

Henri Hiltula

HENKILÖSTÖSUUNNITTELUPROSESSIN JOHTAMINEN KUNTASEKTORILLA

Mitä esteitä laadullisen tiedon hyödyntämiselle henkilöstösuunnitelman laatimisessa on?

HENKILÖSTÖSUUNNITTELUPROSESSIN JOHTAMINEN KUNTASEKTORILLA

Mitä esteitä laadullisen tiedon hyödyntämiselle henkilöstösuunnitelman laatimisessa on?

Henri Hiltula
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Tradenomi (AMK), liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK) liiketalous, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä(t): Henri Hiltula

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstösuunnitteluprosessin johtaminen kuntasektorilla

Työn ohjaaja(t): Teija Harju

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024.

Sivumäärä: 28

Tämän opinnäytetyön tärkein tavoite oli tunnistaa laadullisen tiedon hyödyntämisen esteitä henkilöstösuunnitelman laatimisessa ja henkilöstösuunnitteluprosessissa toimeksiantajaorganisaatio Oulun kaupungilla. Toissijaisena tavoitteena oli pyrkiä löytämään kehitysehdotuksia liittyen laadullisen tiedon hyödyntämiseen, mutta kehitysehdotukset eivät olleet tutkimuksen pääasiallinen tavoite eikä niihin paneuduttu haastatteluissa kovinkaan syvällisesti. Opinnäytetyön aihe valikoitui yhteistyössä Oulun ammattikorkeakoulun ja Oulun kaupungin kanssa.

Tietoperusta on koottu monipuolisista ja laadukkaista lähteistä, kuten kirjallisuudesta, artikkeleista ja asiantuntijalähteistä verkossa. Työn teoriaosuus kattaa henkilöstösuunnittelun, henkilöstöjohtamisen ja laadullisen tiedon merkityksen kuntasektorin näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmä oli henkilökohtaiset haastattelut. Haastattelut valikoituivat aineistonkeruumenetelmäksi toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta, joissa totesimme, että esimerkiksi kyselytutkimuksilla emme tule saamaan tarpeeksi syvällistä tietoa.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että keskeisimmät laadullisen tiedon hyödyntämisen esteet ovat viestintä ja kommunikaatio, organisaatiokulttuuri, henkilöstön osaaminen ja epäyhtenäiset toimintamallit. Selkein yksittäinen ja jokaisessa haastattelussa esiin noussut laadullisen tiedon hyödyntämisen este oli kommunikaation ja viestinnän puutteellisuus konsernihallinnon, hallintokuntien ja niiden osien välillä. Kehitysehdotuksia esteiden poistamiseksi nousi esiin muun muassa liittyen tietojärjestelmiin, henkilöstön osaamiseen ja toimintamalleihin sekä prosesseihin. Tutkimuksen tuloksista ja haastatteluista tuli myös ilmi selkeät erot eri hallintokuntien välillä. Haastatteluissa löydettyjen laadullisen tiedon hyödyntämisen esteiden poistaminen tai parantaminen voi olla haastavaa, sillä moni niistä liittyy aikaa vieviin ja kalliisiin prosesseihin, kuten tietojärjestelmien uusimiseen tai organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Kehitystoimenpiteitä on kuitenkin jo alettu tekemään muun muassa tietojärjestelmien kehittämisen osalta ja tämä tutkimus antaa mahdollisuuden kehittää prosesseja entisestään.

Asiasanat: Henkilöstösuunnittelu, henkilöstöjohtaminen, henkilöstösuunnittelun prosessi, laadullinen tieto

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics, Option of management and HR

Author(s): Henri Hiltula

Title of thesis: Leading personnel planning process in local government sector

Supervisor(s): Teija Harju

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024.

Number of pages: 28

The aim of this thesis was to recognize things that prevent using qualitative information in the personnel planning process for the city of Oulu. A secondary aim was to find development ideas for their personnel planning process, but that was not the primary target, and therefore it was not focused too heavily on interviews. The subject of this thesis was chosen in cooperation with the city of Oulu and Oulu University of Applied Sciences.

The theory section of this thesis is focused on personnel planning, human resource management, and qualitative information from a local government sector perspective. Information was gathered from quality sources, such as literature and articles. Qualitative research was selected as the method for the research part of this thesis, as it suits this subject very well. Data collection for research was based on personal interviews, as it was determined to be the best option to gather information and get the deepest understanding of the issue.

Research results show that the biggest issues in using qualitative information in the personnel planning process are communication, organizational culture, personnel skills, and differences in operating models between different units of the city. Key development ideas to remove qualitative information obstacles were focused on information systems, communication, and personnel skills development. Removing obstacles that prevent using qualitative information is challenging, as developing information systems, for example, can be very time-consuming and expensive. However, the city has already started to explore different options, and this thesis helps them to improve their processes even further.

Keywords: Personnel planning, human resource management, personnel planning process, qualitative information

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN KUNTASEKTORILLA	7
3	HENKILÖSTÖSUUNNITTELU.....	10
3.1	HENKILÖSTÖSUUNNITELMAT	12
3.2	HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN HAASTEET	13
4	LAADULLINEN TIETO HENKILÖSTÖSUUNNITTELUSSA.....	15
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	17
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	19
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	21
7.1	LAADULLISEN TIEDON KERÄÄMINEN, SÄILYTTÄMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN.....	21
7.2	KOMMUNIKAATIO, VIESTINTÄ JA ORGANISAATIOKULTTUURI	22
7.3	HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA RESURSSIT	24
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	25
	LÄHTEET.....	26
	LIITTEET	28

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstöjohtamista, henkilöstösuunnittelua ja henkilöstösuunnittelun prosessia kuntasektorin näkökulmasta. Henkilöstösuunnittelun osuus sisältää myös henkilöstösuunnitelman sekä henkilöstösuunnittelun haasteet. Työn teoriaosuus sisältää osuuden laadullisesta tiedosta, sillä opinnäytetyön tärkein tavoite on tunnistaa laadullisen tiedon hyödyntämisen esteitä henkilöstösuunnitelman laatimisessa ja henkilöstösuunnitteluprosessissa.

Opinnäytetyön aihe valikoitui yhteistyössä Oulun ammattikorkeakoulun ja toimeksiantajaorganisaatio Oulun kaupungin kanssa ja siihen vaikutti myös oma kiinnostukseni henkilöstöjohtamista kohtaan. Henkilöstösuunnittelusta ja henkilöstöjohtamisesta on tehty paljon opinnäytetöitä ja erilaisia tutkimuksia, mutta harvassa työssä käsitellään suoraan laadullista tietoa tai sen hyödyntämisen esteitä, joten on hyvin mielenkiintoista päästä tutkimaan aiemmin vähemmän tutkittua aihetta.

Työn tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmä on henkilökohtaiset haastattelut. Haastattelurunko on tarkoituksella jätetty hieman suppeammaksi, sillä tavoitteena on päästä laadullisen tiedon hyödyntämisen esteisiin syvällisemmin kiinni jatkokysymyksien ja keskustelun kautta. Haastateltavat valikoituvat toimeksiantajaorganisaation eli Oulun kaupungin valitsemana.

Työn tietoperusta koostuu monipuolisista ja laadukkaista lähteistä, kuten kirjoista, artikkeleista ja erilaisista asiantuntijalähteistä verkossa. Tietoperustaan on myös haettu ajantasaista tietoa toimeksiantajan omilta verkkosivuilta. Tärkeä osa kokonaisuutta on myös haastatteluiden avulla saatu tutkimusmateriaali, jolla saadaan ajankohtaista tietoa Oulun kaupungin henkilöstösuunnitteluprosessista, jota ei muutoin julkisesti ole saatavilla.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN KUNTASEKTORILLA

Henkilöstöjohtaminen on organisaatiolle tärkeä menestystekijä ja henkilöstöjohtamisella onkin useita eri tehtäviä. Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan, että organisaatiossa on sopiva määrä oikeanlaista työvoimaa suorittamassa liiketoimintaa organisaation tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti samalla vahvistaen organisaation edellytyksiä kehittyä ja uudistua sekä pitäen huolta siitä, että henkilöstöön liittyvät kustannukset optimoidaan, jolla edistetään organisaation talouden hyvää hoitoa. Lisäksi henkilöstöjohtamisella pyritään vahvistamaan henkilöstön osaamista, motivaatiota, sitoutumista ja työhyvinvointia sekä huolehtimaan hyvästä työnantajakokemuksesta ja -kuvasta. Henkilöstöjohtamisen perimmäinen tavoite on menestyvän liiketoiminnan mahdollistaminen. Esimerkiksi lait, asetukset ja työehtosopimukset määrittelevät henkilöstöjohtamiselle reuna-ehdoita, joiden mukaisesti organisaatiossa tehdään henkilöstöjohtamista koskevia valintoja ja päätöksiä. Usein päätöksistä neuvotellaan työnantajan ja työntekijöiden kesken, jonka myötä henkilöstöjohtaminen nähdäänkin myös työkaluna ristiriitojen ratkaisemiselle sekä sillä ehkäistään konflikteja osapuolten välillä. (Viitala 2021, luku 1.1.)



KUVIO 1 Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2021, luku 1.1.)

Henkilöstöjohtaminen sisältää neljä keskeistä tehtäväaluetta eli suunnittelun, organisoinnin, toteuttamisen ja arvioinnin, jotka ovat kuvattuna yllä olevassa kuviossa. Tehtäväalueet ja vaiheet eivät kuitenkaan ole peräkkäisiä toimintoja vaan ne limittyvät toisiinsa. Henkilöstöjohtamisen suunnitteluvaiheessa määritellään yksityiskohtaisemmat tavoitteet, joiden kautta päämäärä eli liiketoiminnan tavoitteet saavutetaan. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, työhyvinvointiin, määrälliseen kehitykseen tai vaikkapa sitoutumiseen. Henkilöstöjohtamisen suunnitteluvaiheessa tavoitteet ovat tärkeitä, sillä niiden perusteella voidaan valita toimintatavat ja keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Tyypillisiä henkilöstöjohtamisen keinoja ja linjauksia ovat esimerkiksi rekrytointi, palkitseminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Viitala 2021, luku 1.1)

Seuraavina vaiheina on organisointi ja toteuttaminen. Organisoinnilla huolehditaan toiminnan ja tavoitteiden toteutumisen edellytyksien täyttymisestä. Organisoinnissa pohditaan käytännön asioita eli esimerkiksi missä, miten, milloin ja millä taloudellisilla resursseilla asioita tehdään. Taloudelliset resurssit ovat organisointivaiheessa hyvin keskeisiä, sillä liiketoiminnassa tarvitaan tiloja, välineitä ja työkaluja, kuten tietojärjestelmiä, joihin tarvitaan rahaa. Organisointivaiheesta vastaa hyvin usein johto- ja esihenkilötehtävissä olevat sekä henkilöstöammattilaiset tai vaihtoehtoisesti organisaation ulkopuolelta ostetut henkilöstöpalvelut. Kuitenkin on tärkeä muistaa, että henkilöstöjohtamista tekevät jossain määrin koko organisaation henkilöstö sekä esimerkiksi luottamushenkilöt ja työsuojeluorganisaatioissa toimivat henkilöt ja myös organisaation ulkopuoliset tahot, kuten työterveysammattilaiset. Toteuttamistaso on käytännön toimintaa, jossa toteutetaan aiemmin suunnitellut ja organisoidut toimenpiteet. Tehtävien kirjo on usein laaja ja toteutettavat asiat voivatkin toistua päivittäin tai huomattavasti harvemmin. (Viitala 2021, luku 1.1.)

Arviointivaihe on olennainen osa henkilöstöjohtamista ja onkin suositeltavaa tehdä arviointia jatkuvasti ja säännöllisesti. Arvioinnissa henkilöstöjohtamisen tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin ja analyysien perusteella voidaan kehittää ja uudistaa henkilöstöjohtamista. On tärkeä muistaa, että henkilöstöjohtamisessa ei keskitytä ainoastaan uudistamaan ja kehittämään organisaatiota tai henkilöstöä vaan myös henkilöstöjohtaminen on itsessään jatkuvan kehittämisen kohteena. (Viitala 2021, luku 1.1.)

Kuntasektori on merkittävä työllistäjä Suomessa, sillä noin joka viides palkansaaja työskentelee kunnan palveluksessa ja suurin osa heistä hyvinvointipalveluiden parissa ja maantieteellisesti pääkaupunkiseudulla (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2024). Yli puolet kuntien menoista aiheutuu työvoimakustannuksista ja ihmistyöllä onkin kuntasektorilla keskeinen rooli. Henkilöstöjohtamisen

onnistumisella on keskeinen rooli kuntapalveluiden tehokkaassa tuottamisessa. Henkilöstöratkaisuilla on parannettava työn tuottavuutta mikä tarkoittaa työn tekemistä suhteellisesti aiempaa pienemmillä henkilöstökustannuksilla. (Järnlström & Viitala 2014, 142.)

Kuntasektorilla tapahtuu monenlaisia rakennemuutoksia, kuten maakunta- ja sote -uudistuksia, kuntien yhdistymisiä ja palveluiden ulkoistamista. Rakennemuutoksien lisäksi henkilöstörakenteet ovat muuttumassa suurien ikäluokkien eläköitymisen vuoksi ja heidän mukanaan kunnista poistuu valtavat määrät korvattavaa osaamista. Lisääntyvä palveluiden digitalisointi muuttaa monen kuntatyöntekijän työtä. Muun muassa nämä tekijät aiheuttavat kuntasektorille valtavia haasteita, jotka ovat samalla mahdollisuuksia uudistaa toimintamalleja. Toimintamallien uudistamiseen vaaditaan kuntatoimijoilta vahvan osaamisen ja osaamisen uudistamisen lisäksi innovatiivista ja kokeilevaa kehittämisotetta. Muutoksen keskellä henkilöstöjohtamisella, työhyvinvoinnilla ja työn mielekkyyden kehittämisellä on suuri rooli. Innostava ja ihmislähtöinen johtaminen, itseohjautuvat ja yhteistyökykyiset työryhmät ja työssä kehittymisen mahdollisuudet ovat muutoksessa selviytymisessä henkilöstön näkökulmasta avaintekijöitä. Työntekijöiden oma-aloitteiset toimet työn ja työympäristön kehittämisessä ovat entistä tärkeämpiä muuttuvissa organisaatioissa ja työntekijöiden joustava sopeutumiskyky onkin asia, jota voidaan edesauttaa hyvällä henkilöstöjohtamisella. (Hakanen ym. 2019, 15-16.)

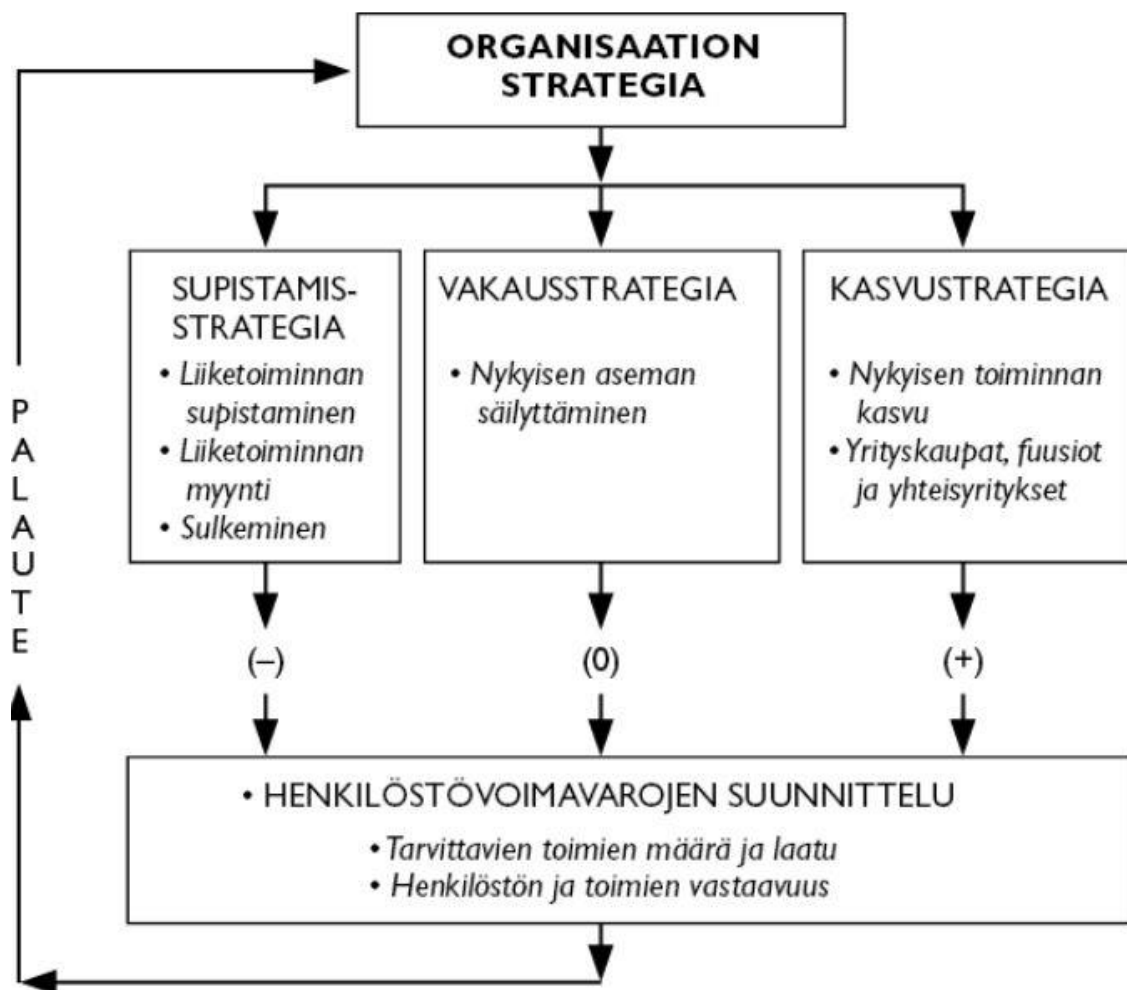
Julkisen sektorin suurin ero yksityisyrittäisiin verrattuna on se, että niiden ensisijainen päämäärä ei ole voiton tuottaminen vaan yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttaminen ja niiden toimintaa rahoitetaan suurelta osin verovaroilla. Johtajien ja henkilöstön on otettava tehtävissään huomioon julkista toimintaa säätelevät lait ja normit ja johtajien toimintaa valvova elin on valittu poliittisin perustein, kuntasektorilla esimerkiksi kunnanvaltuusto. Päätöksentekojen poliittisten voimasuhteiden vaihtuvuus voi näkyä haasteena henkilöstöjohtamisessa esimerkiksi käynnistettyjä kehitysprosesseja voidaan joutua lopettamaan tai suuntaamaan uudelleen. (Viitala & Jylhä 2019, Johtaminen julkisen sektorin organisaatiossa.)

3 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Henkilöstösuunnittelun tavoite on varmistaa organisaatiolle riittävä ja tarvittu osaaminen sekä oikein resursoitu henkilöstö. Henkilöstösuunnittelussa myös tarkastellaan organisaation osaamista ja sen kehittämistä tulevaisuuden tarpeet huomioon ottaen. Työvoiman tarjonta sekä ympäristön ja kilpailutilanteen muutokset vaikuttavat myös henkilöstösuunnitteluun ja organisaation henkilöstötarpeisiin. Henkilöstösuunnittelu on tarpeellista kaiken kokoisissa organisaatioissa. Hyvin usein pienemmissä organisaatioissa henkilöstösuunnittelu kuuluu esimerkiksi toimitusjohtajan tai yrittäjän tehtäviin, mutta suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa tarvitaan usein henkilöstöasiantuntijoita sekä soveltuvia tietojärjestelmiä ja tietokantoja. (Joki 2018, luku 2.1.)

Julkisella sektorilla määräävässä asemassa ovat annetut taloudelliset ja henkiset voimavarat, sillä kysyntä ei määrittele palvelun tarjontaa eikä annettuja voimavaroja. Yritykset useimmiten tekevät suunnitelmansa talousarvioiden ja erilaisten ennusteiden perusteella. Sekä julkisella sektorilla, että yksityisissä yrityksissä kokonaishenkilöstötarpeen määrittävät tehdyt suunnitelmat. Sen sijaan henkilöstön vaihtuvuuden, eläkkeellesiirtymisen ja sairauspoissaolojen ennakointi on haastavampaa, koska nämä tekijät voivat muuttua hyvin nopeasti organisaatiosta riippumattomien tekijöidenkin vuoksi. (Kauhanen 2012, 62.)

Organisaation strategia sekä organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö ovat keskeisiä lähtökoh-
tia henkilöstösuunnittelulle. Kuten mainittu edellisessä kappaleessa, erilaiset ennusteet ovat hen-
kilöstösuunnittelussa tarpeellisia työkaluja. Kauhanen listaa teoksessaan kolme erilaista tarvittavaa
ennustetta eli ennusteen ulkoisesta työvoiman tarjonnasta, ennusteen työvoiman tarpeesta yksi-
köittäin tai alueittain sekä ennusteen sisäisen työvoiman tarjonnasta. Nämä ennusteet pohjautuvat
muun muassa työvoimamarkkinoista saataviin ennusteisiin ja omakohtaisiin kokemuksiin sekä si-
säiseen tietoon, kuten nykyisen henkilöstön osaamisprofiileihin, kasvupolkuihin ja seuraajasuunni-
telmiin. Organisaation toiminta-alue määrittelee sen tarvitseman tiedon ja ennusteiden laajuuden.
(Kauhanen 2012, 63-64.)



KUVIO 2 Organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelu (Kauhanen 2012, 63.)

Teoriassa henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun, mutta usein henkilöstösuunnittelu kuitenkin käsittää samanaikaisesti molemmat osa-alueet, sillä ne liittyvät hyvin kiinteästi toisiinsa. Määrä ei korvaa laatua, mutta määrää on mahdollista korvata laadulla tai esimerkiksi hyvällä osaamisella ja joustavalla työotteella. Kauhanen kannustaa teoksessaan maksamaan osaavalle ja hyvälle henkilöstölle hyvää korvausta, jolloin tarvittava henkilöstömäärä on pienempi kuin organisaatiossa, jossa on käytössä taulukkopalkkaus. Tämä on organisaatiolle strateginen valinta, jonka kokonaiskustannukset eivät kuitenkaan nouse suuremmaksi kuin taulukkopalkkausta käyttävissä yrityksissä. (Kauhanen 2012, 64.) Henkilöstösuunnitteluun kuuluu myös olennaisesti budjetointi, jossa eritellään henkilöstöön liittyviä kustannuksia. Viitalan mukaan budjetoinnissa tulee ottaa huomioon vähintään hankintakustannukset, palkkakustannukset, kehittäminen ja hyvinvointiin liittyvät kustannukset sekä muut menoja aiheuttavat käytännön toimenpiteet. (Viitala 2021, luku 3.2.)

3.1 HENKILÖSTÖSUUNNITELMAT

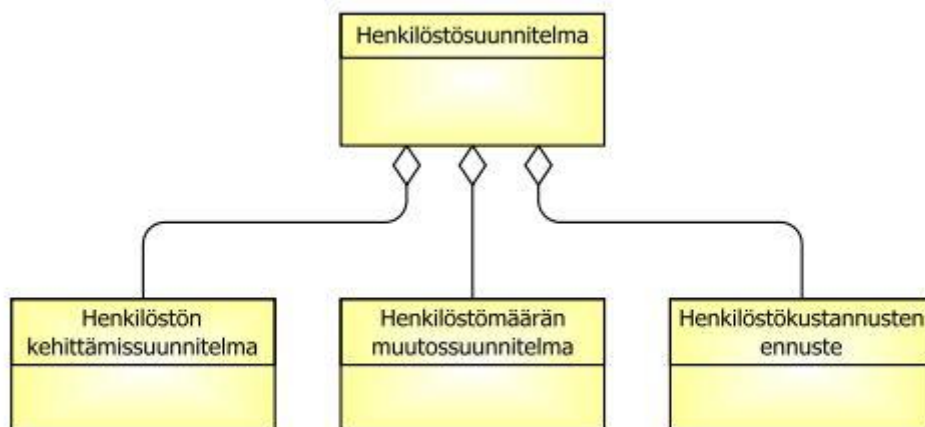
Henkilöstösuunnitelmat ovat henkilöstösuunnittelun välineitä, jotka tuottavat organisaatiolle lisäarvoa muun muassa henkilöstöresurssien suunnittelussa, muutostyökaluina, sisäisen tiedon jakamisen välineenä sekä ne auttavat ennakkoinnissa. Työnantajan toiminnan edellytetään olevan pitkäjänteistä ja ennakoivaa ja henkilöstösuunnitelmat toimivat hyvänä työkaluna näille edellytyksille. Työnantajalla on henkilöstöä kohtaan myös lain mukaisia velvoitteita, joiden täyttämiseksi henkilöstösuunnitelmat ovat suurena apuna. Henkilöstösuunnitelmien tarkoitus on luoda katsaus organisaation henkilöstöön ja arvioida organisaatiossa tapahtuvia muutoksia sekä niiden aiheuttamia osaamis- ja koulutustarpeita. (Skurnik-Järvinen 2016, 13, 40.)

Lyhyen aikavälin suunnittelulla tarkoitetaan enintään vuoden mittaisen jakson suunnittelua. Vuosisuunnitelmassa tarkastellaan seuraavan vuoden aikana tarvittavan henkilöstön määrää, osaamista, kustannuksia ja tulevien muutosten edellyttämiä toimenpiteitä. Työvuorosuunnittelu on esimerkki vielä lyhyemmän aikajänteen suunnittelusta, jolla hoidetaan esimerkiksi poikkeustilanteiden ja poissaolojen henkilöjärjestelyitä. Vaikka henkilöstösuunnittelua tehdään usein strategiakauden mittaiselle ajalle, on joskus tarpeen tehdä myös pidemmän ajan suunnittelua tilanteissa, joissa on odotettavissa isoja muutoksia esimerkiksi toimialaan, markkinoihin tai teknologiaan. Pitkäaikainen suunnittelu on yleensä pääpiirteisempää. (Viitala 2021, luku 3.2.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisällölliset vaatimukset tulevat yhteistoimintalaista. Lain piirissä olevat vähintään 20 työntekijän organisaatiot ovat velvollisia laatimaan vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Koulutussuunnitelmaan liittyy myös erityissäännöksiä niille organisaatioille, joilla ei ole yhteistoimintalain mukaista velvollisuutta laatia koulutussuunnitelmaa. Skurnik-Järvinen listaa teoksessaan henkilöstösuunnitelman minimivaatimuksiksi seuraavat asiat:

- Henkilöstön rakenne ja määrä sekä toteutuneiden määräaikaisten sopimusten määrä sekä arvio näiden kehitymisestä
- Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä
- Yleiset periaatteet työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden ylläpidosta

- Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä
- Seurantamenettelyt (Skurnik-Järvinen 2016, 41.)



KUVIO 3 Henkilöstösuunnitelma yksinkertaistettuna (Kuntaliitto 2014, 66.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien lisäksi työnantajalla on velvollisuus laatia muitakin suunnitelmia. Tasa-arvolain mukaisesti työnantajalla on velvollisuus edistää työelämässä tasa-arvoa, jota varten työpaikoilla laaditaan tasa-arvosuunnitelma. Yhdenvertaisuussuunnitelma puolestaan perustuu yhdenvertaisuuslakiin ja vuoden 2015 lakimuutoksen jälkeen työnantajilla on velvollisuus toteuttaa työpaikoilla yhdenvertaisuutta yhdenvertaisuussuunnitelman muodossa. Työterveyttä varten on laadittava työterveyshuollon toimintasuunnitelma, joka koskee kaikkia työnantajia riippumatta työntekijöiden määrästä. Työterveyssuunnitelma tulee laatia yhteistyössä työterveyshuollon palveluntarjoajien kanssa. Riippuen organisaatiosta, muita pakollisia laadittavia suunnitelmia voivat olla esimerkiksi päihdeohjelma, työsuojelun toimintaohjelma ja henkilökisteriseloste. (Skurnik-Järvinen 2016, 70-154.)

3.2 HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN HAASTEET

Henkilöstösuunnittelun haasteena on liiketoiminnan nopeasyklisyys. Usein henkilöstöä koskevien toimenpiteiden suunnitteluun ryhdytään vasta, kun tilanne on jo kiireellinen, jolloin joudutaan reagoimaan nopeasti. Nopean reagoinnin takia ratkaisut voivat olla harkitsemattomia, kalliita ja riskialt-

tiita. Tämä on kuitenkin jossain määrin realiteetti henkilöstösuunnittelussa, sillä kaikkeen ei voi varautua etukäteen. Toiminnan volyymin vaihtelun vuoksi työvoiman tarve voi vaihdella voimakkaasti vuoden aikana. Tämä johtaa siihen, että yhtä aikaa joudutaan kohtuullistamaan kiireisten aikojen työvoiman kustannuksia, kuten esimerkiksi vuokratyövoimaa, ja varomaan liian joustavan henkilöstövoimavarojen käytön aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia, kuten liian suuren vaihtuvuuden aiheuttamaa toiminnan laadun heikkenemistä. Laadun heikkeneminen johtaa usein juurensa perehdytykseen, jota ei kiireisinä aikoina usein ehditä antaa vuokratyöntekijöille, jolloin uudet työntekijät joutuvat työskentelemään puutteellisella osaamisella. Yksi suurimmista henkilöstösuunnittelun haasteista on aiemminkin mainittu suurten ikäluokkien eläköityminen. Tämä johtaa väistämättä suureen vaihtuvuuteen organisaatioissa, joissa ikärakenne on pitkien työsuhteiden vuoksi päässyt vinoutumaan. Rekrytointi ja perehdytys on suuressa roolissa, kun organisaatiossa palkataan uusia työntekijöitä eläköityvien tilalle. Vaihtoehtoisesti voidaan pohtia, että onko eläköityneen työntekijän tehtäviä mahdollista jakaa talon sisäisesti tai löytyykö nykyisestä henkilöstöstä korvaajaa eläköityvälle. (Viitala 2007, 58-60.)

Julkisella sektorilla haasteita henkilöstösuunnittelulle ja -johtamiselle aiheuttaa verotulojen riittävyys, joka aiheuttaa kovempia tehokkuusvaatimuksia, mutta samaan aikaan kansalaisten odotukset palvelun laadulle ovat kasvaneet. Tehostamistarpeet näkyvät jatkuvina rakennemuutoksina. Julkisen sektorin organisaatioita ei kuitenkaan voi niputtaa samaan kategoriaan, sillä lakivaatimukset julkisen sektorin organisaatioille ovat usein erit. Kuntien toimintaa on määritelty lainsäädännössä hyvin tarkasti. (Viitala & Jylhä 2019, Johtaminen julkisen sektorin organisaatiossa.)

4 LAADULLINEN TIETO HENKILÖSTÖSUUNNITTELUSSA

Kvalitatiiviset eli laadulliset voimavarat ovat tarpeellinen seurattava tekijä henkilöstösuunnittelussa. Työntekijöiden yksilöominaisuuksia kutsutaan laadullisiksi voimavaroiksi, mutta niiden suora mittaaminen on hankalaa. Koulutuskustannuksia käytetäänkin usein arviona koulutuksen tuomista hyödyistä, kun yksilöominaisuuksia halutaan kuvata numeroina. (Eronen 1998, 7.) Tämän vuoksi laadullisten mittauksien avuksi on kehiteltävä erilaisia kuvaajia. Laatuindikaattorit ilmaisevat henkilöstön heikkouksia, vahvuuksia ja kokonaispotentiaalia. Laadullisia tekijöitä henkilöstöresursseissa ovat esimerkiksi koulutus, käytännön harjoittelu ja työkokemus, työkyky, paineensietokyky, mukautumiskyky, sosiaaliset kyvyt eli kommunikaatio sekä työmotivaatio. Henkilöstötilinpäätöksessä laadullista tietoa on myös henkilöstön ikäjakauma, sukupuolijakauma ja palveluksessa oloaika. (Eronen 1997, 18-19, 53.)

Laadullisia tunnuslukuja käytetään henkilöstösuunnittelussa ja -johtamisessa, resurssien arvioinnissa ja henkilöstötoimintojen kehittämisessä. Henkilöstöön kohdistuvat kehystoimenpiteet kunnissa kuvataan kunnan omista lähtökohdista ja kehittämistyö edellyttääkin poliittisten päättäjien ja organisaation ylimmän johdon sitoutumista ja resurssien kohdentamista. Henkilöstön aikaansaannoskykyä seurataan säännöllisesti ja tunnuslukuja käytetään seurannan apuna. Tunnuslukuista saadaan tietoa muun muassa henkilöstön terveydestä, työturvallisuudesta, osaamisesta ja henkilöstön yhteisöllisyydestä ja kuntien tuleekin arvioida kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia henkilöstöön säännöllisesti. Kuntaorganisaatiot keräävät tietoa ja tunnuslukuja muun muassa henkilöstökyselyillä, työterveyshuollon raporteista sekä kehityskeskusteluista. (KT Kuntatyönantajat 2013, 6, 11.) Henkilöstötunnuslukuja käytetään johtamisen tukena ja ne antavat organisaation johdolle tärkeää tietoa organisaation toiminnasta. Henkilöstötunnusluvuilla kuvataan henkilöstön ja työyhteisön, organisaation ja johtamisen tilannetta sekä tehtyjä panostuksia ja tuotoksia. Perinteisten henkilöstötunnuslukujen lisäksi hyödynnetään inhimilliseen pääomaan liittyviä tunnuslukuja. Tunnuslukuista saadaan paras hyöty, kun paneudutaan lukujen taustalla oleviin syy-yhteyksiin ja voidaan jopa ennaltaehkäisevästi kohdentaa toimenpiteitä oikein. (Hakala & Manka 2011, 29.)

Henkilöstön rooli on erittäin tärkeä tulevaisuuden arvon muodostuksessa ja työntekijöiden innostuneisuudella, aloitekykyisyydellä ja sitoutuneisuudella on ennakoitu olevan jopa 80 prosentin osuus tulevaisuuden arvonluonnista. Mankan, Heikkilä-Tammen ja Vauhkonen (2012, 45-46.) kirjoittamassa oppaassa organisaation aineeton pääoma on jaettu kolmeen osaan. Rakennepääomaa on

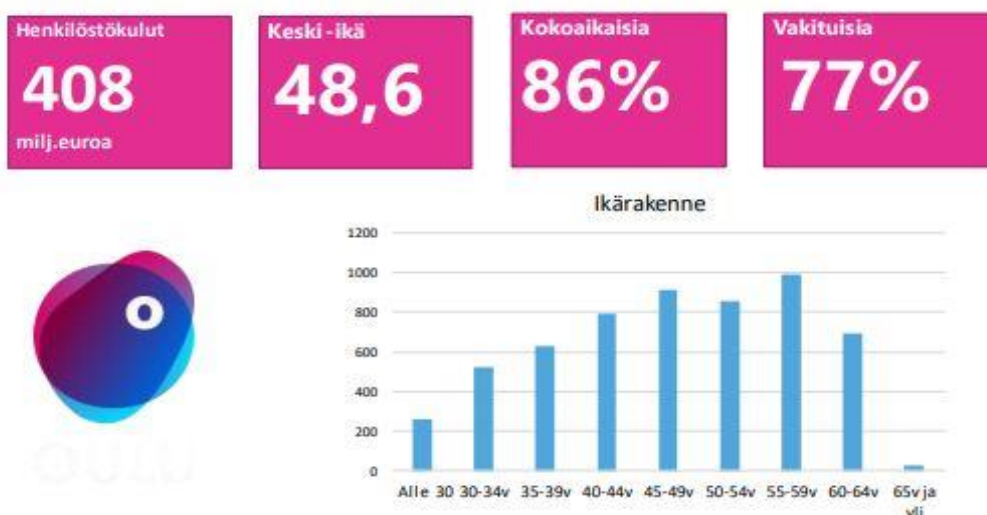
organisaation rakenteet, toimintatavat ja menetelmät sekä työn hallinta. Sosiaalista pääomaa puolestaan on esihenkilön ja työntekijöiden ja työntekijöiden keskinäiset suhteet. Myös organisaation ja yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaiden väliset suhteet ovat usein luettavissa sosiaalisiksi pääomaksi. Henkistä pääomaa on työntekijöiden asenteet, psykologiset pääomat, osaaminen sekä fyysinen ja psyykkinen terveys. Organisaatiossa on syytä keskittyä aineettoman pääoman ylläpitoon, sillä esimerkiksi yhteisöllisyys lisää sitoutumista työhön ja työyhteisön jäsenten keskinäistä tukea työssä onnistumisessa.

Laadullisia tunnuslukuja käytetään aineettoman pääoman tilan arvioimiseen. Oppaan osana tehdyn hankkeen myötä huomattiin, että on tärkeää kiinnittää huomiota voimavaralähtöiseen ja proaktiiviseen työhyvinvointiajatteluun, joiden tietolähteinä voidaan käyttää laaja-alaisia työhyvinvointikyselyitä ja sosiaalisen pääoman mittaria. Niistä saadun tiedon perusteella piloteissa tartuttiin tärkeimpiin kehittämiskohtiin tekemällä työhyvinvointisuunnitelmat yhdessä henkilöstön kanssa ja onkin tärkeää ottaa henkilöstö mukaan kehittämään omaa työtään ja työyhteisöään. On tärkeää myös seurata suunnitelmiin kirjattujen toimenpiteiden toteutumista. Oppaassa myös nostetaan esille, että muun muassa henkilötietojärjestelmiin suositellaan sisällytettävän työhyvinvoinnille oma osio, jolla saadaan laadullista tietoa työhyvinvoinnin tilasta koottua. (Heikkilä-Tammi, Manka & Vauhkonen 2012, 67-69.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaationa toimii Oulun kaupunki. Oulun kaupungin henkilöstömäärä oli 31.12.2023 7387 henkilöä ja vuotta aiempaan verrattuna henkilöstön lukumäärä on pienentynyt lähes 3000 henkilöllä. Organisaation merkittävän muuttumisen ja pienenemisen selittää hyvinvointipalveluiden ja Oulu-Koillismaan pelastusliikelaitoksen siirtyminen kokonaisuudessaan uudelle hyvinvointialueelle. Samaan aikaan osa sivistys- ja kulttuuripalveluiden, Business Oulun ja tukipalveluiden henkilöstöstä siirtyi uudelle hyvinvointialueelle. Oulun kaupungin henkilöstökustannukset vuonna 2023 olivat yhteensä 408 miljoonaa euroa. Henkilöstöstä 86 prosenttia työskenteli täydellä työajalla, 11 prosenttia osa-aikaisena ja loput sivutoimisena. (Oulun kaupunki, 6-7.)

HENKILÖSTÖTUNNUSLUKUJA 2023



KUVIO 4 Henkilöstötunnuslukuja 2023 (Oulun kaupunki 2024, 26.)

Oulun kaupungin henkilöstösuunnittelu perustuu ajantasaisiin tehtäväkuviin, tietoon ja ymmärrykseen henkilöstörakenteesta sekä arvioon sen kehittymisestä. Oulun kaupungilla henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tunnistaa työvoiman tarve: tarvittava osaaminen, henkilöstön määrä ja rakenne. Henkilöstösuunnittelussa noudatetaan koko kaupungin yhteisiä linjauksia sekä raportoitavan tiedon tulee olla vertailukelpoista. Oulun kaupunki pyrkii avoimeen ja läpinäkyvään henkilöstökulujen suunnitteluun sekä tavoittelee toiminnassaan mahdollisuutta reagoida tuleviin henkilöstökulujen muutoksiin etukäteen. Henkilöstösuunnitelman tekoa ohjaavat hyvä tehtävien hoitaminen

ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Henkilöstösuunnittelulla suunnitellaan henkilöstökustannukset ja vakituinen ja määräaikainen työpanos sekä henkilöstösuunnittelun yhteydessä huomioidaan myös vaihtuvuus ja arvioidaan tarve ja perusteet ulkopuolisen työvoiman käytölle. Henkilöstösuunnittelussa pyritään myös pohtimaan toimenpiteitä, joilla saadaan vähennettyä sairauspoissaoloja ja pienennettyä tilapäisen työvoiman tarvetta. Henkilöstösuunnitelmat Oulun kaupungilla toteutetaan vastuualueittain ja niitä tarkastetaan kuukausittain sekä tehdään niihin tarvittavia muutoksia. Oulun kaupungin henkilöstösuunnittelun suurin haaste on tulevaisuuden epävarmuus. Tulevaisuuden ennustaminen on haastavaa ja organisaation tarpeet voivat muuttua nopeastikin. Muita haasteita ovat esimerkiksi oikeanlaisen osaamisen löytäminen ja ylläpitäminen, eläköitymiset ja irtisanoutumiset ja niiden yhteydessä poistuva niin sanottu hiljainen tieto, jonka säilyttäminen organisaatiossa voi olla hankalaa. (Oulun kaupunki 2024, 25-26.)

HR tiedon hyödyntäminen edellyttää koko organisaatiolta ja erityisesti johdolta sitoutumista pitkäjänteiseen kehittämistyöhön ja oppimiseen, sekä se vaatii halua ja resursseja kehittää organisaation valmiuksia tuottaa, kehittää ja hyödyntää henkilöstötietoa päätöksenteossa. Suurimman hyödyn saa, kun onnistuu yhdistämään henkilöstötiedon talouden ja toiminnan suunnitteluun ja hyödyntämiseen. Näitä asioita Oulun kaupunki onkin viime vuosina pyrkinyt kehittämään. Tietoa saadaan pääasiassa henkilötietojärjestelmistä, mutta Oulun kaupunki hyödyntää myös muuta dataa, kuten työterveyshuollosta saatavia raportteja. Mahdollisuudet tiedon hyödyntämiseen ovat kuitenkin organisaation eri tasoilla vielä hieman puutteellisia muun muassa tietosuojan takia. Oulun kaupunki pyrkii myös vahvistamaan tiedolla johtamisen kulttuuria ja henkilöstöhallinnon ammattilaisten osaamista muun muassa tiedon keräämisen, analysoinnin ja jalostamisen osalta. (Oulun kaupunki 2024, 27-28.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, että mitkä asiat estävät laadullisen tiedon hyödyntämistä henkilöstösuunnittelussa Oulun kaupungilla. Tutkimuksen tärkein tavoite oli tunnistaa laadullisen tiedon hyödyntämisen esteitä, mutta tutkimuksessa pyrittiin myös etsimään mahdollisia henkilöstösuunnitteluprosessin kehitysmahdollisuuksia. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin henkilökohtaisilla haastatteluilla, sillä suunnittelun hyvin aikaisessa vaiheessa todettiin, että kyselytutkimuksella ei saada riittävän kattavia vastauksia. Haastatteluita järjestettiin neljä kappaletta ja haastateltavat valikoituivat toimeksiantajan suosituksesta. Haastateltavat työskentelevät Oulun kaupungilla esihenkilötyössä tai henkilöstöhallinnon tehtävissä eri hallintokunnissa, joten he ovat päivittäin työssään tekemisissä toimeksiantajan henkilöstösuunnitteluprosessissa. Haastattelut järjestettiin verkkotapaamisina ja aineisto tallennettiin sen hyödyntämiseksi tutkimustulosten raportoinnissa. Tutkimuskysymys, opinnäytetyön aihe ja haastattelurunko toimitettiin haastateltaville tutustuttavaksi etukäteen.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on ihmisten maailman ilmiöiden tutkimusta sosiaalisessa ympäristössä ja se koostuu merkityksistä, jotka liittyvät yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen arvomaailmaan ja ihmisten välisten suhteiden ilmiöihin. Laadullinen tutkimus painottuu usein tulevaisuuteen ja sen avulla parannetaan, kehitetään tai uudistetaan tutkittavaa kohdetta. Laadullisen tutkimuksen tehtävä on lisätä ymmärrystä, mahdollistaa erilaisia tulkintoja, antaa asioille merkityksiä ja tuottaa asioista mallinnuksia. Tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja monesti myös soveltaminen ja mallintaminen. Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessin painopiste on teorian, käsitteistön ja aineiston vuorovaikutuksessa. (Pitkäranta 2014, 8-9, 13, 33.) Laadullinen tutkimus sopi tämän tutkimuksen aiheeseen parhaiten, koska tavoitteena oli ymmärtää ilmiöitä ja tehdä tulkintoja, joiden pohjalta voidaan kehittää toimintatapoja.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Haastatteluilla pyritään selvittämään, että mitä haastateltavat ajattelevat tutkimuksen aiheesta. Haastattelun etu on joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmauksia ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelun tärkein tavoite on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa antaa haastateltavien tutustua kysymyksiin, teemoihin ja haastattelun aiheeseen jo etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.)

Haastatteluiden avulla koin saavani eniten relevantteja vastauksia tutkimuskysymykseeni haastateltavilta.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastateltavat edustavat Oulun kaupungin eri hallintokuntia. Hallintokuntien välillä on suuria eroja muun muassa niiden henkilöstömäärän ja rakenteiden osalta. Suurimmassa haastateltavien hallintokunnassa on töissä tuhansia henkilöitä ja pienimmässä alle 200, joten tuloksia tarkastellessa kävi heti selväksi, että haastateltavat kokivat asiat eri tavalla osittain johtuen erilaisista toimintamalleista eri hallintokuntien välillä. Hallintokunnat saavat yhteiset henkilöstösuunnittelun linjaukset konsernihallinnolta ja nämä linjaukset koettiin tutuiksi ja niitä pääsääntöisesti pystytään noudattamaan hyvin. Osassa hallintokunnista on kuitenkin huomattu, että linjaukset tulevat hieman myöhään ja etenkin alkuvuoden aikana tämä haittaa henkilöstösuunnittelun prosessia. Lisäksi osassa haastatetuista tuli ilmi, että yhteiset linjaukset eivät aina ole täysin sopivia juuri heidän hallintokuntansa toimintaan ja toiveissa oli, että yhteisistä linjauksista voitaisiin joustaa kattamaan paremmin hallintokuntien tarpeita.

7.1 LAADULLISEN TIEDON KERÄÄMINEN, SÄILYTTÄMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN

Laadullisen tiedon keräämisen menetelmät ovat hyvin samankaltaiset jokaisessa hallintokunnassa. Tärkeimpiä tiedon keräämisen välineitä ovat muun muassa joka toinen vuosi järjestettävä Kunta10-tutkimus, joka on laaja henkilöstökysely, sekä erilaiset työterveydestä saatavat raportit. Lisäksi tiedon keräämiseen on suunnitteilla tulevaisuudessa erilaisia pulssikyselyitä, joita toteutettaisiin useammin, kuin joka toinen vuosi järjestettävä Kunta10-tutkimus. Laadullista tietoa saadaan myös erilaisista HR-järjestelmistä ja hallintokuntien sisäisten kanavien kautta. Kunta10-tutkimus on koettu hyväksi tavaksi kerätä laadullista tietoa ja se on hyödyllinen etenkin heti tutkimuksen järjestämisen jälkeen. Osa haastateltavista koki, että tutkimus järjestetään riittävän usein mutta osa puolestaan koki, että laadullista tietoa olisi hyvä saada lyhyemmillä aikaväleillä. Haasteita tutkimuksen tuloksien hyödyntämisessä voi aiheuttaa se, että kahden vuoden välein järjestettävässä tutkimuksessa henkilöstö ehtii vaihtua ja vastaajajoukko on aina hieman eri. Kyselystä saatavan tiedon prosessointi ja jalkauttaminen on pitkä ja aikaa vievä prosessi. Yleensä siitä saadaan vähintään muutamia kohtia, joita päästään viemään käytännön tasolle, mutta taloudelliset resurssit ja henkilöstöresurssit ovat rajoittava tekijä eikä kaikkea saatua tietoa pystytä täysin hyödyntämään.

Tiedon säilyttämiseen käytetään erilaisia tietojärjestelmiä. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tietojärjestelmät ovat hieman vanhanaikaisia, joiden takia nykyaikaisia mahdollisuuksia ei pystytä täysin hyödyntämään. Tietojärjestelmäpäivityksiä on pyritty tekemään, mutta osa haastateltavista koki, että ne ovat jääneet taka-alalle ja usein taloudellisista syistä niitä on jouduttu lykkäämään. Tiedon hyödyntämisen esteeksi nähtiin myös se, että tieto on hajautettu eri järjestelmiin ja on jossain määrin vaikeasti saavutettavissa. Tämä alentaa myös tiedon hyödyntämisen tehokkuutta, sillä järjestelmien vuoksi joudutaan käyttämään usein liikaa aikaa eri järjestelmien välillä liikkumiseen. Toiveena useammalla haastateltavalla oli, että tietojärjestelmiä pystyttäisiin tulevaisuudessa kehittämään niin, että tieto on helposti saatavilla yhdestä paikasta. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että sähköistetyt lomakepohjat ja uudistetut analyysityökalut helpottaisivat HR-työskentelyä. Tiedon hyödyntämisen esteenä nähtiin myös tietosuoja-asetukset, sillä kaikkea tietoa (esimerkiksi terveystietoja) ei voi kerätä järjestelmiin kaikkien luettavaksi, mutta henkilöstöhallinnon tulisi pystyä hahmottamaan näihin liittyviä kokonaisuuksia. Tietojärjestelmien heikkouksia on pyritty ainakin osassa hallintokunnissa paikkaamaan hallintokuntien muiden sisäisten kanavien sekä esihenkilöinfoa varten kerättävän materiaalin kautta.

7.2 KOMMUNIKAATIO, VIESTINTÄ JA ORGANISAATIOKULTTUURI

Haastatteluiden perusteella voidaan arvioida, että laadullisen tiedon hyödyntämisen isoimmat esteet ovat kommunikaatiossa ja organisaatiokulttuurissa, sillä nämä kaksi aiheutta nousivat jatkuvasti esille eri muodoissa haastatteluiden aikana. Valtaosassa hallintokunnista kommunikaatio ja viestintä toimii kohtalaisen hyvin hallintokunnan sisällä ja avainhenkilöt saavat tarvitsemansa tiedot. Silti kehitettävääkin löytyy, koska osassa haastatteluista ilmeni, että henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden välistä kommunikaatiota voisi kehittää niin, että henkilöstöhallinto ymmärtäisi jatkossa paremmin esihenkilöiden tarpeita ja pystyisi tukemaan heitä paremmin laadullisen tiedon hyödyntämisessä ja pystyisivät näin ollen myös kohdentamaan esihenkilöille tarjottavaa tukea ja keskittymään paremmin kaikista oleellisimpiin asioihin. Yhdessä haastattelussa tuli myös ilmi, että organisaatiossa on paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei ole osin tietojärjestelmienkin puutteiden vuoksi voitu jakaa riittävästi. Tämä voi johtaa siihen, että henkilöstön vaihtuessa tieto poistuu organisaation käytettävistä. Lisäksi on huomattu, että uusien työntekijöiden voi olla vaikea hahmottaa, että kenellä työkaverilla on vahva osaaminen ja tieto mistäkin asiasta ja tiedon hankkiminen näin ollen vaikeutuu. Asian voisi ratkaista esimerkiksi kehittämällä tietojärjestelmiä niin, että tieto on helpommin syötettävissä muidenkin nähtäville.

Suurimmat haasteet henkilöstösuunnitteluun liittyvässä tiedon jakamisessa on havaittu eri hallintokuntien sekä hallintokuntien ja konsernihallinnon välillä. Asia tulikin esille jokaisessa haastattelussa. Säännölliset yhteiset palaverit konsernihallinnon ja hallintokuntien välillä olisivat hyödyllisiä, mutta haasteeksi voi muodostua ajankäytölliset ongelmat, sillä usein henkilöstöhallinnon työntekijöiden aikataulut ovat hyvin kiireisiä eivätkä viikoittaiset palaverit ole välttämättä realistinen vaihtoehto. Yhtenä kehitysehdotuksena nousi esiin jälleen kerran tietojärjestelmät, joiden avulla tietoa voitaisiin vaihtaa koko organisaation tasolla helpommin. Viestintään liittyvillä kehitystoimilla voitaisiin vahvistaa koko organisaation tiedon jakamista, jolloin koko organisaatio pysyy paremmin ajan tasalla meneillään olevista muutoksista muissa yksiköissä ja viestinnän avulla voidaan jakaa vinkkejä ja kehitysideoita myös muille yhteiseen käyttöön. Viestinnän ja kommunikaation lisääminen konsernihallinnon ja hallintokuntien välillä lisää myös tietoisuutta esimerkiksi siitä, että millaisia tarpeita eri hallintokunnilla on, millaista työvoimaa hallintokunnat tarvitsevat ja mitä budjettimuutokset käytännössä tarkoittavat hallintokunnan toiminnan kannalta. Tärkeimmäksi kehitettäväksi asiaksi viestinnässä nousi viestintäketju ja kommunikaatio eri HR-yksiköiden avainhenkilöiden, konsernihallinnon ja yksiköiden esihenkilöiden välillä.

Organisaatiokulttuurissa ja organisaation toimintatavoissa nousi esiin haasteita laadullisen tiedon hyödyntämisessä. Yhdessä haastatteluista nousi esiin se, että henkilöstösuunnittelu ja siinä käytettävä termistö ymmärretään eri yksiköissä ja eri henkilöiden kesken eri tavoilla ja tässä on havaittu myös yhteys viestinnän ja kommunikaation haasteiden kanssa. Organisaatiossa on asetettu yhteiset toimintamallit, mutta ne eivät käytännössä toteudu kovin hyvin ja on havaittu, että toimintamallit ja -kulttuuri eroavat hallintokunnittain, minkä on koettu aiheuttavan ongelmia organisaatiotasolla. Myös yhteisten toimintamallien ja prosessien kehityksessä toivotaan enemmän yhteistyötä hallintokuntien ja konsernihallinnon välillä ja yhteistyön myötä olisi helpompaa huomioida hallintokuntien ominaisuudet ja tarpeet. Haastatteluissa nousi myös esiin se, että esimerkiksi eläkeikää lähellä olevilta työntekijöiltä ei ole suoraan voitu kysyä heidän eläköitymissuunnitelmistaan, sillä on pelätty sen olevan painostavaa työntekijää kohtaan ja pyritty välttämään väärinkäsityksiä, vaikka henkilöstösuunnittelun kannalta tämä tieto olisi erittäin arvokasta. On myös havaittu, että tietyissä tilanteissa talouden näkökulmasta ei ole riittäviä toimintamalleja olemassa. Eräässä haastattelussa nousi esiin se, että yksilötasolla organisaatiokulttuuri ja toimintatavat eroavat toisistaan niin, että osa henkilöstöstä on aktiivisempia ottamaan mahdollisia kehityskohteita esille, kun taas toiset ovat huomattavasti varovaisempia ja kaikki eivät välttämättä uskalla tuoda asioita esille. Yhteisen organisaatiokulttuurin luominen ei välttämättä ole helppoa, mutta avoimella ja rohkealla keskustelulla organisaation toimintaa olisi helpompi kehittää.

7.3 HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA RESURSSIT

Oulun kaupungin monessa hallintokunnassa yksikön esihenkilöt ovat vahvasti mukana ja yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa henkilöstösuunnittelussa- ja johtamisessa ja useammassa haastattelussa nousi esiin samoja seikkoja, jotka estävät laadullisen tiedon hyödyntämistä henkilöstösuunnittelussa. Monet esihenkilöt tekevät esihenkilötyötä oman päätoimisen työnsä ohella ja tämän vuoksi useampi haastateltava koki, että esihenkilöillä on usein liian vähän aikaa keskittyä henkilöstöjohtamisen ja -suunnittelun asioihin. Esihenkilöiden vahvuudet työssä ovat usein keskityneet omaan ydintyöhönsä. Haastatteluissa tuli ilmi, että on esihenkilöitä, joiden tiedot ja taidot henkilöstöjohtamisessa ja tiedolla johtamisessa eivät ole riittävän korkealla tasolla eivätkä he ole aina tietoisia, että millaista laadullista tietoa esimerkiksi HR-tunnuslukujen osalta on käytettävissä ja miten sitä hyödynnetään. Näiden asioiden vuoksi nähtiin, että henkilöstöhallinnon olisi tarpeellista pystyä olemaan esihenkilöiden tukena enemmän, mutta aika ja resurssit eivät tahdo riittää siihen. Haastateltavat kokivat, että eri hallintokuntien välillä on eroja siinä, että kuinka hyvin henkilöstöhallinto tuntee omien esihenkilöidensä heikkoudet, vahvuudet ja resurssit esihenkilötyöhön liittyen ja miten nämä asiat huomioidaan henkilöstösuunnitelmassa. Useat haastateltavat kokivat, että esihenkilöille olisi hyvä järjestää lisää valmennusta tai kouluttautumista henkilöstöjohtamisen asioissa sekä laadullisen tiedon hyödyntämisessä, mutta epäilivät, että resurssit saattavat tulla esteeksi.

Valtaosa haastateltavista koki, että henkilöstösuunnitteluun osallistuvien avainhenkilöiden kalenterit ovat täynnä eikä myöskään laajemmin henkilöstön työnkuviissa ole havaittu väljyyttä. Näin ollen toimintaa ei juurikaan nykymuodossaan voida tehostaa enempää, vaan toiminnan tehostaminen vaatisi suurempia rakenne- ja toimintatapamuutoksia. Haastateltavien mukaan esihenkilötasolla resurssit ja rajallinen aika haastavat enemmän, kun kyse on henkilöstösuunnitteluun ja -johtamiseen liittyvistä asioista. Hallintokuntien henkilöstöhallinto pärjää pääsääntöisesti nykyisten tehtävien kanssa hyvin, mutta epäilyksiä ajan riittävydestä on, jos analyysejä ja raportteja täytyy nykyisestä muodostaan laajentaa tulevaisuudessa. Haastateltavat eivät kokeneet, että mahdolliset tulevat resurssihaasteet ratkeaisivat palkkaamalla lisää henkilöstöä, vaan haastateltavat toivoivat, että toimintamalleja ja prosesseja pystyttäisiin jatkossa kehittämään paremmaksi yhdessä muiden hallintokuntien ja konsernihallinnon kanssa. Tämän myötä aikaa vapautuisi enemmän muuhun työhön, kuten kattavampaan raportointiin ja esihenkilöiden tukemiseen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön keskeisin tavoite oli pyrkiä tunnistamaan toimeksiantajaorganisaatio Oulun kaupungin henkilöstösuunnitteluprosessissa ja henkilöstösuunnitelman laatimisessa esiintyviä laadullisen tiedon hyödyntämisen esteitä sekä toissijaisesti pyrkiä löytämään esteille ratkaisuehdotuksia henkilöstösuunnitteluprosessin kehittämiseksi. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin neljällä henkilökohtaisella haastattelulla. Haastateltavat valikoituivat toimeksiantajan toimesta ja he työskentelevät Oulun kaupungin henkilöstösuunnitteluprosessin avainrooleissa.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että suurimmat laadullisen tiedon hyödyntämisen esteet ovat kommunikaatiossa ja viestinnässä. Jokaisessa haastattelussa tuli ilmi, että yhteistyötä eri hallintokuntien ja konsernihallinnon välillä olisi suotavaa kehittää ja avainasemassa oli viestintäketju esihenkilöiden, hallintokuntien henkilöstöhallinnon ja konsernihallinnon välillä. Haasteet tietojärjestelmien kanssa koettiin myös yhdeksi suureksi esteeksi laadullisen tiedon hyödyntämisessä ja jakamisessa, josta myös löydettiin selkeä yhteys viestinnän haasteisiin. Tietojärjestelmien osalta kuitenkin todettiin, että niiden kehittäminen on pitkä prosessi, joka vaatii paljon aikaa ja taloudellisia resursseja. Haastatteluissa nousi esiin useita kertoja yhteisten toimintamallien kehittämisen tärkeys ja monia henkilöstöresurssien ongelmia voitaisiin ratkaista tehokkaammilla ja toimivimmilla prosesseilla sekä yhteisillä toimintatavoilla.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, sillä laadullisen tiedon esteitä pystyttiin haastatteluiden myötä tunnistamaan useita ja havaituilla esteillä oli selkeä yhteys laadullisen tiedon teoriaosuuteen. Kehitysehdotuksia henkilöstösuunnitteluprosessin kehittämiseen löytyi myös. Niihin ei haastatteluissa keskitytty kovinkaan tarkasti, koska kehitysideat olivat työssä toissijainen tavoite. Opinnäytetyön myötä toimeksiantajalla on aiempaa parempi käsitys laadullisen tiedon hyödyntämisen haasteista ja työ auttaa organisaatiota kohdentamaan voimavarojaan paremmin.

Opinnäytetyön suurin haaste oli aikataulu, sillä opinnäytetyön aloitus viivästyi hieman ja työ tuli saada valmiiksi suunniteltua nopeammin. Aikataulun osalta selkeyttävä tekijä oli kuitenkin se, että työn valmistumisen viimeinen mahdollinen ajankohta oli hyvin tarkkaan tiedossa alusta alkaen. Opinnäytetyön eri vaiheissa yhteistyö ja kommunikaatio toimeksiantajan yhteyshenkilön ja ohjaajan kanssa toimi hienosti.

LÄHTEET

Eronen, Anne 1998. Yrityksen henkisen pääoman arviointi – malleja ja tunnuslukuja. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Hakupäivä 4.5.2024. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp626.pdf>

Eronen, Anne 1997. Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen?. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Hakupäivä 4.5.2024. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/b133.pdf>

Hakala, Liisa & Manka, Marja-Liisa 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena: Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Hakupäivä 5.5.2024. <https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/henkilostotunnusluvut.pdf>

Hakanen, Jari, Hakonen, Anu, Seppälä, Piia & Viitala, Riitta 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. Acta nro 272. Suomen Kuntaliitto, 15–16. Hakupäivä 27.4.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1977-uudistu-ja-onnistu-hyvalla-henkilostojohtamisella-acta-nro-272>

Heikkilä-Tammi, Kirsi, Manka, Marja-Liisa & Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto. Hakupäivä 5.5.2024. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Hakupäivä 26.4.2024. Kauppakamari Ammattikirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Järnlström, Maria & Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Vaasa: Vaasan yliopisto, 142. Hakupäivä 27.4.2024. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Helsinki: Talentum Media. Hakupäivä 26.4.2024. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2024. Kunta työnantajana. Hakupäivä 27.4.2024.
<https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/kunta-tyonantajana>

Kuntaliitto 2014. Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri. Versio 1.0. Helsinki. Hakupäivä 27.4.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntasektorin%20henkil%C3%B6st%C3%B6hallinnon%20viitearkkitehtuuri.pdf>

KT Kuntatyönantajat 2013. Henkilöstövoimavarojen arviointi: Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Hakupäivä 5.5.2024. <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/a-henkilostovoimavarojen-arviointi-2013.pdf>

Oulun kaupunki 2024. Henkilöstökertomus 2023. Hakupäivä 18.5.2024. <https://www.ouka.fi/media/9411/download>

Pitkäranta, Ari 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppe. Hakupäivä 21.5.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Skurnik-Järvinen, Hanna 2016. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Kauppakamari Ammattikirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hakupäivä 21.5.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. Hakupäivä 25.4.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita. Hakupäivä 28.4.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Helsinki: Edita. Hakupäivä 28.4.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

HAASTATTELURUNKO

1. Yleinen keskustelu Oulun kaupungin henkilöstösuunnittelusta
2. Henkilöstösuunnittelun johtaminen – Kuka johtaa henkilöstösuunnittelua hallintokunnassasi? Noudatetaanko yhteisiä linjauksia ja ovatko linjaukset tuttuja? Jos ei – pyritäänkö niitä selvittämään? Toiveet konsernihallinnolle?
3. Millä tavoin laadullista tietoa kerätään, säilytetään ja hyödynnetään?
4. Onko laadullisen tiedon hyödyntämiselle havaittu esteitä? Mitkä seikat estävät hyödyntäystä tietoa ja miksi?