Molina, García-Cabrera, & Déniz-Déniz tutkimukset osoittavat myös, että emotionaalinen älykkyys ja emotionaaliset kompetenssit auttavat sisäistämään HR käytäntöjä.

Malik, Boyle, & Mitchell (2017, s. 1358) tutkimuksessa havaittiin, että HR johtamistyyllillä on tärkeä rooli työntekijän luottamukseen, avoimuuteen, riskinottoon ja voimaantumiseen tuettuna sopivalla sekoituksella sisäisiä ja ulkoisia palkkioita.

Khudeir (2016, ss. 111, 108) sen sijaan toteaa tutkimuksessaan, että tämän päivän HR johtajilla tulee olla monia taitoja, joista IT, on osaaminen, jota ilman olisi vaikea tehdä työtä tehokkaasti. Khudeirin tutkimuksessa osoitetaan, että perinteisen HRM ja IT asiantuntemuksen yhdistäminen luo uudenlaiseen HR johtajuuteen, joka mahdollistaa organisaation kasvun rajojen ulkopuolelle.

Simoës, Duarte, Neves, & Silva (2019, ss. 103, 90) nostavat esille sen, että organisaatioissa, joissa noudatetaan merkittävää eettistä ja sosiaalista vastuunkantoa, lisääntyy myös HR johtajien valppaus huomata epäeettisiä HRM käytäntöjä. HR johtajilla on strategisten HRM käytäntöjen avulla mahdollisuus vaikuttaa aitoon eettiseen johtajuuteen.

## 9.2 Henkilöstöhallinnon käytännöt

HRM käytännöillä on tärkeä rooli organisaation tulosten positiiviseen kehittymiseen, todetaan Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh (2018, s. 235) tutkimuksissa. Xiu, Liang, Chen (2017, s. 1335) tutkimuksissa esitetään sen sijaan että organisaation innovatiivisten HR käytäntöjen omaksumisen laajuus vaikuttaa vahvasti työntekijöiden tuottavuuteen. Malik, Boyle, & Mitchell (2017, s. 1374) todentavat että HRM käytännöt, jotka painottavat työntekijöiden voimaannuttamista ovat osa tehokasta johtamista. Motivoiminen tehokkaiden palkitsemisohjelmien kautta auttaa henkilökuntaa hyväksymään muutoksia todentavat Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder (2019, s. 63) tutkimuksissaan.

HRM, joka tukee työntekijää ennustaa positiivisia vaikutuksia työntekijän työhön sitoutumiseen, tehokkuuteen sekä työntekijä-asiakas suhteeseen, painottavat McKeown & Cochrane (2017, ss. 1425-1426, 1428) tutkimuksissaan. Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh (2018, s. 235) esittävät sen sijaan että harjoittelu HRM käytäntönä, parantaa inhimillistä pääomaa yrityksen työntekijöiden kesken, joka vuorostaan parantaa yrityksen tulosta tai auttaa sitä selviytymään.

Pysyvällä ja motivoituneella työvoimalla voidaan saavuttaa kilpailukykyinen etulyöntiasema. Osaamisen säilyttämisellä organisaatiossa, voidaan myös säästää rekrytointi- ja perehdytyskustannuksissa. Pysyvää työvoimaa voidaan auttaa saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteita. Työntekijää voidaan motivoida, ei ainoastaan rahalla, vaan avustamalla häntä kehittymiseen. Johtajan antama kiitos hyvin tehdystä työstä voi olla merkityksellisempää kuin palkankorotus nykypäivän työntekijälle. Työntekijän motivaatio on monimutkainen kombinaatio henkilökohtaisia, organisaatioon liittyviä ja sosiaalisia tekijöitä. Näin ollen, tehokkaat käytännöt ovat riippuvaisia maakohtaisesta analyysistä sekä alueellisista, paikallisista ja käytännön tason ponnisteluista, todentaa Sihag (2016, s. 260) tutkimuksissaan.

HR johtajia kannustetaan panostamaan kehityskeskustelu käytäntöihin niin ajallisesti, rahallisesti, sitoutuneisuudella sekä muilla resursseilla pystyäkseen toteuttamaan tehokkaan kehityskeskustelu käytännön. Kehityskeskustelut myötävaikuttavat organisaation suorituskykyyn. (Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder, 2019, s. 63).

McKeown & Cochrane (2017, ss. 1426, 1428) nostavat esille yksityiskohtaisesti kirjatun työsopimuksen tärkeyden. Työntekijän kanssa solmittu työsopimus tulisi olla kirjattu yksityiskohtaisesti jättäen vain vähän tilaa väärinymmärryksille. Kirjaamattomat sopimukset

voivat vaikuttaa työhön sitoutumiseen, mikäli niitä rikotaan. HR toimijoita kannustetaan kuitenkin innovatiivisuuteen ja työnantaja-työntekijä kahtiajaon ohi katsomista. Työntekijöillä on, McKeown & Cochrane tutkimuksen mukaan, hyvä näkemys niistä mahdollisuuksista ja haasteista, jotka ovat läsnä tänä päivänä, lisääntyvästi monimutkaisemmassa ja monimuotoisessa työelämässä, tasapainottelussa kilpailevien intressien parissa. Osallistavia HRM käytäntöjä käytetään uusien ideoiden ja tehokkaiden HRM käytäntöjen tutkimiseen kontekstuaalisen tehokkuuden luomiseksi (Malik, Boyle, & Mitchell, 2017, s. 1358).

### **9.3 Organisaation ilmapiiri**

Organisaation eettiset ohjeistukset vaikuttavat HR toimijoiden valppauteen tarkastella omia eettisiä käytäntöjään. HR toimijoiden omaksuessa eettisen johtajuuden, kehittyä tyytyväisiä työympäristöjä sekä tyytyväisiä työntekijöitä, esittävät Simoes, Duarte, Neves, & Silva (2019, s. 104) tutkimuksessaan. Samoilla linjoilla ovat tutkijat Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder (2019, s. 63) jotka tuovat esille eettisen ilmapiirin positiivisen vaikutuksen HRM käytäntöihin ja sen myötä organisaation menestykseen.

Eettisten ohjelmien kehittämisen ja edistämisen vaatiminen on HR ammattilaisen oikeus ja velvollisuus toteavat Simoes, Duarte, Neves, & Silva (2019, s. 104) tutkimuksessaan. Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder (2019, s. 63) suosittelevat kehityskeskusteluiden ja organisaation suorituskyvyn eettisen ilmapiirin kehittämistä. Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder tutkimuksen tulokset esittävät, että HR toimijan rohkaistessa työntekijöitä palautteen antamiseen ja siihen nopeasti reagoimalla, voidaan luoda eettinen ilmapiiri työntekijöiden kesken sekä toiminnassa yleisesti.

Malik, Boyle, & Mitchell (2017, s. 1373) esittävät tutkimuksessaan, että kontekstuaalinen tilanne luo mahdollisuudet ja pohjan HR työlle, joka johtaa tehokkuuteen. McKeown & Cochrane tutkimukset osoittavat, että työntekijää tukeva HRM vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden suhtautumiseen ja käyttäytymiseen työssä (2017, ss. 1426-1427). McKeown & Cochrane osoittavat myös, että arvoa lisäämällä tämänhetkisille HR käytännöille on vaikutusta työntekijän työhön sitoutumiseen ja näin myös hänen hyvinvointiin ja hänen suorituksiinsa.

Harjoittelu on yksi keino lisätä organisaation inhimillistä pääomaa (Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh, 2018, s. 235). Arvostusta hyvin tehdystä työstä voidaan antaa palautteena, tunnustuksella, palkkiolla tai ylennyksellä esittää Sihag (2016, s. 260). Cuéllar-Molina, García-Cabrera, & Déniz-Déniz (2019, s. 71) osoittavat että organisaatio voi rakentaa vahvan sitoutuvan ihmispääoman, kannustamalla työntekijöitä osallistumiseen ja tiimityöhön, mahdollisuutena kehittää sisäisiä verkostoja. Myös minäpystyvyydellä, iällä ja sukupuolella on merkittäviä ennusmerkkejä työhön sitoutumiseen ja tunnepitoiseen sitoutumiseen. (McKeown & Cochrane, 2017, s. 1414).

Simoes, Duarte, Neves, & Silva (2019, s. 104) tutkimuksessa todetaan, että ensimmäinen askel kohti HRM strategisen roolin vakauttamista organisaation eettisessä työssä tapahtuu auttamalla HR toimijoita huomaamaan ja ylittämään säröjä eettisessä itsetuntemuksessaan.

#### **9.4 Strateginen työ ja innovaatiot**

Bal, Bozkurt, & Ertemsir (2014, s. 23) esittävät tutkimuksessaan, että strategiset HRM käytännöt kuten harjoittelu-kehittyminen, osallistaminen päätöksentekoon, työn analysointi, työn identifiointi, suoritusten arviointi ja työuran hallinta luovat mahdollisuuden innovaatioihin.

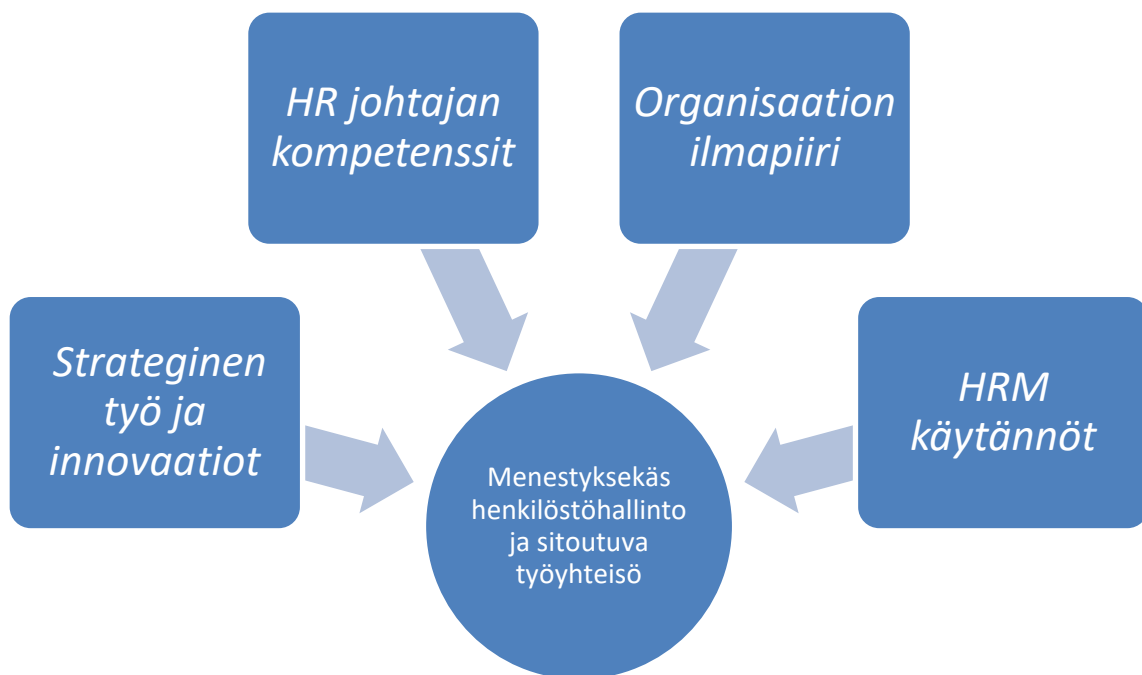
Tutkimuksessaan McKeown & Cochrane (2017, s. 1428) kannustavat innovatiiviseen HRM työhön, koska työvoima ja työsopimukset ovat monimuotoisempia kuin vielä viime vuosisadan puolella. Bal, Bozkurt, & Ertemsir (2014, ss. 34, 32) tutkimuksissa esitetään, että strateginen HRM, jota tehdään työntekijöiden tarpeiden mukaan, auttaa organisaatiota houkuttelemaan ja säilyttämään työvoimansa. Khudeirin (2016, s. 108) tutkimuksissa HRM strategia, joka mahdollistaa kasvun, myös rajojen ulkopuolelle, on IT osaamisen liittäminen HRM johtajuuteen.

Xiu, Liang, Chen (2017, ss. 1353, 1351, 1335) tutkimuksissa tuodaan esille, että joustavuus on lähes välttämättömyys organisaation kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja että HR toimijoiden tulisi korostaa innovatiivisten HR käytäntöjen kehittämistä pysyäkseen kilpailukykyisinä nopeasti muuttuvassa yritysmaailmassa. Organisaatiot, jotka keskittyvät joustaviin strategioihin omaksuvat todennäköisesti useimmin innovatiivisia HRM käytäntöjä. Nämä joustavat käytännöt vaikuttavat organisaation kilpailukykyiseen etulyöntiasemaan.

Strategisilla HRM käytännöillä voidaan tukea työntekijän innovatiivista työskentelyä. Työntekijöiden innovatiivisten ideoiden esille tulemistä voidaan mahdollistaa osallistamalla



työntekijät päätöksentekoon, esittävät Bal, Bozkurt, & Ertemsir (2014, ss. 34, 32) omassa tutkimuksessaan. Malik, Boyle, & Mitchell (2017, ss. 1358, 1375) sen sijaan osoittavat, että kontekstilla on merkitystä innovaatioiden syntyyn ja harjoittelulla on keskeinen rooli tehokkaan kontekstin luomisessa. Heidän mielestä HRM tulisi sopeuttaa kontekstiinsa, jotta uusia kestäviä innovaatioita syntyisi. Naisjohtajuuden on havaittu edistävän strategista jousto-suoritus suhdetta (Xiu, Liang, Chen, & Xu, 2017, s. 1335). Alla, kuvassa 2 on havainnollistettu menestyksekkään henkilöstöhallinnon ja sitoutuvaan työyhteisöön vaikuttavat tekijät.



**Kuva 1** Menestyksekkääseen henkilöstöhallintoon ja sitoutuvaan työyhteisöön vaikuttavat tekijät

## 10 Menestyksekkään henkilöstöhallinnon kehittämisen tekijät

Sekä kategorioiden että teemojen luomisessa tutkija etsii kuvioita. Nämä voivat olla eroavaisuuksia, samankaltaisuuksia, vastakohtia ja hierarkkisia tasoja (Forsberg & Wengström, 2013, s. 167). Tässä sisällönanalyysin toisessa vaiheessa kategoriosta muodostui teemat: Menestyksekkästä johtamista, Menestyksekkäät käytännöt, Organisaation ilmapiiri ja menestys, Menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot, jotka yhdistävät kategorioita. Liitteessä 3, löytyy tämän opinnäytetyön sisällönanalyysin prosessin kuvaus.

## 10.1 Menestyksestä johtamista

Johtajalla tulee olla emotionaalisia kompetensseja ja emotionaalista älykkyyttä, jotta kilpailukykyinen etulyöntiasema ja organisaation kasvu voidaan saavuttaa. Aitoa eettistä johtamista peräänkuulutetaan ja valppautta huomata epäeettistä toimintaa. Organisaation eettiset ohjeistukset vaikuttavat positiivisesti HR toimijoiden eettiseen toimintaan ja organisaation menestykseen. Eettisten ohjelmien kehittämisen ja edistämisen vaatiminen on HR ammattilaisen oikeus ja velvollisuus. (Cuéllar-Molina, García-Cabrera, & Déniz-Déniz, 2019, s. 71; Malik, Boyle, & Mitchell, 2017, s. 1358; Simoes, Duarte, Neves, & Silva, 2019, ss. 90, 103, 104; Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder, 2019, s. 63). Simoes, Duarte, Neves, & Silva (2019, s. 104) tutkimuksessa todetaan, että organisaation eettisen työn ensimmäinen askel on auttaa HR toimijoita eettisessä itsetuntemuksessa. Voidaan todeta, että pelkästään organisaation eettisiä ohjelmia kehittämällä, ei voida taata organisaation menestystä. Työn onnistumiseen vaaditaan myös johtajalta emotionaalisia kompetensseja ja emotionaalista älykkyyttä ja aitoa eettistä johtamista. Bolman & Deal (Bolman & Deal, 2005, s. 480) katsovat että johtaja luo syvemmän, voimakkaamman ja pysyvämmän merkityksen esimerkkinä ja katalysaattorina toimiessaan.

Osallistava, motivoiva, palkitseva (sisäinen tai ulkoinen) ja tukea antava johtajuus luo työntekijöissä luottamusta, avoimuutta, riskinottoa, voimaantumista, sitoutumista, muutos hyväksyntää, tehokkuutta ja parantaa tuloksia, todensivat Malik, Boyle, & Mitchell (2017, s. 1358), McKeown & Cochrane (2017, ss. 1425-1426, 1428), Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder (2019, s. 63) sekä Sihag (2016, s. 260) tutkimuksissaan. Jacobsen & Thorsvik (2014, s. 39) toteavat, että organisaation muodollinen rakenne on kopioitavissa, mutta sitä luottamusta ei, joka on kehittynyt organisaatiossa ja joka tekee rakenteesta niin hyvän. Myös FM Janne Ohtonen (2015, s. 156) ja Mullern & Stein (2000, s. 104) todetaan, että sekä työntekijöiden että johtajien luottamus toisiinsa sekä viestinnän avoimuus, auttavat yrityksiä onnistumaan toimintansa kehittämisessä. Ratkaisevaa ja perusedellytys onnistuneelle johtamiselle on myös Heide, Johansson, & Simonsson (2012, s. 120) mukaan, kommunikointi ja dialogi.

Sihag (2016, s. 260) todentaa, että merkityksellisempää kuin aineellinen motivoiminen esim. palkankorotuksella (ulkoinen palkitseminen) voi joskus olla kiitoksen antaminen (sisäinen palkitseminen) hyvästä työstä. Työntekijän motivoiminen on kombinaatio tämän henkilökohtaisia, organisaation liittyviä ja sosiaalisia tekijöitä. Bolman & Deal (2005, s. 480) pitää motivointia yhtenä johtajuuden perimmäisistä tehtävistä.

Khudeirin (2016, ss. 108, 111) osoittaa että perinteisen HRM ja IT asiantuntemuksen yhdistäminen luo uudenlaisen menestyksekkään johtamistyylin, joka mahdollistaa organisaation kasvun. On syytä muistaa, että organisaatiomuutokset ja niiden johtaminen on nykymaailmassa väistämätöntä ja pienetkin muutokset organisaation toiminnassa vaikuttavat myös henkilöstöhallinnon toimintaan, toteavat Bolman & Deal (2005, ss. 463-464).

Bolman & Deal (2005, ss. 68, 480) alleviivaavat että johtajan tulisi tarkastella asioita eri näkökulmista. Mainittakoon tässä, että Lalouxn (2014; 2017, s. 133) näkökannasta menestyksekkäitä ovat ne organisaatiot, jossa johtajia ei ole lainkaan. Teal-organisaatioissa päätöksenteko kuuluu kaikille toimijoille organisaatiossa, eikä kukaan ole toisen yläpuolella. Jacobsen & Thorsvik (2014, s. 17) toteavat että päätäntävällän delegeimisella työntekijöille, ojennetaan yksilöiden päätettäväksi myös se, miten oma työ voidaan parhaiten sopeuttaa muiden työhön. Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan menestyksekkään johtamisen tekijät.



**Kuva 2 Menestyksekkästä johtamista**

## 10.2 Menestyksekäät käytännöt

Pysyvällä ja motivoituneella työvoimalla voidaan saavuttaa kilpailukykyinen etulyöntiasema ja säästää rekrytointi- ja perehdytyskustannuksissa. Pysyvää työvoimaa voidaan myös auttaa saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteita. Tehokkaat käytännöt ovat kuitenkin riippuvaisia ympäröivästä maailmasta ja kontekstista, jossa organisaatio toimii, toteaa Sihag (2016, s. 260) tutkimuksissaan. Ympäröivä yhteiskunta luo jatkuvaa normatiivista (normit, arvot) ja poliittista (esim. lait, palkkaus) painetta organisaatioille. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 19).

Myös Bolman & Deal (2005, ss. 248-291), Jacobsen & Thorsvik (2014, ss. 18-19) ja Aronsson et.al (2012, s. 270) toteavat, että organisaatioiden olemassaolo on yhteispeliä ympäröivän maailman kanssa. Ympäröivä maailma luo myös uusia mahdollisuuksia, jotka voidaan konkretisoida, esimerkiksi Sinisen meren strategian avulla (Vuorinen, 2013, ss. 72, 97, 98, 102-133,108).

Organisaation jokainen käytäntö tulee olla tarkastuksen alla, jotta menestystä voidaan luoda. Näennäisesti pieni asia voi vaikuttaa organisaation työntekijän sitoutuneisuuteen. McKeown & Cochrane (2017, ss. 1426, 1428) tuovat esille työntekijän kanssa solmitun työsopimuksen tärkeyden. Sen tulisi olla kirjattu yksityiskohtaisesti. Kirjaamattomien sopimusten (psykologinen sopimus) rikkominen voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän työhön sitoutumiseen. Työhön sitoutumiseen ja tunnepitoiseen sitoutumiseen vaikuttavat kuitenkin myös minäpystyvyys, ikä ja sukupuoli (McKeown & Cochrane, 2017, ss. 1426, 1428). Myös Aronsson et.al. (2012, ss. 110-125) nostaa esille psykologisen sopimuksen kirjaamisen tärkeyden. Sopimuksen voi solmia suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti (Finlex.fi, 2001).

HR toimijoita kannustetaan yksityiskohtien merkillepanosta huolimatta innovatiivisuuteen ja työnantaja-työntekijäkahtiajaon ohi katsomista. Työntekijöillä on tänä päivänä hyvä näkemys niistä mahdollisuuksista ja haasteista, joita työrintamalla on. (McKeown & Cochrane, 2017, ss. 1426, 1428). Myös Jacobsen & Thorsvik nostavat esille työntekijöiden tiedon (kompetenssi) käyttämisen ja jakamisen tärkeyden organisaation menestykseen. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 15-16, 222). Laloux (2017, s. 182; 2014) painottaa sitä, että ihminen on kokonaisuus ja hänen tulisi saada tehdä työtä vapaasti, ilman tarvetta nostaa esille egoa.

Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh (2018, s. 235) tuovat esille, että harjoittelu parantaa yrityksen tulosta. Harjoittelu liittyy kompetenssin ylläpitämiseen. Jacobsen & Thorsvik

(2014, ss. 15-16, 222) ja Aronsson et.al. (2012, ss. 259-355) painottavat, että käytännöt liittyen kompetenssiin ovat yhä tärkeämpiä kilpailussa pärjäämiseksi. Aronsson, et.al. (2012, ss. 345-347) painottavat kompetenssin löytämistä ja sen rekrytoimista ja jo olemassa olevan kompetenssin varaamista, jakamista (organisaation sisällä), säilyttämistä, ylläpitämistä, kehittämistä, tukemista sekä hyödyntämistä.

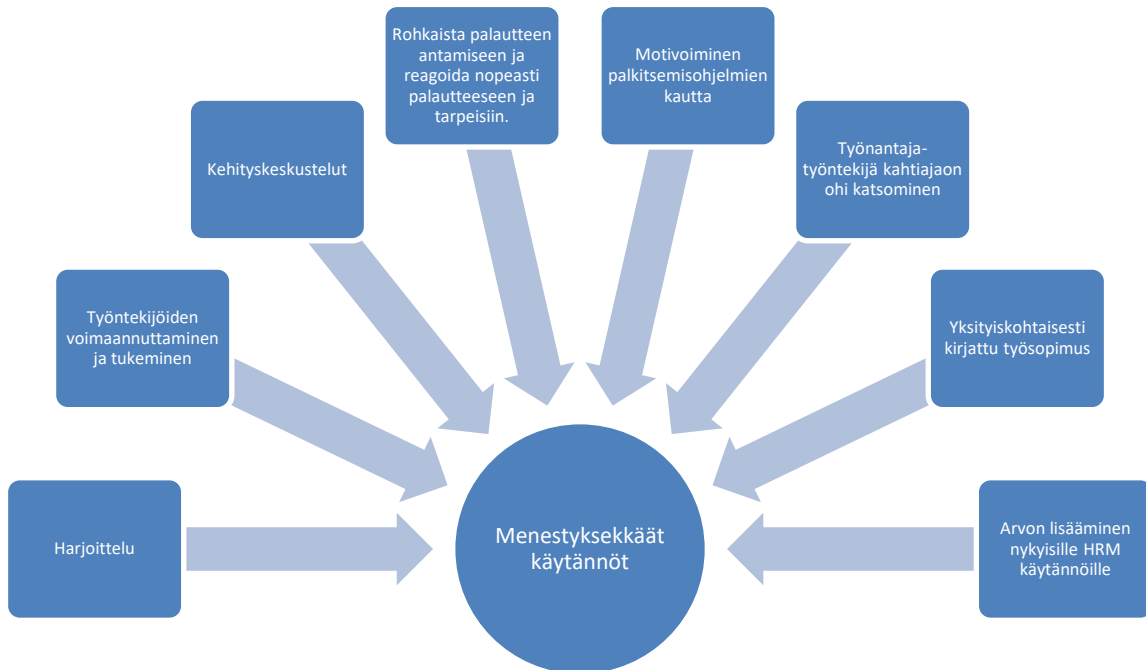
Malik, Boyle, & Mitchell (2017, s. 1374) ja McKeown & Cochrane (2017, ss. 1425-1428) osoittavat että HRM käytännöt, jotka painottavat työntekijöiden voimaannuttamista ja tukevat heitä, ovat tehokkaita ja vaikuttavat työhön sitoutumiseen. Arvon lisääminen tämänhetkisille HR käytännöille vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen, suhtautumiseen ja käyttäytymiseen työssä ja näin myös hänen hyvinvointiin ja hänen suorituksiinsa ja organisaation tehokkuuteen osoittaa Malik, Boyle, & Mitchell (2017, s. 1373). Aronsson et.al. (2012, ss. 259-355) mainitsevat mm. työtehtävien sopeuttamisen, työkuulttuurin luomisen ja henkilöstöhuollon käytäntöinä, jotka mahdollistavat ja helpottavat työntekijän hyvää suoriutumista.

Kehityskeskustelu käytäntöihin kannustetaan panostamaan, jotta pystytään toteuttamaan tehokas kehityskeskustelukäytäntö. Kehityskeskustelut myötävaikuttavat organisaation suorituskyykyyn. (Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder, 2019, s. 63). Jacobsen & Thorsvik (2014, ss. 16-17, 30-32) toteavat, että tavoitteet voivat toimia arviointikriteereinä tehdystä työstä. Tavoitteet (toivottu tuleva tila) osoittavat mitä kohti tehdään työtä ja strategia, miten se saavutetaan.

Työntekijää tulee rohkaista palautteen antamisessa ja palautteeseen tulee reagoida nopeasti. Kontekstuaalinen tilanne luo pohjan eettiselle toiminnalle organisaatiossa. (Malik, Boyle, & Mitchell, 2017, s. 1373; Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder, 2019, s. 63). Bal, Bozkurt, & Ertemsir (2014, ss. 34, 32) tutkimuksissa esitetään että työntekijöiden tarpeisiin reagoiminen, houkuttelee ja sitouttaa työvoimaa.

HRM käytännöillä (myös innovatiivisilla) ja niiden omaksumisen laajuudella on tärkeä rooli organisaation positiivisiin tuloksiin, todetaan Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh (2018, s. 235) ja Xiu, Liang, Chen (2017, s. 1335) tutkimuksissa. Motivoiminen tehokkaiden palkitsemisohjelmien kautta auttaa henkilökuntaa omaksumaan muutoksia, todentavat Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder (2019, s. 63). sallistavia HRM käytäntöjä käytetään uusien ideoiden ja tehokkaiden HRM käytäntöjen tutkimiseen kontekstuaalisen

tehokkuuden luomiseksi (Malik, Boyle, & Mitchell, 2017, s. 1358). Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan menestyksekkäiden käytäntöjen tekijät.



**Kuva 3 Menestyksekkäät käytännöt**

### 10.3 Organisaation ilmapiiri ja menestys

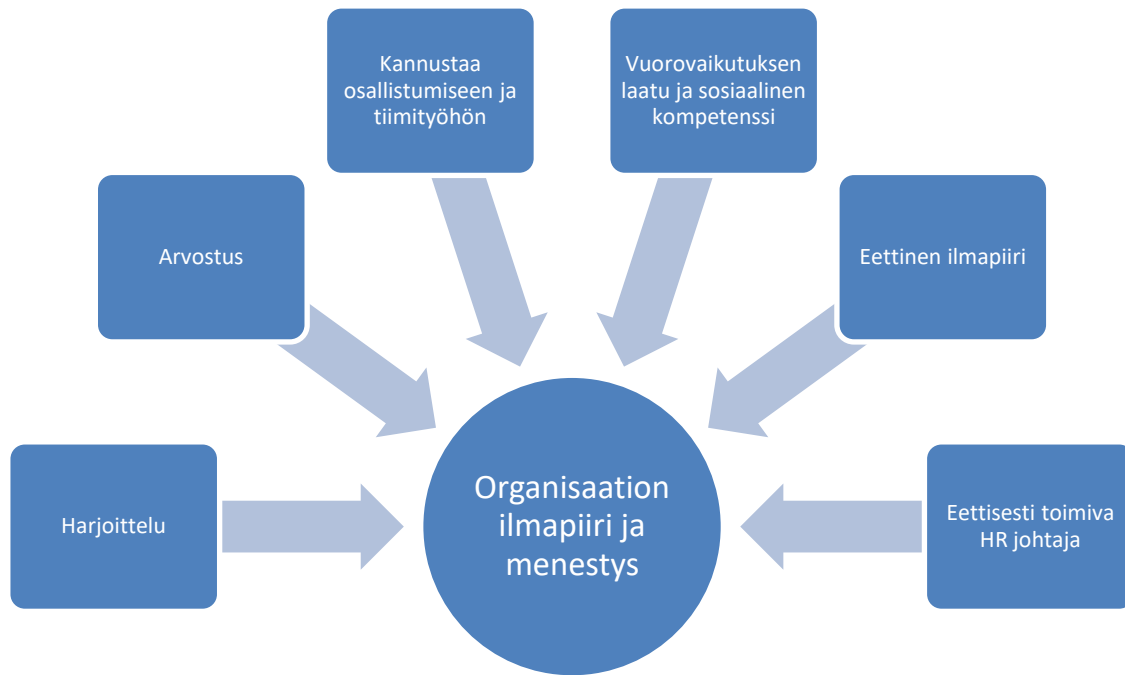
Työympäristö on hyvä ja työntekijät ovat tyytyväisiä, kun organisaation henkilöstöhallinnon johtaja toimii eettisesti, esittävät Simoes, Duarte, Neves, & Silva (2019, s. 104) tutkimuksessaan. Samoilla linjoilla ovat tutkijat Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder (2019, s. 63) jotka tuovat esille eettisen ilmapiirin positiivisen vaikutuksen henkilöstöhallinnon käytäntöihin ja sen myötä organisaation menestyksen.

Jacobsen & Thorsvik (2014, ss. 16, 140) toteavat organisaatiokulttuurin kehittyvän organisaation kontekstissa ja luovan eettisiä suuntaviivoja sille mikä on hyvää ja oikeaa käyttäytymistä organisaatiossa. Jacobsen & Thorsvik tuovat esille mahdollisten ongelmien esiintymisen, mikäli organisaation virallisten ja epävirallisten elementtien välillä on suuri ero. Aronsson et.al. (2012, ss. 259-355) toteaa yrityksen ilmapiirillä ja kulttuurilla olevan vaikutusta kompetenssin säilymiseen organisaatiossa. McKeown & Cochrane (2017, ss. 1426-1427) tutkimukset osoittavat, että kontekstuaalinen tilanne luo mahdollisuudet ja pohjan henkilöstöhallinnolle. On syytä muistaa, että organisaation eri toimijat käyttävät kulttuuria vallankäytössään, kuten Alvesson et.al. (2009, s. 202) toteavat. Jacobsen & Thorsvikin (2014, ss. 17-18) mukaan organisaation valtasuhteet päättävät lopputuloksen

konfliktitilanteissa. Tehokas rakennemuutos vaatii tilanteiden tarkastelua rakenteellisen perspektiivin avulla, toteavat Bolman & Deal (2005, ss. 100, 128-129, 146).

Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder (2019, s. 63) suosittelevat kehityskeskusteluja organisaation eettisen ilmapiirin ja organisaation suorituskyvyn kehittämiseksi. Heide, Johansson ja Simonsson (2012, s. 94) kannustavat turvalliseen, tarkoitusta luovaan kommunikointiympäristöön ja keskusteluihin, joissa eri mielipiteet tulevat esille. Jacobsen & Thorsvik (2014, ss. 11-14) ja Aronsson et.al. (2012, ss. 395-398) näkevät hyvinvoivan henkilökunnan tärkeänä edellytyksenä menestyksekkään yrityksen harjoittamisessa. Parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka huolehtivat työntekijöiden työhyvinvoinnista (ely-keskus, 2010). Sihag (2016, s. 260) osoittaa että arvostus sitouttaa ja motivoi työntekijää. Arvostusta hyvin tehdystä työstä voidaan antaa palautteena, tunnustuksella, palkkiolla tai ylennyksellä. Myös Aronsson et.al (2012, ss. 259-355) toteavat että työntekijöitä arvostamalla, vaikutetaan sitoutuneisuuteen ja kompetenssin säilymiseen organisaatiossa.

Cuéllar-Molina, García-Cabrera, & Déniz-Déniz (2019, s. 71) toteavat että organisaatio voi rakentaa vahvan sitoutuvan ihmispääoman, kannustamalla työntekijöitä osallistumiseen ja tiimityöhön, mahdollisuutena kehittää sisäisiä verkostoja. Myös harjoittelu on keino sitouttaa työntekijää (Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh, 2018, s. 235). Bolman & Deal (2005, ss. 327, 346-347, 361) peräänkuuluttavat tiimin henkeä, josta löytyy edellytykset huippusuorituksiin. Yksilöiden vuorovaikutuksen laatu ja sosiaalinen kompetenssi ratkaisee työpaikan suhteiden muodostumisen. Myös yksilöiden minäpystyvyys, ikä ja sukupuoli ovat merkittäviä ennusmerkkejä sekä työhön sitoutumiseen että tunnepitoiseen sitoutumiseen (McKeown & Cochrane, 2017, s. 1414). Teal-organisaatioissa painotetaan sitä, että työntekijä tulisi nähdä kokonaisuutena ja hänen tulisi saada tehdä työtä vapaasti omana itsenään (Laloux, 2017, s. 182; Laloux, 2014). Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan menestyksekkään organisaation ilmapiirin tekijät.



**Kuva 4 Organisaation ilmapiiri ja menestys**

## 10.4 Menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot

Tutkimuksessaan McKeown & Cochrane (2017, s. 1428) ja Bal, Bozkurt, & Ertemsir (2014, ss. 23, 34, 32) kannustavat strategiseen henkilöstöhallintoon, jota tehdään työntekijöiden tarpeiden mukaan, koska työvoima ja työsopimukset ovat monimuotoisempia kuin vielä viime vuosisadan puolella. Strateginen henkilöstöhallinto auttaa organisaatiota houkuttelemaan ja säilyttämään työvoimansa ja luo pohjan innovaatioille. Työntekijöiden innovatiivisten ideoiden esille tulemistä voidaan mahdollistaa osallistamalla työntekijät. Organisaation toiminta tulisi sopeuttaa ympäröivästä maailmasta tulevien signaalien pohjalta (Aronsson, o.a., 2012, s. 270; Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 19). Myös Vuorinen (2013, s. 36) toteaa, että strategiatyön tulee olla osallistavaa, sen lisäksi hän painottaa jatkuvaa strategiatyötä. Jacobsen & Thorsvik (2014, s. 17) esittävät tavoitteiden, strategioiden ja organisaatorakenteen osoittavan suunnan, joka motivoi, ohjaa ja oikeuttaa toimintaa, sekä rajaa työntekijöiden toimivapautta.

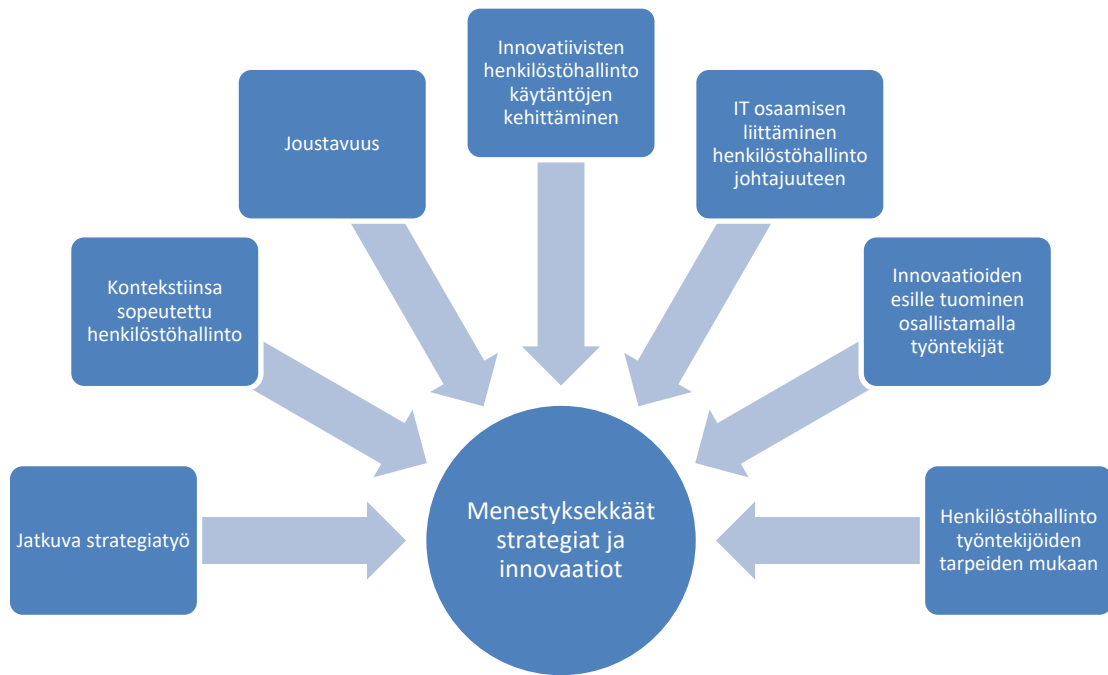
Jacobsen ja Thorsvik (2014, ss. 38, 39) toteavat että organisaation resurssit sekä niiden kehittäminen tuo kilpailuetua, inhimillisiä ja organisaatiollisia resursseja on hyvin vaikea kopioida. Aronsson et.al painottavat hyvinvoivan henkilökunnan merkitystä ja hyvinvointi voidaan siksi nähdä strategisena kysymyksenä (Aronsson, o.a., 2012, ss. 395-398).



Malik, Boyle, & Mitchell (2017, ss. 1358, 1375) osoittavat että kontekstilla on merkitystä innovaatioiden syntyyn. Heidän tutkimusten mukaan henkilöstöhallinto tulisi sopeuttaa kontekstiinsa, jotta uusia kestäviä innovaatioita syntyisi. Jacobsen & Thorsvik toteavat, että organisaation kontekstin vaikutus työntekijään täytyy ymmärtää, jotta henkilöstöhallintoa voidaan kehittää (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 16).

Xiu, Liang, Chen (2017, ss. 1353, 1351, 1335) tutkimuksissa osoitetaan, että joustavuus on lähes välttämättömyys organisaation kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja että henkilöstöhallinnon toimijoiden tulisi korostaa innovatiivisten käytäntöjen kehittämistä pysyäkseen kilpailukykyisinä nopeasti muuttuvassa yritysmaailmassa. Organisaatiot, jotka keskittyvät joustaviin strategioihin omaksuvat todennäköisesti useimmin innovatiivisia käytäntöjä. Nämä joustavat strategiat vaikuttavat organisaation kilpailukykyiseen etulyöntiasemaan. Samankaltaista joustavuutta on Teal-organisaatioissa, jotka ajattelevat itseään elävänä systeeminä, joka lakkaa kuuntelemasta todellisuutta, jos strategioita, tavoitteita, tai budjetteja asetetaan (Laloux, 2017, s. 240; Laloux, 2014). Myös Vuorinen (2013, s. 36) muistuttaa, ettei dynaamiseen todellisuuteen soveltu staattiset tai liian yksinkertaiset ratkaisut. Xiu, Liang, Chen & Xu (2017, s. 1335) tutkimuksessa nähtiin naisjohtajuuden edistävän strategista jousto-suoritus suhdetta.

Khudeirin (2016, s. 108) tutkimuksissa strategia, joka mahdollistaa kasvun myös rajojen ulkopuolelle, on IT osaamisen liittäminen henkilöstöhallintoon. IT osaaminen painottuu työssä, jossa tiedon säännöllisellä keräämisellä ja rekisteröinnillä voidaan tarkastella strategioiden ja toimenpiteiden toimivuutta (Aronsson, o.a., 2012, ss. 395-398). Seuraavassa havainnollistetaan menestyksekkäiden strategioiden ja innovaatioiden tekijät.

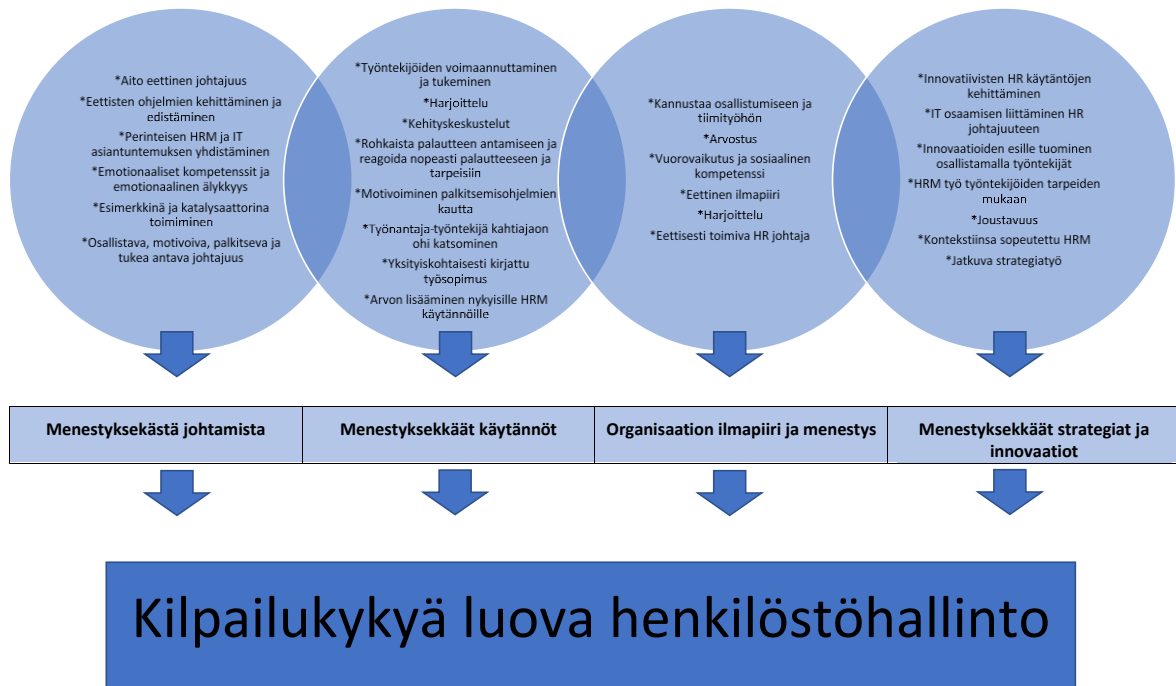


**Kuva 5 Menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot**

## 11 Kuvaus kilpailukykyisen henkilöstöhallinnon kehittämistä varten

Henkilöstöhallintoa voidaan kehittää seuraavan kuvauksen (kuva 6) ja sen mukana kulkevan selonteon avulla. Kuvaus on nykypäivän tutkimusten valossa tehty yleiskuvaus, kilpailukykyisen henkilöstöhallinnon tekijöistä. Henkilöstöhallinnon menestyksen keskiössä ovat sen johtaminen, käytännöt, ilmapiiri sekä strategiat ja innovaatiot.

**Kuva 6 Kuvaus kilpailukykyisen henkilöstöhallinnon kehittämistä varten**



### **Kuvauksen mukana kulkeva selonteko**

Kilpailukykyä luova henkilöstöhallinto rakentuu useista tekijöistä. Kuvauksessa on neljä näkökulmaa, joista henkilöstöhallintoa pystytään tarkastelemaan ja kehittämään. Näiden näkökulmien sisällöt paikkaavat toisiaan ja mitään selkeää rajaa näiden välille ei voi, eikä tulisi piirtää.

**Menestyksekkään johtamisen** näkökulmasta, on merkitystä millaiset emotionaaliset kompetenssit sekä emotionaalinen älykkyyys henkilöstöhallinnon johtajalla on. Henkilöstöhallinnon johtajan tulee katsoa, että organisaatiossa toimitaan eettisesti, koskien myös hänen omaa toimintaansa. Eettisten ohjeistusten luominen ja ylläpitäminen on henkilöstöhallinnon johtajan vastuulla. Henkilöstöhallinnon johtajan tulee toimia esimerkkinä ja katalysaattorina organisaation toiminnalle. Hänen tulee luoda luottamuksellinen ilmapiiri ja osallistaa, motivoida, tukea sekä palkita alaisiaan. Viestinnän avoimuus, kommunikaatio ja dialogi ovat tärkeitä menestyksekkäässä johtamisessa. Henkilöstöhallinnon johtajuuden ja IT-johtajuuden yhdistäminen luo mahdollisuudet organisaation kasvuun.

**Menestyksekkäät käytännöt** kohdistavat katseen organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Menestystä luo selkeästi kirjatut käytännöt, joita toteutetaan säännönmukaisesti. Pieneltäkin tuntuvalta asialla voidaan vaikuttaa työntekijän pysyvyyteen, sitoutuneisuuteen ja

hyvinvointiin. Näin toimimalla voidaan saavuttaa kilpailukykyinen henkilöstöhallinto. Työsopimuksen tarkka kirjaaminen, kompetenssin ylläpitäminen, palkitsemiskäytännöt sekä työntekijöiden voimaannuttaminen ja tukeminen luo pohjan onnistuneelle henkilöstöhallinnolle. Kehityskeskustelujen kautta työntekijöiden tarpeet saadaan esiin, jotta niihin pystytään vastaamaan. Kehityskeskusteluilla on suuri merkitys organisaation suorituskykyyn. Henkilöstöhallinnon johtajan tulisi katsoa ohi työntekijä-työnantaja kahtiajaon. Nykypäivän työntekijöillä on paljon tietämystä, jota voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa. Toimiville käytännöille voidaan lisätä arvoa ja uusia käytäntöjä voidaan luoda. Työtehtävien sopeuttaminen ja työkuulttuurin luominen mahdollistavat ja helpottavat työntekijän hyvää suoriutumista.

**Organisaation ilmapiiri** ja hyvinvoiva henkilökunta vaikuttaa positiivisesti organisaation menestykseen. Hyvän ilmapiirin luomiseen vaaditaan hyvää johtamista. Työntekijöiden arvostaminen sekä kannustaminen osallistumiseen ja tiimityöhön luo mahdollisuuden hyvään ilmapiiriin, mutta siihen vaikuttaa myös työntekijöiden sosiaalinen kompetenssi ja vuorovaikutuksen laatu. Organisaation eettinen johtajuus ja sen eettiset käytännöt peilaavat työyhteisön eettistä ilmapiiriä. Myös harjoittelu edistää hyvää ilmapiiriä. Ilmapiiriä voi nakertaa virallisten ja epävirallisten välisten elementtien suuri ero. Yrityksen ilmapiiri ja kulttuuri vaikuttaa kompetenssin säilymiseen organisaatiossa. Ihmisen tulisi voida tehdä työtä omana itsenään.

**Strategiatyö ja innovaatiotyö** tulisi ulottaa kaikkeen organisaation toimintaan. Strategiatyökaluilla voidaan konkretisoida strategioita ja innovaatioita. Innovatiivinen työ ja strategiatyö tulisi olla jatkuvaa. Joustavalla ja kontekstiinsa sopeutetulla työllä päästään parhaisiin tuloksiin. Kontekstin vaikutus työntekijään täytyy ymmärtää. Työntekijöiden innovatiivisuus tulisi ottaa talteen, innovatiiviset ideat saadaan esiin osallistavalla työllä. Tiedon säännöllisellä keräämisellä ja rekisteröinnillä voidaan tarkastella strategioiden ja toimenpiteiden toimivuutta. IT osaamisen liittäminen osaksi henkilöstöhallintoa on strategisesti menestystä luova tekijä. Henkilöstöhallinnon strategiassa, on tärkeää huomioida työntekijöiden tarpeet (hyvinvointi) ja muistaa, että tavoitteet, strategiat ja organisaatorakenne ovat suuntaa antavia ja siksi työntekijöiden toimivapautta rajaavia.

## 12 Pohdinta

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pohdintaosiossa tutkimuksen tulos käsitellään tausta aineiston, tarkoituksen ja kysymyksenasettelun valossa (Forsberg & Wengström, 2013, s. 170). Tämän opinnäytetyön tarkoitus on lisätä Suur-Salon Tukipalvelut Oy henkilöstöasioiden toimijoiden tietoutta, miten henkilöstöhallintoa voidaan kehittää kilpailukykyisemmäksi. Tausta-aineisto on opinnäytetyön tarkoitusta ja kysymyksenasettelua tarkastellen looginen.

Pohdinnan muotoiluun vaikuttaa kirjoittajan henkilökohtainen tapa kirjoittaa sekä hänen kokemuksensa tulosten esittämiseen (Forsberg & Wengström, 2013, s. 170). Suur-Salon Tukipalvelut Oy:n työntekijänä olen voinut reflektoida teoriaa käytäntöön. Opinnäytetyön kirjoittamista on motivoinut tämä mahdollisuus. Uskon että tämä jatkuva reflektointi omaan työhön on osaltaan auttanut kriittistä tarkastelua ja varmistanut työn luotettavuutta.

Aineiston relevanssi on hyvä. Kirjallisuuskatsauksella on tässä opinnäytetyössä saatu laajamittainen kuva tekijöistä, joita yritys voi käyttää kehittäessään henkilöstöhallintoaan vastatakseen kovenevaan kilpailuun työntekijöistä. Kirjallisuuskatsaus on menetelmänä ollut tähän tarkoitukseen paras mahdollinen.

Kysymyksenasettelun ”Miten yritys voi kehittää henkilöstöhallintoaan vastatakseen kovenevaan kilpailuun työntekijöistä?” pohjalta löydetty aineisto koodattiin ja kategorisoitiin sitten seuraaviin kategorioihin; henkilöstöhallinnon johtajan kompetenssit, henkilöstöhallinnon käytännöt, organisaation ilmapiiri, sekä strateginen työ ja innovaatiot. Sisällönanalyysin toisessa vaiheessa löytyi teemat; menestyksekkästä johtamista, menestyksekkäät käytännöt, organisaation ilmapiiri ja menestys sekä menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot. Opinnäytetyön tavoitteena oleva kuvaus lisää yrityksen henkilöstöasioiden toimijoiden tietoutta, miten yritys voi kehittää henkilöstöhallintoaan vastatakseen kovenevaan kilpailuun työntekijöistä. Kuvausta voidaan hyödyntää Suur-Salon Tukipalvelut Oy henkilöstöhallinnon toiminnan kehittämiseen. Kuvauksen hyödyntämisen odotetaan kehittävän yrityksen henkilöstöhallintoa ja vaikuttavan työntekijöiden pysyvyyteen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin.

Tiivistetysti voidaan todeta, että kilpailukykyä luova henkilöstöhallinto tarvitsee menestyksekkästä johtamista, menestyksekkäitä käytäntöjä, strategioita ja innovaatioita sekä, menestystä luovan ilmapiirin. Menestystä voidaan luoda yhdistämällä henkilöstöhallinnon

johtaminen ja IT johtajuus. Menestyksekkäällä johtajalla on emotionaalisia kompetensseja, emotionaalista älykkyyttä ja eettiset toimintatavat. Eettinen johtaja on autenttinen ja omaa hyvän itsetunnon. Hän toimii johdonmukaisesti suhteessa hyviin moraalisiin arvoihin. Hän tuntee alansa ja työntekijänsä ja pyrkii hyvään suhteeseen työntekijöihinsä olematta liian läheinen. (Rizk & Ahmed, 2010). Teal-organisaatioissa sen sijaan ei ole tällaista johtaja-alainen kahtiajakoa. (Laloux, 2017, s. 133; Laloux, 2014). Menestysekäs johtaja luo työntekijöissä luottamusta, joka muodostaa vahvan kilpailuedun ja hän ymmärtää eri tekijöiden merkityksen organisaation menestykseen (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 18; Alvesson, 2009, s. 82).

Käytännöt, jotka tähtäävät hyvinvoiviin ja sitoutuviin työntekijöihin lisäävät kilpailukykyä. Tällaisia käytäntöjä ovat mm. täsmällisesti kirjattu työsopimus ja kehityskeskustelut, työntekijöiden voimaannuttaminen ja tukeminen, motivoiminen ja palkitseminen. Selkeät, konkreettiset sekä realistiset tavoitteet lisäävät työntekijöiden motivaatiota (Jacobsen & Thorsvik, 1995, ss. 182-183). Palkitseminen on keskeinen motivaattori, mutta liian korkeat vaatimukset voivat taas vähentää motivaatiota (Jacobsen D. I., 2005, ss. 242-243). Organisaation kompetenssin arvostus, tulee näkyä henkilöstöhallinnon käytännöissä. Jo olemassa oleville käytännöille voidaan lisätä arvoa ja uusia käytäntöjä voidaan luoda ja konkretisoida esimerkiksi Sinisen meren strategiatyökalun avulla.

Eettisesti toimiva johtaja, kehityskeskustelut ja työntekijän arvostus vaikuttaa positiivisesti organisaation ilmapiiriin. Organisaation kontekstuaaliseen tilanteeseen vaikuttavat useat tekijät, kun taas organisaation kontekstuaalinen tilanne vaikuttaa organisaation menestykseen. Rakenteellisia ongelmia voidaan ratkoa tarkastelemalla niitä rakenteellisen perspektiivin avulla Bolman & Deal (2005, ss. 100, 128-129, 146). Osallistaminen, tiimityöhön rohkaisu sekä harjoittelun on todettu positiiviseksi ja sitouttavan työntekijöitä, sosiaalinen kompetenssi ja vuorovaikutuksen laatu vaikuttavat sosiaalisten suhteiden rakentumiselle. Tiimin hengestä löytyy edellytykset huippusuorituksiin toteavat Bolman & Deal (2005, ss. 327-361). Henkilöstöhallinnon tulee rakentua työntekijöiden senhetkisten tarpeiden mukaan (sopeuttaa kontekstiin). Samoilla linjoilla ovat Bolman & Deal (2005, ss. 171-226) jotka toteavat organisaation hyötyvän siitä, kun työntekijä löytää merkityksen ja mielihyvän työssään.

Strategia- ja innovaatiotyön tulee olla osallistavaa, joustavaa ja jatkuvaa sekä kontekstiinsa sopeutettua. Osallistavalla työllä saadaan esiin innovaatioita. Samoilla linjoilla ovat Aronsson et.al. (2012, ss. 345-347) ja Jacobsen & Thorsvik (2014, ss. 15-16, 222) ja

Vuorinen (2013, s. 36) jotka painottavat osallistavaa työtä menestyksen tekijänä. Joustavan työtavan puolesta puhuvat Bolman & Deal (2005, ss. 248-291), Jacobsen & Thorsvik (2014, s. 18) ja Aronsson, o.a. (2012, s. 270). Vastakohtana tälle todetulle strategiatyön merkittävyydelle menestykseen, ovat menestyksekkäät Teal organisaatiot, jotka eivät luo strategioita, tavoitteita, tai budjetteja (Laloux, 2017, s. 240; Laloux, 2014). Myös IT johtajuuden ja henkilöstöhallinnon johtajuuden yhdistäminen on katsottu olevan menestyksekkäs strategia organisaation kehittämiseen.

Monet tutkimukset ja teoriat osoittavat, että juuri työntekijät ovat organisaation menestyksen salaisuus. Näin ollen voidaan todeta, että työntekijöihin tulee käyttää organisaation voimavaroja, jotta menestystä voidaan tavoitella. Menestyksekkäs organisaatio huolehtii työntekijöidensä työhyvinvoinnista (ely-keskus, 2010). Työhyvinvointi on tärkeää myös mm. ammattiliitoille ja kansantaloudelle (Ignatius, 2011).

Opinnäytetyön tietokylläisyys voidaan katsoa saavutetun, mutta työn validiteettia ja sovellettavuutta Suomen olosuhteisiin heikentää tutkimusten hajaantunut jakautuminen eri maanosille. Suomen olosuhteista ei löytynyt tarvittavaa tutkimusta kysymyksenasetteluun vastaamiseksi. Organisaatiot kuitenkin kasvavat tänä päivänä kovaa vauhtia kilpailun ja fuusioitumisten vuoksi. Globalisoituminen liittyy vahvasti tähän kasvuun ja aineistonvalinnan hajaantuminen voidaan siksi perustella myös tutkimuksen vahvuudeksi. Sisällytetyt tutkimukset ovat relevantteja kysymyksenasetteluun nähden, tämän tutkimuksen reliabiliteetti voidaan siksi arvioida hyväksi. Lisätutkimuksen tarvetta löytyy menestyksekkään henkilöstöhallinnon tekijöistä Suomessa.

Kuvauksen hyödyntämistä ei tässä opinnäytetyössä käytännöntasolla pystytty toteuttamaan, mutta sen hyödyntämisen oletetaan vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden pysyvyyteen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Kuvauksen hyödyntämisen oletetaan siksi vaikuttavan positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn. Kehittämistyöstä hyötyy toissijaisesti myös yhteistyökumppanit ja yhteiskunta. Kuvaus perustuu tutkittuun dataan ja se antaa yleiskuvan tuoreista tutkimuksista aiheeseen liittyen. Keinot, joita käytetään toiminnan kehittämiseen, tulee perustua tutkimukseen (Hasson & von Thiele Schwarz, 2017, s. 18).

## **12.1 Tutkimuksen uskottavuus ja eettiset kannanotot**

Antamalla mahdollisimman tarkan kuvauksen aineiston valinnoista ja sen analysoinnista voidaan tutkimuksen reliabiliteettia arvioida. Tutkimuksen uskottavuudenkin kannalta on

tärkeää kuvailla analysointityö tarkasti. Reliabiliteettia voidaan mitata sillä, miten siirrettävissä tutkimustulos on toiseen kontekstiin. Tutkijan vaikutus tutkimuksen kohteeseen määrää sen miten neutraali tulos saadaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tutkijan osallisuus määrätty, haastattelun vuorovaikutuksessa kautta, tekstin kanssaluojana. (Axelsson, 2012, ss. 198-199). Tähän opinnäytetyöhön valikoituneet tutkimukset olivat tehty pääosin yksityisellä sektorilla ja se voi heikentää tulosten käyttämistä julkisella tai kolmannella sektorilla. Tässä opinnäytetyössä on tutkija asennoitunut neutraalisti datan analysointiin. Objektiiiviseen ja kriittiseen näkökantaan on panostettu koko työskentelyprosessin ajan.

Kun tekee tutkimusta työnantajalleen, täytyy suhtautuminen tutkimukseen olla avoin, neutraali ja arvovapaa. Mahdollisia haittoja siinä, että tekee tutkimusta tutulle organisaatiolle ovat mm. se, ettei välttämättä huomaa kaikkea, jota ulkopuolinen tutkija voisi huomata. Voi myös olla vaikeaa pitää kriittistä välimatkaa. Tutkijaa voidaan kollegojen taholta pitää puolueellisena ja hänet voidaan kohdata epäluuloisesti. Lisäksi tutkimuksesta voi jäädä pois informaatiota, niiltä osin, mikä ei ole tutkijalle tuttua. Jos aikomuksena on jatkaa tai palata organisaatioon tutkimuksen jälkeen, voi olla, että tutkija rajaa itseään ja sensuroi kriittisiä näkökantoja. (Jacobsen D. I., 2017, ss. 39,41; Olsson & Sörensson, 2011, s. 84). Koko tutkimuksen ajan olen ollut työssä organisaatiossa ja olen siksi erityisen tarkkaan tarkastellut rooliani työntekijänä suhteessa opinnäytetyöhön.

Positiivisia puolia siinä, että tuntee organisaation, johon tekee tutkimustaan ovat tietämys epävirallisista rakenteista ja keneltä kysyä mitäkin tietoa. Tutkija kohdataan yleensä suuremmalla avoimuudella ja luottamuksella, kuin ulkopuolisen tutkijan. Tuntemalla organisaation historian, voi asettaa tiedon sen historialliseen kontekstiin. (Jacobsen, 2017, ss. 40-41). Aiheen muodostuminen ja opinnäytetyön kokonaisuuden hahmottamisen kannalta on organisaation tunteminen antanut kaikupohjaa työlle.

Tutkimukselle asetetaan vaatimus tuoda uutta tietoa. Tutkimisella tulee tähdätä hyvään ja ihmisiä ei tule saattaa fyysiseen tai psyykkiseen hätään tai loukkaantumiseen. Tutkijan tulee punnita vaatimus uuden tiedon esille tuomiseen, vaatimukseen suojella yksilöä, joka osallistuu tutkimukseen. (Forsberg & Wengström, 2013, s. 145). Tutkimusten vaatimukseen kuuluu ihmisen oikeus yksityisyyteen. Nämä eettiset aspektit liittyvät niin kvalitatiivisiin kuin kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Tutkimuksen tulee pitää luottamuksellinen ja salassa pidettävä materiaali asianmukaisesti taltioituna, ettei siihen ulkopuoliset pääse käsiksi. Myös vaitiolovelvollisuus ja vaitiolo toiminnasta kuuluu eettiseen tutkimiseen. Tutkimus on



anonyymi, mikäli data on käsitelty niin ettei siitä pysty tutkijan tai ulkopuolisten identifioida yksilöitä. Maakohtaiset lait ja asetukset sekä EU:n asetukset ja direktiivit tulee huomioida tutkimusta tehdessä. Yleissopimuksia, deklaraatioita ja eettisiä ammattikoodeja tulee myös noudattaa. (Olsson & Sörensson, 2011, ss. 77-79). Tässä opinnäytetyössä aihe löytyy organisaatiolle laatimastani toimintakertomuksesta. Toimintakertomusta ei sellaisenaan esitetty, vaan siitä on muokattu päättötyöhön yrityksen yleinen esittely.

Kaikkien tutkimusten tulee sisältää eettistä harkintaa. Ennen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aloitusta tulee eettiset kannanotot tehdä. Huijaamista tai epärehellisyyttä ei saa esiintyä tutkimuksessa. Esimerkkejä huonosta tutkimustavasta on esim. datan varastaminen tai plagiointi, lähteiden poisjättämistä, tutkimusprosessin vääristäminen. Tutkijan tulee olla tarkka vetäessään lopputuloksia. Hänen tulee myös esittää tulokset hyvin perusteltuina. Kaikki tulokset tulee esittää, joko ne sitten tukevat tai eivät tue hypoteesia. (Forsberg & Wengström, 2013, ss. 69-70, 145). Tässä opinnäytetyössä on noudatettu eettistä tutkimustapaa ja lopputulokset on perusteellisesti prosessoitu ja pyritty esittämään hyvin perusteltuina.

## Lähdeluettelo

- Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- & organisationspsykologi*. Falkenberg: Natur & Kultur.
- Aveyard, H. (2010). *Doing a literature review in social and health care*. Glasgow: Open university press.
- Axelsson, Å. (2012). Litteraturstudie. i M. Granskär, & B. Höglund-Nielsen (Red.), *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.
- Bal, Y., Bozkurt, S., & Ertemsir, E. (2014). A study on determining the relationship between strategic HRM practices and creating innovation in organizations. *International Journal of Contemporary Management*, 13(2), 23-36.
- Birkler, J. (2012). *Vetenskapsteori*. Stockholm: Liber.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Cuéllar-Molina, D., García-Cabrera, A. M., & Déniz-Déniz, M. (2019). Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs. *European Journal of Management and business Economics*, 28(1), 52-89.
- ely-keskus*. (den 8 joulukuuta 2010). Hämtat från Suuret yritykset valtaavat sosiaalipalvelumarkkinoita, pienten vaikea pärjätä kilpailussa: [www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi) den 27 05 2019
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Feng Xu. (2015). Leadership roles and transformative duties- preliminary research. *Journal of management Development*, 34(9), 1061-1072. Hämtat från School of business administration, .
- Finlex.fi*. (den 26 1 2001). Hämtat från Työsopimuslaki 26.1.2001/55: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055> den 28 11 2019
- Forsberg, C., & Wengström, Y. (2013). *Att göra systematiska litteraturstudier*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2017). *Användbar evidens om följsamhet och anpassningar*. Stockholm: Natur&kultur.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation&organisation*. Malmö: Liber.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otava Oy.
- Ignatius, S. (2011). *Virkistävää seikkailu*. Lahden ammattikorkeakoulu. LAHTIS: core.ac.uk. Hämtat från core.ac.uk: [www.core.ac.uk](http://www.core.ac.uk) den 30 januari 2019

- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund, Sverige: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2017). *Hur genomför man undersökningar?* Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (1995). *Hur moderna organisationer fungerar*. Hungary: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Ungern: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Khudeir, H. (2016). The effect of blending HRM transformational leadership style with HRM ICT expertise leadership style on creating new HRM strategy that enable national companies to go global. *Journal of education and practise*, 7(31), 108-112.
- Laloux, F. (den 30 augusti 2014). *Reinventing organizations*. Hämtat från Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=gcS04BI2sbk> den 12 april 2019
- Laloux, F. (2017). *Reinventing organizations*. Stockholm: Liber.
- Lundman, B., & Hällgren Graneheim, U. (2012). Kvalitativ innehållsanalys. i M. Granskär, & B. Höglund-Nielsen (Red.), *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård* (ss. 187-196). Lund: Studentlitteratur.
- Malik, A., Boyle, B., & Mitchell, R. (2017). Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India. the role of HRM. *Personnel Review*, 46(7), 1358-1380.
- McKeown, T., & Cochrane, R. (2017). Independent professionals and the potential for HRM innovation. *Personnel Review*, 46(7), 1414-1433.
- Mullern, T., & Stein, J. (2000). *Ledarskap i den nya ekonomin, konkurrensen om kompetens, kapital och kunder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Ohtonen, J. (2015). *Business process management capabilities*. Turku: Turku School of Economics.
- Olsson, H., & Sörensson, S. (2011). *Forskningsprocessen*. Stockholm: Liber.
- Prominda. (den 20 11 2018). *Prominda*. Hämtat från [prominda.com](http://prominda.com): [www.prominda.com](http://www.prominda.com) den 2 1 2020
- Rautanen, A., Markula, J., Halme, A., Kousa, P., Nurmi, H., Kuoksa, I., . . . Saariaho, V. (Red.). (den 12 3 2018). *TEAL SUOMI*. Hämtat från [tealsuomi.fi](http://tealsuomi.fi): [www.tealsuomi.fi](http://www.tealsuomi.fi) den 28 11 2019
- Rizk, C., & Ahmed, T. (2010). Det etiska ledarskapet -på jakt efter en definition. Södertörn, Sverige: Södertörn University.
- Salihu Sabiu, M., Ringim, K. J., Mei, T. S., & Raihan Joarder, M. H. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and

- organizational performance, the missing link. *PSU Research Review*, 3(1), 50-69.
- Sihag, A. (2016). Factors affecting employee motivation for organizational effectiveness health care employees. *Indian Journal of Positive Psychology*, 7(2), 256-260.
- Simoes, E., Duarte, A. P., Neves, J., & Silva, V. H. (2019). Contextual determinants of HR professionals`self-perceptions of unethical HRM practices. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 90-108.
- Skjöld, H. (2013). *Framtidssäkra din organisation, 10 steg för en effektiv omvärldsanalys*. Borås: Recito förlag.
- Thang, D., Tri Du, T., Phuong, V., & Vinh, T. D. (2018). Human resource management practices and firm outcomes: evidence from Vietnam. *Journal of Asian Business and Economics Studies*, 25(2), 221-238.
- Törrönen, M., Hänninen, K., Jouttimäki, P., Lehto-Lunden, T., Salovaara, P., & Veistilä, M. (2018). *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- University of Oxford. (den 18 11 2019). <http://prisma-statement.org/>. Hämtat från Transparent reporting of systematic reviews and meta-analyses: <http://prisma-statement.org/Default.aspx> den 29 11 2019
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja, 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance. *Personnel Review*, 46(7), 1335-1357.

## Aineiston keruun selonteko

Tieto-pohja	Pvm	Hakusanat	Suodatin	Osumat	Luetut tiivistelmät	Luetut artikkelit	Valitut artikkelit
Ebsco Academic search elite	8.8.2019	HRM OR human resource management AND competitive advantage in business	2014-2019 englanti, full text, peer reviewed	4	2	2	<p>A study on determining the relationship between strategic HRM practices and creating innovation in organizations (Yasemin Bal, Serdar Bozkurt, Esir Ertemsir, 2014)</p> <p>Factors affecting employee motivation for organizational effectiveness health care employees /Anupama Sihag 2016)</p>
Emerald insight	8.8.2019	HRM OR human resource management AND competitive advantage in business	2014-2019 only content I have access to, only open access, article	41	41	4	<p>Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link (Malam Salihu Sabiu, Kabiru jinjiri Ringim, Tang Swee Mei, Mohd Hasanur Raihan Joarder 2019)</p> <p>Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: the role of HRM (Malik, Boyle, &amp; Mitchell, 2017)</p> <p>Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance (Lin Xiu, Xin Liang, Zhao Chen, Wei Xu 2017)</p> <p>Independent professionals and the potential for HRM innovation (Tui McKeown, Robyn Cochrane 2017)</p>
Emerald insight	12.8.2019	HRM	2014-2019, only open access, only content I have access to, article	78	74	3	<p>Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs (Deybbi Cuéllar-Molina, Antonia Mercedes García-Cabrera, Ma de la Cruz Déniz-Déniz 2019)</p> <p>Human resource management practices and firm outcomes: evidence from Vietnam (Thang Dang, Thai Tri</p>

							Du, Vu Thi Phuong, Tran Dinh Vinh 2018)  Contextual determinants of HR professionals' self-perceptions of unethical HRM practices (Eduardo Simoes, Ana Patricia Duarte, José Neves, Vítor Hugo Silva 2018)
Eric	8.8.2019	HRM OR human resource management AND competitive advantage in business	since 2015, peer reviewed, full text	57	57	1	The effect of blending HRM transformational leadership style with HRM ICT expertise leadership style on creating new HRM strategy that enable national companies to go global. (Hamzeh Khudeir 2016)
				180	174	10	

**Kriteerit aineiston laadun arvioimiseksi** (Olsson & Sörensson, 2011, s. 283)

Tutkimuksen koodi ja luokittelu	Tieteellinen laatu I = korkea laatu	Tieteellinen laatu II = keskitason laatu	Tieteellinen laatu III = alhainen laatu
satunnainen kontrolloitu tutkimus	Iso hyvinsuunniteltu ja hyvin tehty monikeskustutkimus asianmukaisella kuvauksella pöytäkirjoista, materiaalista, ja metodeista sisältäen käsittelytekniikan. Määrä osallistujia tarpeeksi iso kysymyksenasetteluun vastaamiseksi. Asianmukaiset tilastolliset menetelmät.		Satunnainen tutkimus harvoilla osallistujilla ja/tai liian monella osatutkimuksella, joka antaa puutteellisen tilastollisen vahvistuksen. Vajavainen luku osallistujia, puutteellisesti kuvattu tai iso kato.
Kliinisesti kontrolloitu tutkimus	Hyvin suunniteltu ja läpiviety tutkimus asianmukaisesti kuvatut pöytäkirjat, materiaalit ja menetelmät mukaanlukien käsittelytekniikka. Luku osallistujia tarpeeksi iso kysymyksenasetteluun vastaamiseen. Asianmukaiset tilastolliset menetelmät.		Rajallinen/liian vähän osallistujia, menetelmä puutteellisesti kuvattu, puutteita läpiviennissä ja kyseenalaiset tilastolliset menetelmät.
ei-kontrolloitu tutkimus	Hyvin määritelty kysymyksenasettelu, riittävä määrä osallistujia ja asianmukaiset tilastolliset menetelmät.		Rajallinen/liian vähän osallistujia, menetelmä puutteellisesti kuvattu, puutteita läpiviennissä ja kyseenalaiset tilastolliset menetelmät.
retrospektiivinen tutkimus	Määrä osallistujia riittävä kysymyksenasetteluun		Rajallinen/liian vähän osallistujia, menetelmä

	vastaamiseen. Hyvin suunniteltu ja läpiviety tutkius asianmukaisella kuvauksella pöytäkirjoista, materiaalista ja menetelmistä.		puutteellisesti kuvattu, puutteita läpiviennissä ja kyseenalaiset tilastolliset menetelmät.
kvalitatiivinen tutkimus	Selkeästi kuvattu konteksti. Perusteltu otanta. Hyvin kuvattu otantamenettely, tiedonkeruumenetelmä, jäljennysprosessi ja analyysimenetelmä. Kuvattu uskottavuus ja reliabiliteettin huomiot. Datan ja tulkinnan vuorovaikutus osoitetaan. Menetelmäkriittinen.		Heikosti kuvattu kysymyksenasettelu. Osallistujaryhmä puutteellisesti kuvattu. Menetelmä ei riittävästi kuvattu, Puutteellinen selonteko tuloksista.



## Analysoitu materiaali

Löydökset	Kirjailija	kategoriat joihin löydökset korreloivat	teemat joihin kategoriat korreloivat
emotionaalisia kompetensseja liittyen itseohjautuvuuteen, sosiaaliseen valppauteen ja suhdejohtajuuteen	Cuéllar-Molina, García-Cabrera, & Déniz-Déniz	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksestä johtamista</i>
emotionaalinen älykkyys	Cuéllar-Molina, García-Cabrera, & Déniz-Déniz	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksestä johtamista</i>
HR johtamistyyllillä merkitystä (sisäisiä ja ulkoisia palkitsemisia)	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksestä johtamista</i>
HR johtajilla IT taito välttämätön	Khudeir	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksestä johtamista</i>
HRM ja IT asiantuntemuksen yhdistäminen	Khudeir	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksestä johtamista</i>
eettinen ja sosiaalinen vastuunkanto	Simoës, Duarte, Neves, & Silva	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksestä johtamista</i>
mahdollisuus vaikuttaa aitoon eettiseen johtajuuteen.	Simoës, Duarte, Neves, & Silva	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksestä johtamista</i>
HRM käytännöllä tärkeä rooli	Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
innovatiivisten HR käytäntöjen omaksuminen	Xiu, Liang, Chen	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
voimaannuttaminen	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
motivoiminen	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
HRM, joka tukee työntekijää	McKeown & Cochrane	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
harjoittelu	Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
osaamisen säilyttäminen	Sihag	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
Pysyvää työvoimaa voidaan auttaa saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteita.  motivoiminen			

Tehokkaat käytännöt ovat riippuvaisia maakohtaisesta analyysistä sekä alueellisista, paikallisista ja käytännön tason ponnisteluista			
tehokkaita kehityskeskustelu käytäntöjä	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
työsopimus tulee olla tarkkaan kirjattu	McKeown & Cochrane	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
osallistavia HRM käytäntöjä	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
organisaation eettiset ohjeistukset	Simoos, Duarte, Neves, & Silva	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
Eettinen ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti HRM käytäntöihin.	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
eettisten ohjelmien kehittäminen ja edistäminen	Simoos, Duarte, Neves, & Silva	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
kehityskeskusteluja ja palautekäytäntöjä	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
kontekstuaalinen tilanne luo mahdollisuudet ja pohjan HR työlle (tuki tärkeää)	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
työntekijää tukeva HRM lisää arvoa tämänhetkisille HR käytännöille	McKeown & Cochrane	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
harjoittelu	Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
arvostus	Sihag	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
osallistuminen ja tiimityö	Cuéllar-Molina, García-Cabrera, & Déniz-Déniz	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
huomata ja ylittää säröjä eettisessä itsetuntemuksessa	Simoos, Duarte, Neves, & Silva	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
strategiset HRM käytännöt kuten harjoittelu-kehittyminen, osallistaminen päätöksentekoon, työn analysointi, työn identifointi, suoritusten	Bal, Bozkurt, & Ertemsir	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>

arviointi ja työuran hallinta luovat mahdollisuuden innovaatioihin.			
kannustetaan innovatiiviseen HRM työhön	McKeown & Cochrane	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
strateginen HRM työntekijöiden tarpeiden mukaan	Bal, Bozkurt, & Ertemsir	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
HRM strategia: IT osaamisen liittäminen HRM johtajuuteen.	Khudeir	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
joustavat strategiat avain innovatiivisiin HRM käytäntöihin	Xiu, Liang, Chen	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
Työntekijöiden innovatiivisten ideoiden esille tulemistä voidaan mahdollistaa osallistamalla työntekijät päätöksentekoon.	Bal, Bozkurt, & Ertemsir	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
Kontekstilla on merkitystä innovaatioiden syntyyn ja harjoittelulla on keskeinen rooli tehokkaan kontekstin luomisessa. HRM tulisi sopeuttaa kontekstiinsa, jotta uusia kestäviä innovaatioita syntyisi.	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>

Löydökset	Kirjailija	kategoriat joihin löydökset korreloivat	teemat joihin kategoriat korreloivat
emotionaalisia kompetensseja liittyen itseohjautuvuuteen, sosiaaliseen valppauteen ja suhdejohtajuuteen	Cuéllar-Molina, Garcia-Cabrera, & Déniz-Déniz	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
emotionaalinen älykkäisyys	Cuéllar-Molina, Garcia-Cabrera, & Déniz-Déniz	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
HR johtamistyyllillä merkitystä (sisäisiä ja ulkoisia palkitsemisia)	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
HR johtajilla IT taito välttämätön	Khudeir	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
HRM ja IT asiantuntemuksen yhdistäminen	Khudeir	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
eettinen ja sosiaalinen vastuunkanto	Simoës, Duarte, Neves, & Silva	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>

mahdollisuus vaikuttaa aitoon eettiseen johtajuuteen.	Simoës, Duarte, Neves, & Silva	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
HRM käytännöllä tärkeä rooli	Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
innovatiivisten HR käytäntöjen omaksuminen	Xiu, Liang, Chen	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
voimaannuttaminen	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
motivoiminen	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
HRM, joka tukee työntekijää	McKeown & Cochrane	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
harjoittelu	Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh	<i>HRM käytännöt</i>	<i>Organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
osaamisen säilyttäminen  Pysyvää työvoimaa voidaan auttaa saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteita.  motivoiminen  Tehokkaat käytännöt ovat riippuvaisia maakohtaisesta analyysistä sekä alueellisista, paikallisista ja käytännön tason ponnisteluista	Sihag	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
tehokkaita kehityskeskustelu käytäntöjä	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
työsopimus tulee olla tarkkaan kirjattu	McKeown & Cochrane	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
osallistavia HRM käytäntöjä	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>HRM käytännöt</i>	<i>Organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
organisaation eettiset ohjeistukset	Simoës, Duarte, Neves, & Silva	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
Eettinen ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti HRM käytäntöihin.	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>

eettisten ohjelmien kehittäminen ja edistäminen	Simoes, Duarte, Neves, & Silva	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
kehityskeskusteluja ja palautekäytäntöjä	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
kontekstuaalinen tilanne luo mahdollisuudet ja pohjan HR työlle (tuki tärkeää)	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
työntekijää tukeva HRM lisää arvoa tämänhetkisille HR käytännöille	McKeown & Cochrane	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
harjoittelu	Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
arvostus	Sihag	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
osallistuminen ja tiimityö	Cuéllar-Molina, Garcia-Cabrera, & Déniz-Déniz	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
huomata ja ylittää säröjä eettisessä itsetuntemuksessa	Simoes, Duarte, Neves, & Silva	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
strategiset HRM käytännöt kuten harjoittelu-kehittyminen, osallistaminen päätöksentekoon, työn analysointi, työn identifiointi, suoritusten arviointi ja työuran hallinta luovat mahdollisuuden innovaatioihin.	Bal, Bozkurt, & Ertemsir	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
kannustetaan innovatiiviseen HRM työhön	McKeown & Cochrane	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
strateginen HRM työntekijöiden tarpeiden mukaan	Bal, Bozkurt, & Ertemsir	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
HRM strategia: IT osaamisen liittäminen HRM johtajuuteen.	Khudeir	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
joustavat strategiat avain innovatiivisiin HRM käytäntöihin	Xiu, Liang, Chen	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
Työntekijöiden innovatiivisten ideoiden esille tulemistä voidaan mahdollistaa osallistamalla	Bal, Bozkurt, & Ertemsir	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>

työntekijät päätöksentekoon.			
Kontekstilla on merkitystä innovaatioiden syntyyn ja harjoittelulla on keskeinen rooli tehokkaan kontekstin luomisessa. HRM tulisi sopeuttaa kontekstiinsa, jotta uusia kestäviä innovaatioita syntyisi.	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>

Löydökset	Kirjailija	kategoriat joihin löydökset korreloivat	teemat joihin kategoriat korreloivat
emotionaalisia kompetensseja liittyen itseohjautuvuuteen, sosiaaliseen valppauteen ja suhdejohtajuuteen	Cuéllar-Molina, Garcia-Cabrera, & Déniz-Déniz	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
emotionaalinen älykkyys	Cuéllar-Molina, Garcia-Cabrera, & Déniz-Déniz	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
HR johtamistyyllillä merkitystä (sisäisiä ja ulkoisia palkitsemisia)	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>Organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
eettinen ja sosiaalinen vastuunkanto	Simoës, Duarte, Neves, & Silva	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>Organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
mahdollisuus vaikuttaa aitoon eettiseen johtajuuteen.	Simoës, Duarte, Neves, & Silva	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
voimaannuttaminen	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
motivoiminen	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>HRM käytännöt</i>	<i>Organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
HRM, joka tukee työntekijää	McKeown & Cochrane	<i>HRM käytännöt</i>	<i>Organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
harjoittelu	Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
osaamisen säilyttäminen  Pysyvää työvoimaa voidaan auttaa saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteita.  motivoiminen  Tehokkaat käytännöt ovat riippuvaisia maakohtaisesta analyysistä sekä alueellisista,	Sihag	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>  <i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>

paikallisista ja käytännön tason ponnisteluista			
tehokkaita kehityskeskustelu käytäntöjä	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
työsopimus tulee olla tarkkaan kirjattu	McKeown & Cochrane	<i>HRM käytännöt</i>	<i>Organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
osallistavia HRM käytäntöjä	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkästä johtamista</i>
organisaation eettiset ohjeistukset	Simoës, Duarte, Neves, & Silva	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
Eettinen ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti HRM käytäntöihin.	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
eettisten ohjelmien kehittäminen ja edistäminen	Simoës, Duarte, Neves, & Silva	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
kehityskeskusteluja ja palautekäytäntöjä	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
kontekstuaalinen tilanne luo mahdollisuudet ja pohjan HR työlle (tuki tärkeää)	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
työntekijää tukeva HRM lisää arvoa tämänhetkisille HR käytännöille	McKeown & Cochrane	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
harjoittelu	Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
arvostus	Sihag	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
osallistuminen ja tiimityö	Cuéllar-Molina, García-Cabrera, & Déniz-Déniz	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
huomata ja ylittää säröjä eettisessä itsetuntemuksessa	Simoës, Duarte, Neves, & Silva	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
strategiset HRM käytännöt kuten harjoittelu-kehittyminen, osallistaminen päätöksentekoon, työn analysointi, työn identifiointi, suoritusten arviointi ja työuran hallinta luovat mahdollisuuden innovaatioihin.	Bal, Bozkurt, & Ertemsir	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>

kannustetaan innovatiiviseen HRM työhön	McKeown & Cochrane	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
strateginen HRM työntekijöiden tarpeiden mukaan	Bal, Bozkurt, & Ertemsir	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>Organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
joustavat strategiat avain innovatiivisiin HRM käytäntöihin	Xiu, Liang, Chen	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
Työntekijöiden innovatiivisten ideoiden esille tulemistä voidaan mahdollistaa osallistamalla työntekijät päätöksentekoon.	Bal, Bozkurt, & Ertemsir	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>
Kontekstilla on merkitystä innovaatioiden syntyyn ja harjoittelulla on keskeinen rooli tehokkaan kontekstin luomisessa. HRM tulisi sopeuttaa kontekstiinsa, jotta uusia kestäviä innovaatioita syntyisi.	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>menestyksekkäät käytännöt</i>

Löydökset	Kirjailija	kategorioiden joihin löydökset korreloivat	teemat joihin kategorioiden korreloivat
HR johtamistyyllillä merkitystä (sisäisiä ja ulkoisia palkitsemisia)	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
eettinen ja sosiaalinen vastuunkanto	Simoes, Duarte, Neves, & Silva	<i>HR johtajan kompetenssi</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
motivoiminen	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
HRM, joka tukee työntekijää	McKeown & Cochrane	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
osaamisen säilyttäminen  Pysyvää työvoimaa voidaan auttaa saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteita.  motivoiminen  Tehokkaat käytännöt ovat riippuvaisia maakohtaisesta analyysistä sekä alueellisista, paikallisista ja käytännön tason ponnisteluista	Sihag	<i>HRM käytännöt</i>	<i>Organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
työsopimus tulee olla tarkkaan kirjattu	McKeown & Cochrane	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>



osallistavia HRM käytäntöjä	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>HRM käytännöt</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
organisaation eettiset ohjeistukset	Simoës, Duarte, Neves, & Silva	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
Eettinen ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti HRM käytäntöihin.	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
kehityskeskustelija ja palautekäytäntöjä	Salihu Sabiu, Ringim, Mei, & Raihan Joarder	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
kontekstuaalinen tilanne luo mahdollisuudet ja pohjan HR työlle (tuki tärkeää)	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
työntekijää tukeva HRM lisätään arvoa tämänhetkisille HR käytännöille	McKeown & Cochrane	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
harjoittelu	Thang, Tri Du, Phuong, & Vinh	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
arvostus	Sihag	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
osallistuminen ja tiimityö	Cuéllar-Molina, García-Cabrera, & Déniz-Déniz	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
huomata ja ylittää säröjä eettisessä itsetuntemuksessa	Simoës, Duarte, Neves, & Silva	<i>Organisaation ilmapiiri</i>	<i>menestyksekkäät strategiat ja innovaatiot</i>
strategiset HRM käytännöt kuten harjoittelu-kehittyminen, osallistaminen päätöksentekoon, työn analysointi, työn identifiointi, suoritusten arviointi ja työuran hallinta luovat mahdollisuuden innovaatioihin.	Bal, Bozkurt, & Ertemsir	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>Organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
Työntekijöiden innovatiivisten ideoiden esille tulemistä voidaan mahdollistaa osallistamalla työntekijät päätöksentekoon.	Bal, Bozkurt, & Ertemsir	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>Organisaation ilmapiiri ja menestys</i>
Kontekstilla on merkitystä innovaatioiden syntyyn ja harjoittelulla on keskeinen rooli tehokkaan kontekstin luomisessa. HRM tulisi sopeuttaa kontekstiinsa, jotta uusia kestäviä innovaatioita syntyisi.	Malik, Boyle, & Mitchell	<i>Strateginen työ ja innovaatiot</i>	<i>Organisaation ilmapiiri ja menestys</i>

## Kopioitava alusta

