

Isa Kuha

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMINEN OSANA KAUPUNGIN HENKILÖSTÖSTRATEGIAA

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Huhtikuu 2024

TIIVISTELMÄ

Isa Kuha: Henkilöstövoimavarojen kehittäminen osana kaupungin henkilöstöstrategiaa
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede
Huhtikuu 2024

Tässä tutkielmassa tutkitaan henkilöstövoimavarojen kehittämistä osana kaupungin henkilöstöstrategiaa. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen tarkoittaa henkilöstöresurssien kehittämistä eli henkilöstöä koskevien muutosten toteuttamista, joilla parannetaan henkilöstön työhyvinvointia sekä työn tuottavuutta. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen käytännöt pyrkivät pitämään organisaation oppimiskykyisenä ja elinvoimaisena työnantajana. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstövoimavaroja pyritään kehittämään kaupungissa. Tavoitteena on lisätä tietoa henkilöstön roolin merkittävydestä kaupungin voimavarana ja menestystekijänä.

Tutkielman empiirisenä kohteena toimivat neljän kaupungin henkilöstöstrategiat nykyiselle toimikaudelleen. Aihe on yhteiskunnallisesti merkittävä, koska julkinen sektori on jo pidempään kärsinyt työvoimapulasta. Haasteita tulevaisuudessa tuottavat erityisesti työhyvinvointia koskevat kysymykset sekä henkilöstön osaamisen puutteellisuus. Mikäli kaupungit haluavat pitää kiinni osaavasta työvoimasta sekä houkutellessa uusia asiantuntijoita joukkoonsa, on huomio kiinnitettävä henkilöstövoimavaroihin ja niiden kehittämiseen.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu osaamisen johtamisen, henkilöstövoimavarojen kehittämisen sekä henkilöstöstrategian ympärille. Näiden käsitteiden avulla ymmärrys tutkimusilmiöstä lisääntyy. Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena dokumenttianalyysin muodossa. Tulosten sisällönanalyysi on teoriaohjaava eli teoreettinen viitekehys ohjaa analyysia, mutta tarkoituksena on tutkia vielä tutkimatonta näkökulmaa. Tutkimustulosten analyysissä keskitytään pääosin siihen, miten valitut kaupungit lähestyvät henkilöstövoimavarojen kehittämisprosessia. Henkilöstöstrategian laatiminen pakottaa organisaation miettimään ihmisen toimintaan liittyviä kokonaisuuksia ja niiden vaikutusta suhteessa organisaation menestykseen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstövoimavaroja kehitetään kehittämällä kaupungin veto- ja pitovoimaa työnantajana. Kaupungin veto- ja pitovoimaa voidaan kehittää henkilöstön osaamista kehittämällä. Tätä toteutetaan henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinovalikoiman avulla. Tärkeimpinä keinoina tunnistetaan henkilöstökoulutukset sekä tavoite- ja kehityskeskustelut. Osaamisen kehittämisen lisäksi kaupungin veto- ja pitovoimaa kehitetään osallistavia johtamiskäytäntöjä vahvistamalla sekä henkilöstön työhyvinvointia tukemalla.

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen osana henkilöstöstrategiaa auttaa varmistamaan, että organisaatiolla on motivoitunut, sitoutunut ja osaava henkilöstö, joka pystyy vastaamaan muuttuviin haasteisiin. Voidaan siis todeta, että henkilöstövoimavarojen kehittäminen osana henkilöstöstrategiaa on välttämätöntä organisaation elinvoiman säilyttämiseksi. Kun työhyvinvointia sekä työn tuottavuutta kehitetään henkilöstövoimavaroja kehittämällä, vaikutukset näkyvät organisaation menestymisenä sekä työntekijöiden työkyvyn parantumisena. Henkilöstövoimavarojen kehittämisellä on siis tärkeä yhteiskunnan toimintakykyyn vaikuttava tehtävä.

Avainsanat: henkilöstövoimavarat, henkilöstövoimavarojen kehittäminen, osaamisen johtaminen, henkilöstöstrategia

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia: -

Tekoälysovellusten nimi ja versio: -

Käyttötarkoitus: -

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: -

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista julkaisueettisten normien rikkomuksista.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
2.1	Osaamisen johtaminen	4
2.2	Henkilöstövoimavarojen kehittäminen	6
2.2.1	Veto- ja pitovoima	8
2.2.2	Henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinoja	9
2.3	Henkilöstöstrategia.....	10
3	METODOLOGIA	13
3.1	Tutkimuskysymys ja aineisto	13
3.2	Tutkimusmenetelmä ja analyysi.....	14
3.3	Eettisyys ja luotettavuus.....	15
4	TUTKIMUSTULOKSET	17
4.1	Veto- ja pitovoima	17
4.2	Osaaminen.....	19
4.3	Johtaminen	21
4.4	Työhyvinvointi	23
4.5	Tutkimustulosten tulkinta suhteessa teoriaan.....	24
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	27
5.1	Tutkimuksen rajoitukset.....	29
5.2	Jatkotutkimusaiheet.....	30
	LÄHTEET.....	31
	AINEISTOLÄHTEET	33

KUVIOT

Kuvio 1. Henkilöstövoimavarat (Ahonen 2000, 45).....	6
Kuvio 2. Sisällönanalyysin yläkäsite ja pääluokat.....	17
Kuvio 3. Henkilöstöstrategioiden ja -ohjelmien keskeiset tavoitteet.....	18

1 JOHDANTO

Julkinen sektori on suuri työllistäjä, mutta monien kuntien talous on ollut jo pidempään ahtaalla. Kuntien ja kaupunkien on pohdittava väestön ikääntymisen ja koulutetun työvoiman puutteen vuoksi vetovoimaansa työnantajana, jos ne haluavat pitää kiinni osaavasta työvoimasta, kehittää nykyisen työvoiman asiantuntijuutta sekä houkutella tulevaisuudessa uutta ja koulutettua työvoimaa keskuuteensa. (Arolainen 2020.) Työ- ja elinkeinoministeriön tuottaman ammattibarometrin mukaan useita julkisen sektorin ammatteja uhkaa työvoimapula (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Tästä esimerkkinä voidaan pitää työvoimapulaa varhaiskasvatuksessa. Työvoimapula vaikeuttaa ammattilaisten työssä jaksamista sekä pysyvyyttä. Työelämän vaatimusten kasvaminen sekä samanaikainen vaade täydennyskoulutukselle kuormittavat henkilöstöä entisestään. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2024, 65–66.) Tulevaisuudessa kunnissa haasteita tuottavat erityisesti työhyvinvointia koskevat kysymykset sekä henkilöstön osaamisen puutteellisuus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

Henkilöstö on viime kädessä tärkein voimavara, jonka avulla organisaatio toteuttaa toimintaansa. Kaupungin tuottamat julkiset palvelut tuotetaan ammattitaitoisen henkilöstön varassa, jonka osaamisesta, jaksamisesta ja hyvinvoinnista on huolehdittava kokonaisvaltaisesti. (Kauhanen 2012, 16.) Voidaan siis todeta, että on yhteiskunnallisesti merkittävää tutkia tämän tutkielman ilmiötä eli henkilöstövoimavarojen kehittämistä paikallishallinnon tasolla.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu osaamisen johtamisen sekä henkilöstövoimavarojen kehittämisen käsitteiden ympärille. Osaamisen johtaminen organisaatiossa koostuu kahdesta osa-alueesta, joista toinen on henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja toinen on organisaation strategisten kyvykkyyksien hallinta (Viitala 2021, 2.3). Tehokkaan organisaation tehtävä on johtaa osaamista niin, että se myötävaikuttaa sekä organisaation että työntekijöiden menestykseen. Huomio tulisi kiinnittää erityisesti henkilöstövoimavarojen kehittämiseen, koska henkilöstövoimavarojen kehittämisen käytännöt pyrkivät pitämään organisaation oppimiskykyisenä ja elinvoimaisena työnantajana (Lawler 2017, 5). Henkilöstövoimavarojen kehittäminen määritellään prosessiksi, jossa työntekijöiden kykyjä ja osaamista pyritään vahvistamaan heidän omien sekä organisaatiolle tarkoituksenmukaisten kehittämistarpeiden mukaisesti. Tätä tapahtuu erilaisten henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinojen, kuten esimerkiksi koulutuksien, kehityskeskusteluiden, työkierron sekä työssä oppimisen avulla. (Venkastewara 2014, 35–37.)

Henkilöstöstrategian avulla henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja päämäärät linjataan niin, että ne kyetään saavuttamaan organisaatiokohtaisesti (Viitala 2021, 1.2). Julkisen hallinnon johtamisessa pyritään tunnistamaan tämä inhimillisten tekijöiden merkitys osana strategiatyötä. Julkisen sektorin toimijoilta edellytetään nykypäivänä entistä enemmän joustavuutta, kykyä käsitellä monimutkaisia ilmiöitä sekä muutoskyvykkyyttä. (Virtanen & Stenvall 2019, 26.) Tässä tutkielmassa tutkitaan sitä, miten henkilöstövoimavarojen kehittämisen prosessi on huomioitu kaupunkikohtaisesti osana tätä strategiatyötä.

Tutkimuskysymykseksi muodostuu seuraava:

”Miten henkilöstövoimavaroja pyritään kehittämään osana kaupungin henkilöstöstrategiaa?”

Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska halutaan tutkia kokonaisvaltaisemmin henkilöstövoimavarojen kehittämisen toteutumista kaupungissa. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään pikemminkin löytämään ja paljastamaan uusia tosiasioita kuin todentamaan jo olemassa olevia teoreettisia väittämiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161). Tutkielman empiiriseksi kohteeksi on valittu kahden suuren ja kahden keskisuuren kaupungin henkilöstöstrategiat. Valitut kaupungit ovat Turku, Oulu, Pietarsaari ja Riihimäki. Nämä neljä kaupunkia ovat muodostaneet liiketoimintastrategiastaan erillisen henkilöstöstrategian tai henkilöstöohjelman nykyiselle toimikaudelleen. Tutkielman sisällönanalyysi toteutetaan teoriaohjaavasti dokumenttianalyysin muodossa analysoimalla valittujen henkilöstöstrategioiden sisältöä henkilöstövoimavarojen kehittämisen näkökulmasta.

Erityisesti henkilöstövoimavaroja, mutta myös henkilöstöstrategioita on tutkittu paljon eri henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa. Tutkimus on kohdistunut esimerkiksi henkilöstövoimavarojen kehittämisessä viime vuosina tapahtuneeseen muutokseen kuntien henkilöstöraportoinnin näkökulmasta. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen tunnistetaan merkittävänä tekijänä osana henkilöstöjohtamisen tutkimusperinteitä. Tutkimusaukko löytyy kuitenkin henkilöstöstrategian ja henkilöstövoimavarojen kehittämisen yhdistelmästä. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstövoimavaroja pyritään kehittämään strategisesti kaupungissa. Tutkielman tavoitteena on lisätä tietoa henkilöstön roolin merkittävydestä organisaation voimavarana ja menestystekijänä. Tutkielma keskittyy pääosin siihen, miten ja millä tavoin valitut kaupungit lähestyvät henkilöstövoimavarojen kehittämisprosessia.

Tutkimusraportti koostuu viidestä luvusta. Raportti etenee siten, että seuraavassa luvussa määritellään tutkielman kannalta keskeisimpiä käsitteitä ja niiden yhteyksiä osana tutkielman käsitteellistä kontekstia. Tämän jälkeen perustellaan tutkielman metodologisia valintoja, kuten tutkimuskysymystä

ja tutkimusmenetelmää. Tässä vaiheessa esille tuodaan myös aineiston analyysitapa sekä tutkielman analyysiprosessin kulku. Tutkimusmetodologian jälkeen perehdytään tarkemmin tutkimustuloksiin. Tulokset esitetään analyysiprosessista seuranneen luokittelun ja käsitteellistämisen mukaisesti ja niitä tulkitaan suhteessa tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Viimeisenä esitellään tuloksien ja teoreettisen viitekehyksen perusteella tehtyjä johtopäätöksiä tutkielmasta. Tähän sisällytetään myös pohdintaa tutkimuksesta, sen tuloksista, tutkielman rajoituksista sekä mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu osaamisen johtamisen, henkilöstövoimavarojen kehittämisen sekä henkilöstöstrategian ympärille. Tarkoituksena on jäsentää kyseisiä käsitteitä kokonaisuudeksi, mikä helpottaa tutkimusilmiön ymmärtämistä kokonaisuutena. Valitut käsitteet tukevat erityisesti tutkimuskysymystä. Tässä tutkielmassa käsitteistä esimerkiksi henkilöstöjohtaminen sekä strateginen henkilöstöjohtaminen rajautuivat pois, jotta teoriasta ei tule työn toteutettavuuden kannalta liian laaja ja poukkoileva. Huomio on tarkoitettu kiinnittämään erityisesti henkilöstövoimavaroihin sekä niiden kehittämistä koskeviin käytäntöihin.

Ensimmäisenä perehdytään osaamisen johtamisen kokonaisuuteen sekä sen merkittävyyteen tutkielman kannalta. Osaamisen johtaminen on tämän työn ydinkäsite, koska se koostuu kahdesta osa-alueesta, joista toinen on henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja toinen organisaation strategisten kyvykkyyksien hallinta (Viitala 2021, 2.3). Henkilöstövoimavarojen kehittämistä ei siis voida tutkia ilman ymmärrystä osaamisen johtamisesta. Tämän jälkeen avataan henkilöstövoimavaroja, tarvetta henkilöstövoimavarojen kehittämiseksi sekä merkittävimpiä kehittämisen keinoja laajemmin. Viimeisenä tutustutaan henkilöstöstrategiaan ja strategiseen suunnitteluun osana julkisen sektorin henkilöstöpolitiikkaa. Sekä osaamisen johtamisen käsite että henkilöstövoimavarojen kehittämisen käsite antavat näkökulman sille, miten ja mistä näkökulmasta henkilöstöstrategioita lähestytään tässä tutkielmassa.

2.1 Osaamisen johtaminen

Organisaation kilpailukyvyyn voidaan todeta riippuvan pääosin siitä, mitä organisaatiossa osataan, miten osaamista hyödynnetään sekä siitä, kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta (Prusak 1997). Osaaminen vaikuttaa ratkaisevasti työn sujuvuuteen ja tuloksellisuuteen. Henkilöstön osaaminen on keskeinen osa organisaation menestystä. Yksilön, tiimin ja organisaation sisäistä osaamista verrataan tehtävien vaatimiin osaamisvaatimuksiin, joiden pohjalta löydetään kehittämistarpeet ja keinot näiden tarpeiden tyydyttämiseksi. (Kauhanen 2012, 142.) Osaamisen johtaminen (*talent management, knowledge management*) organisaatiossa koostuu kahdesta osa-alueesta, joista toinen on henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja toinen on organisaation strategisten kyvykkyyksien hallinta

(Viitala 2021, 2.3). Tässä tutkielmassa huomio kiinnittyy erityisesti henkilöstövoimavarojen kehittämiseen.

Organisaation resurssit voidaan jakaa neljään ryhmään: inhimillisiin, aineellisiin, taloudellisiin sekä henkilöstön osaamiseen perustuviin resursseihin. Osaamisen johtamisen (*knowledge management*) taso organisaatiossa määrittelee sen, miten osaamiseen perustuvia resursseja hyödynnetään käytännön tasolla. Jos osaamista johdetaan onnistuneesti, johtaa se myös organisaation menestymiseen sekä mahdollisesti merkittävän kilpailuedun saavuttamiseen. (Liebowitz 2016, 1.) Osaamisen johtaminen on organisaation toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista osaamis pohjan avulla. Strategiset linjaukset ohjaavat osaamisen kehittämisen suuntaa kaikilla organisaation tasoilla. (Viitala 2005, 14–15.) Osaamisen johtamisen tärkeimpänä tehtävänä on rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille (Viitala 2005, 109).

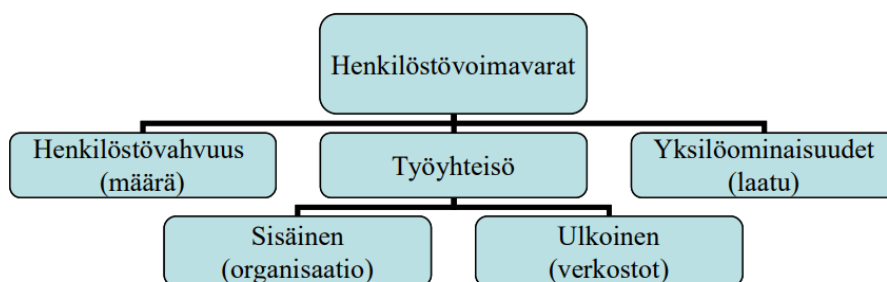
Tehokkaassa osaamisen johtamisessa (*effective talent management*) on kyse siitä, että organisaation strategiset tavoitteet ja organisaation pyrkimykset yhdenmukaistetaan organisaation osaamisen kanssa yhdensuuntaisiksi ja saavutettaviksi. Oikeanlaisen osaamisen tavoittaminen auttaa organisaatiota saavuttamaan sille asetetut tavoitteet sekä mahdollistaa kestäväen kilpailuedun saavuttamisen muihin organisaatioihin nähden. Huomio tulisi kiinnittää siihen, että muodostetaan työntekijöille suotuisa toimintaympäristö, mikä saa heidät ja heidän osaamisensa kukoistamaan. (Willcox 2016, 1.) Osaamisen johtaminen on johtamistyyli, jossa osaamisen luominen, jakaminen ja kerääminen nähdään organisaation tärkeimpinä menestystekijöinä. Vaikka tarve yksilötason osaamiseen korostuu usein kirjallisuudessa, täytyy osaamista johtaa kaikilla kolmella tasolla: organisaatiotasolla, tiimitasolla sekä yksilötasolla. (Du Plessis 2006, 5.)

Menestyksen saavuttamiseksi osaamisen johtaminen tulee kiinnittää pysyväksi osaksi organisaatiokulttuuria. Tiedon jakamisen ja kehittämisen kulttuuri saa työntekijät työskentelemään entistä tehokkaammin, tekemään yhteistyötä toistensa kanssa sekä jakamaan tietämystään organisaation sisällä entistä avoimemmin. Ilman organisaatiokulttuuria, jossa osaamista luodaan sekä jaetaan, ei muutos tai toiminnan kehittäminen organisaatiossa ole toteutettavissa. (Du Plessis 2006, 6–7.) Se, miksi joissain organisaatioissa osaamisen johtamisen prosesseja ei toteuteta riittävällä tasolla, voi johtua useasta syystä. Syinä tähän voivat olla esimerkiksi organisaation toiminnan lyhytnäköisyys, sisäisen luottamuksen puute, byrokraattisuus, johtajien sitoutumattomuus, tietämyksen puute tai se, ettei tarvetta osaamisen johtamiselle tunnisteta strategisella tasolla. (Liebowitz 2016, 2.)

Edward Lawler (2017) korostaa sitä, että tehokkaan organisaation tehtävä on johtaa osaamista niin, että se myötävaikuttaa sekä organisaation että työntekijöiden menestykseen. Organisaation on tunnistettava tarvitsemansa osaaminen, houkuteltava sitä aktiivisesti puoleensa sekä kyettävä säilyttämään tämä osaaminen toimintansa perustana. Tämän saavuttaminen vaatii organisaatiolta toimintaprosessien käyttöönottamista, joiden tehtävänä on houkutella ja motivoida osaavia työntekijöitä sekä saada heidät toimimaan tehokkaasti laadittujen liiketoimintastrategioiden puitteissa. (Lawler 2017, 3.) Tarkoituksena on kehittää työntekijöistä osaajia, jotka vastaavat yrityksen jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin ja vaatimuksiin (Willcox 2016, 7). Tässä korostuu yksilötason osaamisen kehittäminen. Voidaan siis todeta, että huomio tulisi kiinnittää erityisesti henkilöstövoimavarojen kehittämiseen, koska henkilöstövoimavarojen kehittämisen käytännöt pitävät organisaation oppimiskykyisenä sekä elinvoimaisena työnantajana (Lawler 2017, 5).

2.2 Henkilöstövoimavarojen kehittäminen

Henkilöstövoimavarat muodostuvat kolmesta osa-alueesta: henkilöstövahvuudesta, henkilöstön yksilöominaisuuksista sekä työyhteisön nykytilasta (kuvio 1). Henkilöstövahvuus tarkoittaa määrällisiä voimavaroja henkilöstön sisällä. Sitä voidaan mitata esimerkiksi työtunteja ja työvoiman kokonaisvahvuutta ja -määrää tarkastelemalla. Henkilöstön yksilöominaisuudet eli organisaation laadulliset voimavarat kertovat yksilöominaisuuksista, henkilöstön laadusta sekä oppimisprosesseista organisaation sisällä. Tähän vaikuttaa erityisesti organisaation sisäinen, henkilöstöön kohdistuva osaaminen. Viimeisenä organisaatio ja sen nykytila antavat kehyksen sekä määrällisille että laadullisille voimavaroille. Organisaation tilaan vaikuttavat esimerkiksi johtaminen ja johtamisen laatu, ulkoiset suhteet, verkostot sekä sisäinen organisaatiokulttuuri. (Eronen 1998, 7–8; Ahonen 1998, 50–52.)



Kuvio 1. Henkilöstövoimavarat (Ahonen 2000, 45)

Henkilöstön nähdään olevan tärkeä voimavara, jonka avulla organisaatio toteuttaa toimintaansa (Kauhanen 2012, 16). Henkilöstövoimavaroja kehittäessä huomio kirjallisuudessa kiinnittyy erityisesti laadullisten voimavarojen eli henkilöstön vahvuuksien, heikkouksien sekä kokonaispotentiaalin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Näitä kehittämällä muutoksia voidaan mahdollistaa myös määrällisellä tasolla sekä organisaatiotasolla. Esimerkiksi työtunteja käytetään organisaatiossa tehokkaammin, kun osaamisen taso kasvaa. (Eronen, 1998, 8.)

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen (*HRD, human resource development*) kannustaa yksilöitä saavuttamaan täyden potentiaalinsa työympäristössään sekä auttaa organisaatioita saavuttamaan toiminnalleen asettamansa strategiset tavoitteet. Tässä suhteessa henkilöstövoimavarojen kehittämisessä korostuu myös organisaation strategisten kyvykkyyksien hallinta. Laajamittainen organisaation henkilöstövoimavarojen kehittäminen tuo arvoa sekä organisaatiolle itselleen, mutta myös yhteiskunnalle kokonaisuudessaan. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen ydintavoitteena voidaan nähdä olevan kehittää asiantuntijuutta organisaation sisäisesti tarkoituksena organisaation kokonaissuorituksen parantaminen. (Sadler-Smith 2021, 4–5.) Henkilöstövoimavarojen kehittäminen auttaa varmistamaan, että organisaatiolla on motivoitunut, sitoutunut ja osaava henkilöstö, joka pystyy vastaamaan muuttuviin haasteisiin (Lawler 2017, 7–8).

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen tarkoittaa henkilöstöressurssien kehittämistä eli henkilöstöä koskevien muutosten toteuttamista, joilla parannetaan työhyvinvointia sekä tuottavuutta. Tätä voidaan kutsua myös liiketoimintalähtöiseksi henkilöstön kehittämiseksi. (Kesti 2014, 163.) Kehittämällä henkilöstövoimavaroja kehitetään samalla myös henkilöstön työkykyä kokonaisuudessaan. Henkilöstövoimavarojen kehittämistä voidaan kuvata myös prosessiksi, jossa työntekijöiden kykyjä ja osaamista pyritään vahvistamaan heidän omien sekä organisaatiolle tarkoituksenmukaisten kehittämistarkoitusten mukaisesti. (Venkastewara 2014, 35–36.) Tätä tapahtuu muun muassa työssä oppimalla, keskusteluissa, henkilöstökoulutuksissa sekä työkokemuksesta oppimalla (Venkastewara 2014, 37). Myös Viitala (2005, 261) tuo esille erilaisia henkilöstövoimavarojen kehittämiskeinoja. Näitä ovat muun muassa itseopiskelu, työkierto, palaverit, ongelmanratkaisutilanteet, mentorointi, perehdyttämishjelmat, kokeilut sekä työtehtävien laajentaminen.

Toracco ja Lundgren (2020) korostavat tarvetta jatkuvalla henkilöstövoimavarojen kehittämiselle ja uusien kehittämisen keinojen tutkimiselle. Esimerkiksi globalisaation, automatisaation ja muiden megatrendien myötä huomio tulisi kiinnittää henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinoihin, jotka vahvistavat henkilöstövoimavarojen kehittämisen ja strategian välistä suhdetta, lisäävät organisaation tehokkuutta entisestään sekä tukevat työvoiman kehittämistarpeita sekä kansainvälisesti että

paikallisesti. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen voidaan nähdä ratkaisuna megatrendien aiheuttamille kehittämistarpeille. Mikäli voimavarojen kehittämisprosessi saadaan valjastettua osaksi organisaation strategiaa, mahdollistaa se työhön perustuvan tiedon kehittymisen, organisaation sisäisen asiantuntijuuden laajenemisen sekä työtyytyväisyyden kokonaisvaltaisen nousun. (Sadler-Smith 2021, 232.) Näiden osa-alueiden kehittämisellä on yhteys organisaation kokonaisvaltaisen veto- ja pitovoiman kasvuun.

2.2.1 Veto- ja pitovoima

Henkilöstövoimavarojen kehittämisen käytännöt pitävät organisaation oppimiskykyisenä sekä elinvoimaisena työnantajana, jonka palveluksessa työntekijät pysyvät pitkään (Lawler 2017, 5). Tämän vuoksi on tärkeää avata myös veto- ja pitovoiman määritelmää. Veto- ja pitovoimasta puhutaan usein kirjallisuudessa yhdessä, jolloin ymmärrys kokonaiskuvasta organisaatiossa kasvaa.

Vetovoima työelämässä voidaan määritellä voimaksi tai keinoksi, jolla organisaatio houkuttelee työntekijöitä työvoimukseen, saa työntekijät pysymään palveluksessaan sekä lisää työn imua henkilöstön keskuudessa (Huhta & Myllyntaus 2021, 17). Organisaation vetovoimaisuutta voidaan lisätä esimerkiksi työnkuvaa koskevien muutosten keinoin sekä kehittämällä työhyvinvointia ja johtamista kokonaisvaltaisesti (Tevameri 2021, 22). Organisaatiossa vetovoimaa kannattaa tavoitella monesta eri syystä. Vetovoiman myötä esimerkiksi asiakaskokemus todistetusti paranee, liiketoiminta vahvistuu innovatiivisuuden ja asiakastyytyväisyyden kasvun myötä, työntekijöiden tyytyväisyys kasvaa sekä työnantajan maine paranee (Huhta & Myllyntaus 2021, 23–25).

Pitovoimalla viitataan kirjallisuudessa usein pysyvyyteen. Työvoiman näkökulmasta pysyvyys kuvaa organisaation kykyä pitää työntekijät palveluksessaan mahdollisimman pitkään. (Holliday, 2021.) Työvoiman pysyvyyden takaamisen voidaan nähdä olevan jopa tärkeämpää organisaation menestyksen kannalta kuin uuden osaavaan työvoiman houkuttelemisen. Työntekijät, jotka viihtyvät työssään sekä pääsevät kehittämään osaamistaan osana työtehtäviään, pysyvät todennäköisemmin organisaation palveluksessa pidempää sekä työskentelevät muita tehokkaammin yhteisten tavoitteiden eteen. (Sandhya & Pradeep Kumar 2011, 1778.) Organisaation pitovoiman takaamiseksi työntekijöiden osaamista pyritään kehittämään aktiivisesti. Näin tavoitellaan heidän parempaa viihtyvyyttä ja jaksamista työssä. Tätä toteutetaan henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinovalikoiman avulla.

2.2.2 Henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinoja

Tässä kappaleessa tutustutaan merkittäviin henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinoihin, joihin viitattiin jo aikaisemmin tutkielman teoriaosiossa. Ellströmin ja Kockin (2009, 37) mukaan henkilöstövoimavarojen kehittämistoimet voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka ovat rekrytointi, urasuunnittelu ja henkilöstön liikkuvuus, henkilöstökoulutukset sekä työtehtävien suunnitellut muutokset, kuten työkierto. Tässä esiteltäviä henkilöstövoimavarojen kehittämiskeinoja ovat perehdyttäminen, kouluttautuminen ja työssä oppiminen sekä työjoustot, arvioinnit ja itseopiskelu.

Organisaatiolta vaaditaan joustavuutta ja ketteryyttä. Työjoustoja voidaan jakaa henkilöstömäärään liittyviin joustoihin, osaamista ja käytettävyyttä koskeviin joustoihin, työpanoksen ajalliseen joustavuuteen, henkilökustannusten joustavuuteen sekä työnteon maantieteelliseen joustavuuteen. Erilaiset joustot vaativat neuvottelua työntekijöiden sekä työnantajan välillä, mutta päästessä kumpaakin osapuolta hyödyttävään ratkaisuun, edistävät joustot organisaation menestystä kestäväällä tavalla. (Viitala 2021, 3.3.) Työaikaan liittyvät joustot voivat mahdollistaa paremman työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, samalla parantaen työntekijöiden kokemusta työn mielekkyydestä. Osaamista ja käytettävyyttä koskevat joustot lisäävät ymmärrystä koskien organisaation sisäisiä toimintoja sekä mahdollistavat organisaation osaamisen kehittymisen pitkällä aikavälillä. (Bontrager, Clinton, Tyner & Hammer 2021.)

Perehdyttäminen tarkoittaa työorganisaatiota ja sen tavoitteita sekä työympäristöä koskevien perustietojen antamista henkilöstölle. Perehdyttämistä varten luodaan perehdyttämisohjelmia, joilla turvataan välittävä vastaanotto uusille työntekijöille sekä käytännön asioiden huolellinen ja systemaattinen hoitaminen. (Laine 2007, 48–49.) Perehdyttämällä tutustutetaan uusi työntekijä organisaatioon. Suurissa organisaatioissa suositaan erilaisia perehdyttämisjaksoja, kun taas pienemmissä organisaatioissa resursseja ei juuri kohdenneta perehdyttämisen tueksi. Organisaation on käytännöllistä luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitetään sekä pidetään valmiustilassa jatkuvasti. Sen avulla ylläpidetään organisaation puoleensavetävää työnantajaimagoa sekä vetovoimaa. (Viitala 2005, 252–253.)

Oppimiseen organisaatiossa vaikuttaa kolme elementtiä, jotka ovat yksilölliset oppimisprosessit, organisaation sisäinen konteksti sekä ulkoinen toimintaympäristö (Anderson & Boocock 2002). Työssä oppimisen tavoitteena on oppijan henkilökohtaisen oppimisen laadun parantaminen sekä henkilökohtaisen kasvun tukeminen, mutta myös oppimisen laadun parantaminen organisaation sosiaalisena investointina. Tavoitteena on muodostaa yhteenkuuluvuutta ja sosiaalista identiteettiä

vahvistava oppiva työympäristö. (Järvinen & Poikela 2000, 318.) Itseopiskelu voidaan määritellä prosessiksi, jossa yksilöt määritellevät oppimistarpeitaan, luovat tavoitteita toiminnalleen, valitsevat ja toimeenpanevat tarvittavia oppimisstrategioita käytännössä sekä arvioivat saavuttamia oppimistuloksia. Itseopiskelu ei vaadi ulkopuolista arvioijaa, vaan siinä korostuu itseohjautuvuus, joka nähdään usein osaavan työntekijän ominaisuutena. Organisaation sisäisesti voi olla kuitenkin vaikea kannustaa ihmisiä itseopiskeluun tai seurata sen toteutumista. (Lubbe & Mentz 2021, 11–12.)

Organisaation kouluttaminen sekä osaamisen kehittäminen on keskeinen osa organisaation osaamisen vaalimista (Viitala 2005, 254). Esimerkiksi työkiertoa voidaan pitää osaamisen kehittämisaktiviteettinä. Se määrittää henkilön siirtymisenä organisaation sisäisesti erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin tietyksi ajaksi oppimaan uutta (Viitala 2005, 262). Myös koulutus on keino vastata sekä yksiköllisiin että ryhmätason osaamisen kehittämistarpeisiin. Koulutukseksi voidaan laskea kaikki organisoitu oppimiseen tähtäävä toiminta. Kouluttajina voivat toimia yrityksen omat asiantuntijat tai ulkopuoliset toimijat. Organisaation koulutustarpeet voidaan määritellä vähennyslaskuajattelun avulla, jolloin arvioidaan toivottujen valmiuksien sekä nykyisten valmiuksien välistä eroa. Toinen vaihtoehto on kasvuvoima-ajattelu, jonka avulla kehitetään organisaation sisäistä osaamista sekä ominaisuuksia entisestään. (Viitala 2005, 271–273.)

Viimeisenä voidaan todeta, että henkilöstövoimavarojen kehittäminen ei ole aina suunniteltua, vaan sitä voi tapahtua myös sellaisten toimien seurauksena, joissa henkilöstön osaamisen kehittäminen ei ole varsinaisena tavoitteena (Ellström & Kock 2009, 37). Jos osaamista kuitenkin kehitetään suunnitelmallisesti, määrittää sen toteutus organisaation henkilöstöstrategiassa tai -ohjelmassa.

2.3 Henkilöstöstrategia

Strategia on toimintamalli, jonka perusteella yhteinen visio toteutetaan. Strategia määrittelee organisaation keskeiset tavoitteet ja suuntaviivat toiminnalle. Se luo perustan sille, miten yhteistä osaamista kehitetään entisestään. Menestyvän organisaation elinehto on strategiaan perustuva osaamista korostava johtaminen. (Sumkin 2012.) Strategian avulla yritetään muuntaa yhteiskunnassa esiintyviä tarpeita organisaatiolle kannattaviksi mahdollisuuksiksi (Lindroos & Lohivesi 2004, 27). Strategiaa voidaan pitää myös organisaation keinona saada resurssinsa toimimaan tarkoituksenmukaisella tavalla tavoitteidensa saavuttamiseksi. Henkilöstön rooli menestykseen

vaikuttavana tekijänä on kehittynyt viime vuosina entistä aktiivisempaan suuntaan. Henkilöstön rooli ei ole vain joustaa valitun strategian mukaisesti, vaan inhimilliset tavoitteet ja vahvuudet tulee valjastaa organisaation menestystekijäksi osana strategista suunnittelua. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 75–77.)

Henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, miten liiketoimintastrategian toteutuminen ja onnistuminen mahdollistetaan henkilöstöjohtamisen keinovalikoiman avulla. Sen avulla määritellään periaatteet, joita konkretisoidaan osana päivittäisjohtamista ja organisaation henkilöstökäytäntöjä. Sitä voidaan pitää etenemispolkuna kohti yhteistä visiota. Konkreettisesti henkilöstöstrategia on järkevä pilkkoa ajallisesti, jotta se on käytäntöä palveleva ja ajantasainen suunnitelma. (Viitala 2021, 4.2.)

Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jolla määritellään henkilöstövoimavaroille tavoitteet sekä kehitetään henkilöstöstrategia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Kauhanen 2012, 22). Organisaation strategia luo vaatimukset organisaation osaamistarpeille. Sen avulla määritellään, mitä osaamista organisaatio tarvitsee strategian toteuttamiseksi, missä määrin osaamista on hankittava organisaation ulkopuolelta ja miten osaamistarve tulee kehittymään tulevien vuosien aikana (Huhta & Myllyntaus 2021, 40–41). Mikäli organisaation oppiminen ja henkilöstön osaaminen valjastetaan osaksi strategiaa, tuottaa se selkeän kilpailuedun muihin organisaatioihin nähden (Aaltonen ym. 2004, 77). Näin henkilöstöstrategia toimii linkkinä liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä.

Julkisen hallinnon johtamisessa pyritään tunnistamaan tämä inhimillisten ja henkisten tekijöiden merkitys osana strategiatyötä. Julkisilta toimijoilta edellytetään nykypäivänä entistä enemmän joustavuutta, kykyä käsitellä monimutkaisia ilmiöitä sekä muutoskyvykkyyttä. Moni julkisen sektorin toimija onkin tämän seurauksena muodostanut henkilöstöstrategian, jossa määritellään erilaisia henkilöstöä koskevia periaatteita liittyen esimerkiksi rekrytointiin, työntekijän kohteluun, osaamisen kehittämiseen sekä erilaisiin henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinoihin. (Virtanen & Stenvall 2019, 26.) Julkishallinnossa ei muodosteta strategia-asiakirjaa vuosittain, vaan se laaditaan usein vähintään viideksi vuodeksi kerrallaan. Tällä tavalla pyritään linjaamaan toimintaa pitkäjänteisesti. Tällöin tavoitteena julkisten toimintojen ja palvelujen vakaa kehitys. (Lindroos & Lohivesi 2004, 144.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja päämäärät tulee linjata osaksi strategiaa niin, että ne kyetään saavuttamaan strategian ohjaamalla tavalla. (Viitala 2021, 1.2.) Jos strategiaa ei julkaista tai sen linjauksista ei tiedoteta avoimesti, ei strategia toimi tehokkaana ohjausvälineenä osana organisaation toimintaa. Strategian uskottavuus perustuu pääosin siihen, että organisaation henkilöstö sekä

sidosryhmät ovat tietoisia strategian sisällöstä ja noudattavat sitä käytännössä. Voidaan siis todeta strategian olevan väline organisaation sisäiselle kehittämiselle. Tässä määritelmässä korostuu myös strategian julkisen saatavuuden tarpeellisuus. (Lindroos & Lohivesi 2004, 51.) Tämän tutkielman kohdalla kaikki neljä tarkasteluun valittua henkilöstöstrategiaa on julkaistu kaikkien saataville kaupungin verkkosivuille.

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimuskysymys ja aineisto

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstövoimavaroja pyritään kehittämään kuntatasolla. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä henkilöstön roolin merkittävydestä organisaation voimavarana ja menestystekijänä.

Tutkimuskysymykseksi muodostuu seuraava:

”Miten henkilöstövoimavaroja pyritään kehittämään osana kaupungin henkilöstöstrategiaa?”

Tutkielman taustaoletuksena voidaan todeta jokaisen valitun kaupungin huomioivan henkilöstön merkittävänä voimavarana muodostaessaan liiketoimintastrategiastaan erillisen henkilöstöstrategian toimikaudelleen sekä julkaistessaan sen kaikkien saataville verkkosivuilleen.

Tämä tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, mutta sen määritelmää avataan vielä tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista yksityisistä dokumenteista sekä joukkotiedotuksen tuotteista kerätty tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.0). Tässä tutkielmassa aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään julkisista dokumenteista koottua tietoa.

Tutkielma toteutetaan dokumenttianalyysinä ja dokumentteina toimivat kahden suuren ja keskisuuren kaupungin henkilöstrategiat. Valinta kohdistui Oulun, Turun, Pietarsaaren sekä Riihimäen henkilöstöstrategioihin. Nämä neljä kaupunkia ovat muodostaneet liiketoimintastrategiastaan erillisen henkilöstöstrategian tai henkilöstöohjelman nykyiselle toimikaudelleen. Muodostaessaan liiketoimintastrategiasta erillisen henkilöstöstrategian, voidaan kyseisten kaupunkien olettaa huomioivan henkilöstön merkittävänä voimavarana osana toimintaansa. Tutkielmassa ei ole vertailevaa otetta, mutta on kiinnostavaa tarkastella sitä, kiinnitetäänkö suurissa ja keskisuurissa kaupungeissa huomio erilaisiin kokonaisuuksiin osana henkilöstöstrategiaa. Valitut henkilöstöstrategiat ovat julkaistu kaupunkien omilla verkkosivuilla pdf-muotoisina tiedostoina, josta ne ovat kaikkien saatavilla. Dokumenteissa analysoitavaa aineistoa on yhteensä 48 sivua.

Tutkimusasetelmassa tiedostetaan henkilöstöstrategioiden julkaisupaikka. Tässä otetaan huomioon julkaisupaikan vaikutus henkilöstöstrategiaan luotettavuuden sekä toteutettavuuden näkökulmasta. Tuloksien analyysin jälkeen on pohdittava sitä, minkälaisia vaikutuksia julkaisupaikalla on tutkielman kokonaisluotettavuuteen. Dokumenttianalyysia tehdessä valmiisiin aineistoihin on suhtauduttava kriittisesti, punniten niiden luotettavuutta sekä pitäen mielessä lähdekriittisyys ja toisistaan poikkeavien tulkintojen mahdollisuus (Hirsjärvi ym. 1997, 188). Omat tulkintani saattavat poiketa toisen tutkijan tulkinnoista, vaikka tutkimusaineisto on täysin samankaltainen.

3.2 Tutkimusmenetelmä ja analyysi

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tilastollisten yleistysten tekeminen, vaan pyrkimyksenä on enemmänkin tietyn ilmiön kuvaaminen, sen ymmärtäminen sekä tarpeeksi kattava tulkitseminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen empiiristä kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja laajasti sekä pikemminkin löytämään ja paljastamaan uusia tosiasioita kuin todentamaan olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161).

Tutkimusaineiston sisällönanalyysi voidaan toteuttaa induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään tutkimustulosten perusteella luomaan teoreettinen viitekehys. Tällöin analyysiyksiköt eivät ole etukäteen lukittuja, vaan ne muovautuvat tutkimustulosten perusteella. Teorialähtöinen analyysi nojaa puolestaan valittuun teoriaan, jolloin tutkittava ilmiö on jo määritelty aikaisemman tiedon, teorian tai sopivan mallin perusteella. Teorialähtöisen sisällönanalyysin tapauksessa jo aikaisemmin kerättyä tietoa testataan uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.2.) Kolmanneksi sisällönanalyysin tavaksi muodostuu teoriaohjaava eli abduktiivinen analyysi. Sitä voidaan pitää aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimuotona. Tällöin valittu teoria ja tutkielman teoreettinen viitekehys toimivat analyysin apuna, mutta sisällönanalyysi ei perustu kuitenkaan vain kyseiseen teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen aineiston mukaisesti, mutta analyysistä on tunnistettavissa myös aikaisemman tutkielmaa koskevan tiedon vaikutus tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.2.)

Tässä tutkielmassa sisällönanalyysi on teoriaohjaavaa, koska teoreettisen viitekehysten teoriapohja ohjaa analyysiä vahvasti, mutta tarkoituksena ei ole testata mitään valmista teoriaa sellaisenaan. Tilaa

halutaan antaa tutkimuksessa mahdollisesti esiin nousevalla uudelle tiedolle, koska kyseessä on vielä tutkimaton näkökulma henkilöstövoimavarojen kehittämiseen. Tässä pyritään yhdistämään aineistolähtöisyyttä sekä teorialähtöisyyttä, jotta saadaan mahdollisimman kattava ja tutkimuksen kohteen huomioonottava sisällönanalyysi aikaan. Teoriaohjaava sisällönanalyysi toteutetaan kolmen vaiheen kautta. Sisällönanalyysi käynnistyy aineiston pelkistämällä eli redusoinnilla, jolloin tutkimusdata tiivistetään pelkistettyihin ilmaisuihin. Pelkistämisen prosessin jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Tällöin pelkistetyistä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja niiden perusteella yhdistellään luokkia alaluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124.) Ryhmittelyä seuraa aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi, jossa empiirinen aineisto liitetään osaksi tutkimuksen teoreettista viitekehystä tutkimusaineistosta esiinnoitettujen käsitteiden ja teorioiden avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133).

Tämän tutkielman tuloksien sisällönanalyysi aloitettiin lukemalla kaikkien neljän valitun kaupungin henkilöstöstrategiat ja henkilöstöohjelmat läpi. Tämän jälkeen kaikki kirjallinen aineisto siirrettiin Word-dokumentille, jotta sen analysoiminen olisi sujuvampaa. Tutkimusaineistoon tutustumisen jälkeen aineisto redusointiin eli tiivistettiin pelkistettyihin ilmaisuihin. Pelkistetyt ilmaisut löydettiin tekstistä analyysikysymyksen avulla. Analyysikysymykseksi muodostui se, *mistä aineistossa puhutaan, kun puhutaan henkilöstövoimavarojen kehittämisestä?* Aineiston pelkistämisen seurauksena aineistosta karsittiin pois täytesanoja sekä muuta tutkimuksen ja sen ilmiön kannalta epäolennaista sisältöä. Tämän jälkeen aineisto järjestettiin teemoittain erilaisiin kokonaisuuksiin. Teemoittelu toteutettiin Excel-ohjelmaa hyödyntäen. Teemoittelun jälkeen siirryttiin aineiston luokitteluvaiheeseen. Ensimmäinen luokittelu toteutettiin Flinga-alustaa hyödyntäen. Näin muodostettiin tutkimustulosten alaluokat. Viimeinen vaihe analyysissa oli abstrahointi eli tutkimustulosten käsitteellistäminen. Abstrahoinnin myötä muodostettiin tutkielman ja tutkimusteorian kannalta oleelliset pääluokat sekä näitä pääluokkia yhteen sitova yläkäsite. Analyysin tulokset esitellään kokonaisuudessaan luvussa 4.

3.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tässä tutkielmassa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, jolloin tutkielmassa on korostettu rehellisyyttä sekä yleistä huolellisuutta jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa. Tutkimusprosessin eteneminen on kuvattu mahdollisimman todenmukaisesti ja lähdeviittaukset muiden tutkijoiden tutkimuksiin on tehty asianmukaisin lähdeviittein. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan eettisesti

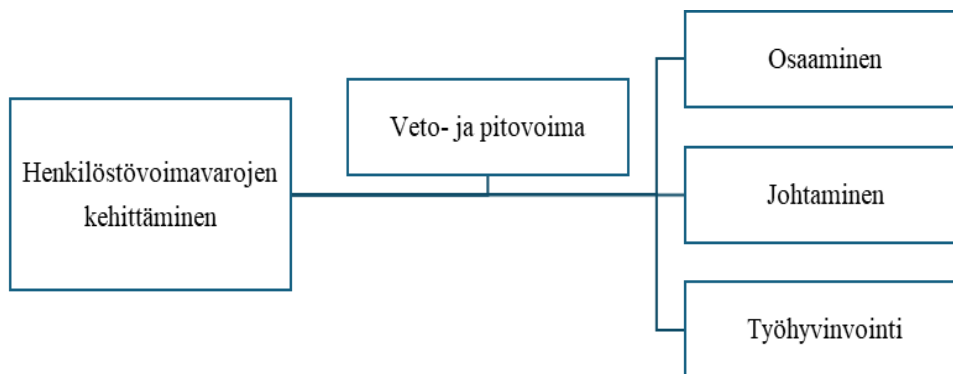
vastuullisten sekä oikeiden ja tarpeenmukaisten toimintatapojen noudattamista läpi tutkielman kulun. Sillä viitataan myös eettisesti vastuullisen toimintatavan edistämiseen tutkimustoiminnassa sekä tieteeseen kohdistuvien loukkauksien sekä epärehellisyyden tunnistamiseen ja kokonaisvaltaiseen torjumiseen. Uskottavuus tutkimuksessa perustuu pääosin siihen, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 5.3.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeistusta luotettavuuden arviointiin, mutta on olemassa kriteereitä, jotka tulee ottaa huomioon. Luotettavuutta tulisi arvioida koko tutkimusprosessin läpi, tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen määrittelystä aina raportointiin, analyysivaiheeseen ja viimeiseen pohdintaan saakka. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan viime kädessä kuitenkin kokonaisuutena, jolloin siinä painottuu tutkimusten eri vaiheiden sisäinen johdonmukaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.3.) Dokumenttianalyysia tehdessä valmiisiin aineistoihin on suhtauduttava kriittisesti, punniten niiden luotettavuutta sekä pitäen mielessä lähdekriittisyys ja toisistaan poikkeavien tulkintojen mahdollisuus (Hirsjärvi ym. 1997, 188). Omat tulkintani saattavat poiketa toisen tutkijan tulkinnoista, vaikka tutkimusaineisto olisi täysin samankaltainen. Kyseisen tutkielman luotettavuuden arvioinnissa on siis otettava huomioon henkilöstöstrategioiden julkaisupaikka, julkaisija sekä tutkijan subjektiiviset tulkinnat.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavaksi tarkastellaan aineiston analyysin kautta saatuja tuloksia. Kaikkien neljän valitun strategian keskiöstä löytyy kaupungin tavoite olla mahdollisimman veto- ja pitovoimainen työnantaja henkilöstölleen sekä muille potentiaalisille työnhakijoille. Tämän seurauksena tulosten analyysin yläkäsitteeksi muodostuu työnantajan veto- ja pitovoima. Heti tulososion alkuun on siis tutkielman kannalta merkittävää esitellä veto- ja pitovoiman käsitteen esiintyvyyttä tutkimusaineistossa.

Tämän jälkeen aineistoa analysoidaan tarkemmin sisällönanalyysin pääluokkien mukaisesti. Aineiston havainnot on jaoteltu teoreettista viitekehystä mukailleen seuraavanlaisiin pääluokkiin: osaaminen, johtaminen ja työhyvinvointi (kuvio 2). Organisaation osaamisen kehittäminen, johtamiskäytäntöjen vahvistaminen sekä työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen tukeminen korostuvat osana henkilöstövoimavarojen kehittämisprosessia tutkimuksen kohteeksi valittujen kaupunkien henkilöstöstrategioissa. Analyysin pääluokat muodostuvat niitä määrittävistä alaluokista, joita avataan tarkemmin tämän tulososion seuraavissa luvuissa.



Kuvio 2. Sisällönanalyysin yläkäsite ja pääluokat

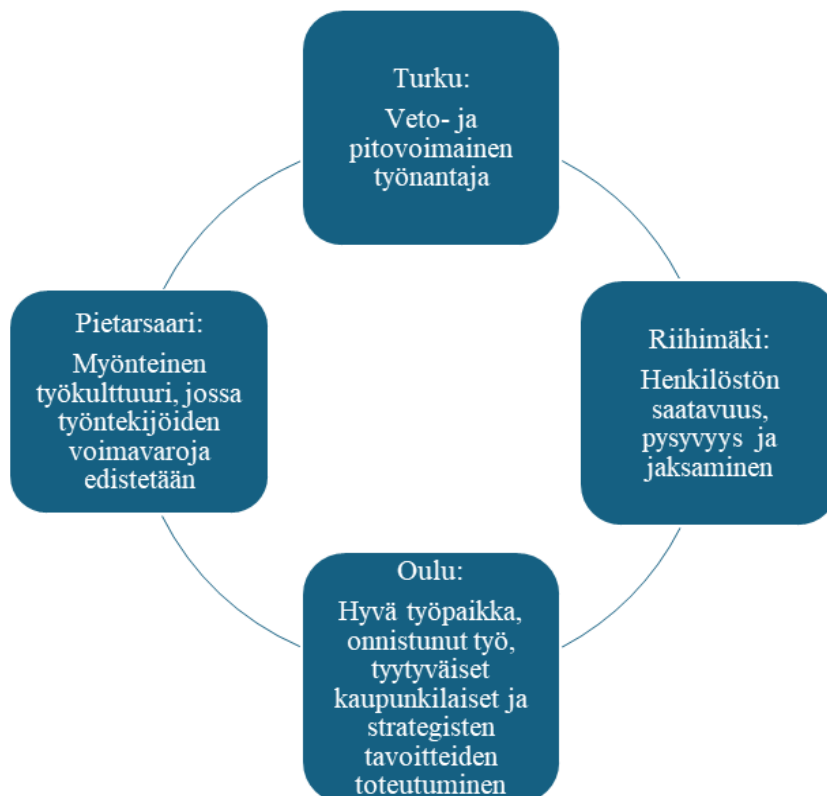
4.1 Veto- ja pitovoima

Jokaisen neljän tarkasteluun valitun henkilöstöstrategian keskiöstä löytyy kaupungin tavoite tai visio olla mahdollisimman veto- ja pitovoimainen työnantaja henkilöstölleen sekä muille sen ulkopuolisille osaajille (kuvio 3). Tämän vuoksi työnantajan veto- ja pitovoima muodostuu tulosten sisällönanalyysin yläkäsitteeksi.

Turun henkilöstöstrategian keskeisin tavoite on olla veto- ja pitovoimainen työnantaja, jonka palveluksessa jokainen pystyy saavuttamaan oman potentiaalinsa ja kokee tulevansa arvostetuksi osana työyhteisöään. Riihimäen kaupungin henkilöstöohjelman tavoitteena on varmistaa henkilöstön saatavuus, pysyvyys ja jaksaminen nyt sekä tulevaisuudessa. Näin varmistetaan kaupungin palvelujen kestävä tuottaminen ja järjestäminen.

Oulun henkilöstöohjelman keskeisenä tavoitteena on hyvä työpaikka, onnistunut työ, tyytyväiset kaupunkilaiset sekä kaupungin toiminnalleen asettamien strategisten tavoitteiden toteutuminen. Pietarsaaren henkilöstöstrategiassa puolestaan tavoitellaan myönteistä työkuilttuuria. Tämänkaltaisessa työkuilttuurissa kaupungin työntekijöiden kykyjä ja voimavaroja edistetään aktiivisesti ja kokonaisvaltaisesti.

Veto- ja pitovoiman käsitteen ilmaantuminen tutkimusaineistossa tarkentuu myös sisällönanalyysin pääluokkien kautta, jotka esitellään seuraavissa alaluvuissa. Osaamisen kehittämistä, johtamiskäytäntöjen vahvistamista sekä työhyvinvoinnin tukemista tarvitaan, jotta voidaan kehittää kaupungin veto- ja pitovoimaa työnantajana. Osaava ja hyvinvoiva organisaatio, jota johdetaan asianmukaisesti, on sekä veto- että pitovoimainen.



Kuvio 3. Henkilöstöstrategioiden ja -ohjelmien keskeiset tavoitteet

4.2 Osaaminen

Aineiston analyysin seurauksena ilmenee, että osaaminen ja sen kehittäminen arvotetaan korkealle osana kaupungin strategista henkilöstösuunnittelua. Osaamisen alaluokiksi muodostuu ammattitaito, organisaation kyky oppia ja uudistua sekä henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinovalikoima.

Riihimäen kaupunki listaa henkilöstösuunnitelman ensimmäiseksi tavoitteeksi sen, että henkilöstön *ammattitaito* vastaa jatkuvasti muuttuvia tarpeita. Palveluntarpeet ovat muuttuneet erityisesti hyvinvointialueuudistuksen myötä, joten uuteen tilanteeseen on pyrittävä sopeutumaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Henkilöstön asiantuntemusta tulee arvostaa sekä hyödyntää työtehtävien kehittämisessä, jotta asiakaskokemus sekä työntekijäkokemus parantuu entisestään. Oulussa riittävä ja ammattitaitoinen henkilöstö arvotetaan korkealle ja sen pysyvyys pyritään varmistamaan juuri henkilöstösuunnittelun sekä yksilön osaamisen jatkuvan kehittämisen avulla. Pietarsaaren henkilöstöstrategiassa työntekijöiden ja esimiesten ammattitaitoa pyritään puolestaan ylläpitämään erilaisten ohjausasiakirjojen avulla. Esimerkiksi henkilöstö- ja esimiesopas sisältävät toimintaa ohjaavat konkreettiset henkilöstöhallinnolliset periaatteet ja linjaukset. Myös henkilöstöstrategialle annetaan painoarvoa ammattitaitoa kehittävänä ohjausasiakirjana. Turussa oman potentiaalinsa saavuttamisen ja tavoittelemisen nähdään synnyttävän ammattitaitoa henkilöstössä sekä lisäävän kaupungin tavoittelemaa pitovoimaa entisestään.

”Osaamisen kehittämisellä edistämme strategiaa tavoitteitamme ja varmistamme riittävän ja ammattitaitoisen henkilöstön. Oppimista tapahtuu työssä, työtä kehittämällä, osaamista jakamalla ja koulutuksissa. ” (Oulun kaupungin henkilöstöohjelma)

Oppimisesta ja uudistumiskyvystä puhutaan, kun puhutaan siitä, miten osaamista syntyy ja, miten se muuttuu erilaisten muutostarpeiden myötä. Turun henkilöstöstrategian linjauksen mukaisesti muutoksen hallitsemiseksi tulee osaamisen päivittyä jatkuvasti vastaamaan ympäristön, organisaation monimuotoisuuden ja henkilöstön tarpeita. Kyseisessä strategiassa arvotetaan korkealle myös tavoitteellisuuden säilyttäminen osana muutosta. Oulun henkilöstöohjelman tavoitteena on edistää monipuolista oppimista omassa työssä. Tätä tapahtuu työtä kehittämällä ja uudella tavalla työskentelemällä, osaamista jakamalla sekä säännöllisissä henkilöstökoulutuksissa. Tässä korostuu erityisesti henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinovalikoima. Oppimisen prosesseissa hyödynnetään laajalti myös alueellisia, kansallisia ja kansainvälisiä yhteistyöverkostoja. Ketterä

kehittäminen, kokeilukulttuuri sekä tiimityö nähdään mahdollisuuksina kehittää organisaation oppimiskykyä entisestään.

Pietarsaareissa tavoitellaan niin ikään *muutoskykyistä* työympäristöä, jossa toimitaan edelläkävijänä ja toivotetaan tervetulleeksi kaikki innovatiiviset ratkaisut sekä uudet suhtautumistavat haasteisiin. Tämä korostuu erityisesti muutostilanteessa. Tavoitteena on, että kaikki osallistuvat omilla taidoillaan sekä osaamisellaan. Myös Riihimäellä henkilöstölle on tarjottava mahdollisuus kehittää osaamistaan, osallistua työyksikön tavoitteiden asettamiseen sekä työolosuhteiden ja viihtyvyyden kokonaisvaltaiseen parantamiseen. Tässä korostuu erityisesti yhteisöllisyys ja tiimeissä tapahtuva jatkuva oppiminen. Kaikessa toiminnassa lähtökohtana on huomioida kaupungin nykyiset sekä tulevaisuuden tarpeet.

”Osallistumme kehitykseen esittämällä omia ja arvostamalla muiden ideoita. Haemme aktiivisesti vaikuttamismahdollisuuksia ja vaihdamme sekä asiantuntemusta että tietoa toistemme kanssa.” (Pietarsaaren henkilöstöstrategia)

Jokaisessa strategiassa listataan sen toteutuksen kannalta merkittävämpiä *henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinoja*. Pietarsaaren kaupungin henkilöstöstrategiassa listataan kehittämistä ohjaavat arvot. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen turvataan ottamalla käyttöön monipuolisia rekrytointikäytäntöjä. Näiden avulla uutta ja osaavaa työvoimaa toivotetaan tervetulleeksi, ja kaupungin vetovoimaa kehitetään entisestään. Moderneihin rekrytointikäytäntöihin ja niiden käyttöönottoon kiinnitetään huomiota myös Riihimäen kaupungin henkilöstöohjelmassa. Riihimäellä rekrytointikäytäntöjen koetaan lisäävän kaupungin houkuttelevuutta. Turun kaupungin henkilöstöstrategiassa puolestaan osaamisen kehittämisen tarkoituksena nähdään olevan varmistaa mielekäs urapolku kaupungin työntekijöille. Mielekäs urapolku voidaan turvata muun muassa tarjoamalla työntekijälle mieluisia ja tarpeellisia kouluttautumismahdollisuuksia.

Kouluttautumismahdollisuuksien tarjoamisen tarpeellisuus tunnustetaan Turun lisäksi myös muissa henkilöstöstrategioissa. Koulutusmahdollisuuksien avulla pyritään turvaamaan henkilöstön osaaminen muutoksessa. Oulun henkilöstöohjelman mukaisesti osaamista jaetaan ja näin kehitetään laajan koulutustarjonnan avulla. Myös Riihimäen kaupunki pyrkii parantamaan työnantajakuvaansa tarjoamalla muuttuvia koulutusmahdollisuuksia henkilöstölleen. Tavoite- ja kehityskeskustelut listataan koulutuksien lisäksi tärkeiksi henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinoiksi. Tässä henkilöstöä koskevien tavoitteiden toteutumista arvioidaan sekä samanaikaisesti kehitetään oppimista

tukevaa organisaatiokulttuuria. Oulussa työnkuvaa kehitetään erilaisissa koulutuksissa, yhteisissä tilannekatsauksissa sekä säännöllisissä kehityskeskusteluissa.

Henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinoiksi lukeutuvat edellä mainittujen lisäksi myös työtehtävien suunnitellut muutokset. Erityisesti Riihimäen henkilöstöohjelmassa nämä tulevat esille. Sisäisiä hakumenettelyjä sekä työkiertoa suositaan ja näiden koetaan mahdollistavan kaupungin työntekijöille parempia etenemismahdollisuuksia urallaan.

4.3 Johtaminen

Osaamisen lisäksi myös kaupungin johtamiskäytänteitä pyritään kehittämään ja uudistamaan henkilöstöstrategioiden tavoitteiden mukaisesti. Aineiston analyysin perusteella johtamisen alaluokiksi muodostuvat johtajan valmentava työote, itseohjautuvuus, yhteistyö sekä tarve johdon vastuulla olevalle arvioinnille ja seurannalle. Kaikessa johtajuudessa korostuu ennen kaikkea henkilöstön kokemus sen oikeudenmukaisuudesta.

Oulun henkilöstöohjelmassa kannustetaan johtamaan *valmentavalla johtamistyyllillä*, joka on motivoitumista, hyvää työtä ja hyvinvointia tukevaa. Käytännössä sitä toteutetaan esihenkilövalmennuksen, työn ohjauksen sekä muun johtajalta saadun tuen kautta. Myös Riihimäellä ja Turussa valmentavan johtamisen nähdään mahdollistavan keskustelevan kulttuurin luominen yhdessä henkilöstön kanssa. Sujuva yhteistoiminta sekä henkilöstön osallistaminen takaavat laadukkaan lähijohtamisen sekä onnistuneen esihenkilötyön kaupungin sisällä. Tässä korostuu johtajalta saadun tuen vaikutus.

Tutkimusaineistossa johtamista määritellään muun muassa *itseohjautuvuuden* sekä *yhteistyön* käsitteiden kautta. Pietarsaaren henkilöstöstrategian nimestä tulee jo esille kaupungin tavoite toimia mahdollisimman yhteistyökykyisesti, kannustamalla yhteiseen osallistumiseen, samalla luoden myönteistä työyhteisöä. Oulussa hyvän johtamisen tavoitteena on itseohjautuvuutta ja tiimityötä tukeva ajattelutapa. Johtajan asettamat selkeät vastuut ja tehtävänjako kannustavat itseohjautuvuuteen. Turun henkilöstöstrategian mukaisesti johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi vain silloin, jos siinä huomioidaan työyhteisön vaikutus ja osallisuus. Kun päätökset valmistellaan yhdessä niiden kanssa, joihin ne tosiasiaassa vaikuttavat, koetaan johtaminen oikeudenmukaiseksi. Riihimäellä johtamisen arvoiksi listataan yksilöllisyys, yhdenvertaisuus ja yhteisöllisyys.

Yhteisöllisyyden arvo nousee esille sujuvan yhteistoiminnan, osallistamisen ja keskusteleavan kulttuurin luomisen kautta. Vastuu tästä on erityisesti johdolla sekä esihenkilöillä.

”Esihenkilöjohtamisessa noudatetaan avoimen ja dialogisen vuorovaikutuksen periaatetta, jossa arvostetaan yksilöllisyyttä, tuetaan yhteisöllisyyttä ja kunnioitetaan yhdenvertaisuutta. -- Johtaminen on valmentavaa johtamista, jonka lähtökohtana on sujuva yhteistoiminta, henkilöstön osallistaminen ja keskusteleavan kulttuurin luominen.” (Riihimäen kaupungin henkilöstöohjelma)

Henkilöstöstrategian käytännön toteutuksen kannalta *arvioinnilla ja seurannalla* on merkittävä rooli. Arvioinnin ja seurannan toteutuksen vastuu on pääosin ylimmällä johdolla sekä keskijohdolla. Oulun kaupungin henkilöstöohjelmassa jokaiselle henkilöstövoimavarojen kehittämistä koskevalle tavoitteelle on määritelty mittari, jonka avulla toimenpiteen toteutumista seurataan ja arvioidaan. Esimerkiksi johtamisen tavoitteiden onnistumista arvioidaan erilaisten henkilöstökyselyjen tunnuslukuja aktiivisesti seuraamalla ja kehittämällä.

Turun henkilöstöstrategiaa toteutetaan samankaltaisten mittareiden avulla. Vuosittaisten henkilöstökyselyiden rinnalla kehitetään ja aktiivisesti hyödynnetään pienkyselyitä koskien henkilöstön työhyvinvointia, osaamistarpeita sekä johtamisen laadun arviointia. Tässä arvotetaan korkealle tavoitteellisuuden säilyttäminen osana muutosta. Pietarsaari seuraa henkilöstöstrategian toteutumista pääasiallisesti toimenpideohjelman päivittämisen yhteydessä. Tämän lisäksi strategiassa korostetaan johdon erityistä vastuuta työpaikkojen riskienarvioinnissa sekä työilmapiiritutkimuksissa. Riihimäellä henkilöstöohjelman tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain kehittämistoimikunnissa sekä henkilöstöraportoinnin avulla. Jokaisen henkilöstöohjelman tavoitteen toteutumista arvioidaan henkilöstökyselyn avulla, jolle on asetettu henkilöstöohjelman muodostamisen yhteydessä tavoitetasot.

Näiden lisäksi Turun ja Oulun strategioissa esitellään HR-tiedolla johtamisen- kulttuuri, jolla viitataan henkilöstöön liittyvän datan laajempaan hyödyntämiseen osana johtamistyötä. Tällöin henkilöstöä koskevia tunnuslukuja sovelletaan osana toiminnan ohjausta. Tästä syystä mittareiden ja seurannan rooli korostuu myös HR-tiedolla johtamisen kulttuuria kehittäessä.

4.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin tavoite esiintyy jokaisessa henkilöstöstrategiassa useamman kerran. Pääluokan alaluokiksi muodostuvat henkilöstön henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi, työyhteisötaidot, työssä jaksaminen sekä turvallinen ja terveellinen työympäristö ja sen aktiivinen tavoittelu.

Henkistä ja sosiaalista hyvinvointia tavoitellaan osana henkilöstöstrategioita. Riihimäellä yksilön fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kehittämisen nähdään mahdollistavan työssä jaksamisen ja viihtymisen. Työyhteisöissä tavoitellaan sosiaalista ja henkistä hyvinvointia edistävää työkuultuuria, jossa noudatetaan yhteisiä toimintaohjeita. Myös Oulussa työhyvinvoinnin tukeminen arvotetaan korkealle. On jokaisen työntekijän ja esihenkilön vastuulla edistää työyhteisön hyvinvointia, hyvää ilmapiiriä sekä rakentavaa yhteistyötä. Turussa kokonaisvaltaista hyvinvointia pyritään edistämään henkilöstöltä kerättävän tiedon avulla. Pietarsaareissa osaavaan, hyvinvoivaan ja motivoituneeseen henkilöstöön kiinnitetään huomiota osana strategiaa. Henkilöstö pyrkii toimimaan hyvinvoinnin, tasa-arvon ja tehokkuuden saavuttamiseksi sekä ylläpitämiseksi.

Työyhteisötaidot nousevat esille Turun kaupungin henkilöstöstrategian ensimmäisessä tavoitteessa. Työyhteisötaidot tukevat kaikkien tavoitteiden saavuttamista. Työyhteisötaitoja kehitetään tukemalla yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä sekä vahvistamalla vuorovaikutusta ja tiedonkulkua työyhteisön sisäisesti. Työyhteisön kyky kehittää omaa toimintaansa mahdollistaa organisaation uudistamiskyvyn. Myös Oulun henkilöstöohjelman tavoitteissa nousee esille työyhteisön merkitys. Kaupungin tavoitteena nähdään olevan hyvä työpaikka sekä onnistunut työkokemus, jotka molemmat ovat yhteydessä työyhteisötaitoihin. Pietarsaarella tavoitellaan määrätietoisten työntekijöiden myönteistä työyhteisöä, jossa kannustetaan yhteiseen osallistumiseen kaupungin sisäisesti. Riihimäellä henkilöstölle halutaan tarjota mahdollisuus osallistua työyksikön tavoitteiden asettamiseen sekä työolosuhteiden ja työyhteisön viihtyvyyden parantamiseen.

”Yksilön fyysistä, henkistä ja sosiaalista työkykyä edistetään mm. tukemalla terveyttä, hyvinvointia, työssä ja vapaa-ajalla liikkumista sekä virkistymistä. Työyhteisöissä vallitsee henkistä ja sosiaalista hyvinvointia edistävä toimintakulttuuri ja siellä noudatetaan yhteisesti sovittuja toimintaohjeita ja pelisääntöjä.” (Riihimäen henkilöstöohjelma)

Työssä jaksaminen on tiiviisti yhteydessä kokemukseen työhyvinvoinnista. Työssä jaksamisessa puhuttaessa, puhutaan myös varhaisen tuen- mallista. Sen tarkoituksena on tukea työntekijän työssä

jaksamista ja jatkamista ennakoivasti. Tähän pyritään osana Riihimäen sekä Oulun henkilöstöohjelmaa. Varhainen tuki estää sairauspoissaolojen sekä työkyvyttömyyden kokonaiskustannuksien kasvun nousun. Riihimäellä työn joustot nähdään mahdollisuutena yhteensovittaa työtä ja vapaa-aikaa. Turussa työssä jaksamista pyritään tukemaan lisäämällä hallinnan tunnetta sekä vähentämällä työtä koskevia paineita mahdollisuuksien mukaan. Myös työn määrällä nähdään olevan yhteys työssä jaksamiseen.

”Työ on turvallista ja terveellistä – henkisesti ja fyysisesti. Tämä varmistetaan tukemalla työssä jaksamista sekä varmistamalla turvallinen työympäristö.” (Turun kaupungin henkilöstöstrategia)

Turvallisuus sekä *turvallinen ja terveellinen työympäristö* listataan monessa henkilöstöstrategiassa kaupungin tavoitteeksi. Turussa henkisesti ja fyysisesti terveellistä ja turvallista työtä tavoitellaan tukemalla työssä jaksamista sekä varmistamalla turvallinen työympäristö. Näiden toteutumista arvioidaan muun muassa työpaineita ja työn määrää mittaamalla sekä työpaikkakiusaamisen esiintyvyyttä tarkkailemalla. Oulussa turvallisuutta tavoitellaan ennakoivan työhyvinvoinnin, työkykyjohtamisen, työsuojelun ja työturvallisuuden käytäntöjä kehittämällä. Terveellisessä ja turvallisessa työpaikassa on hyvä tehdä töitä ja kehittää osaamistaan. Myös Riihimäellä huomiota kiinnitetään terveellisiin ja turvallisiin työvälineisiin, -olosuhteisiin sekä työskentelytapoihin. Pietarsaareissa ei työyhteisön turvallisuutta ja terveellisyyttä listata erilliseksi tavoitteeksi, mutta henkilöstöstrategian nähdään ohjaavan toimintaa myös muun muassa työtapaturmatilanteissa sekä työilmapiiritutkimuksissa.

4.5 Tutkimustulosten tulkinta suhteessa teoriaan

Kun tutkimustuloksia suhteutetaan tutkielman teoriaan, voidaan todeta, että henkilöstövoimavaroja kehittämällä kehitetään kaupungin veto- ja pitovoimaa työnantajana. Jokaisessa henkilöstöstrategiassa ja -ohjelmassa keskeiseksi tavoitteeksi muodostuu työnantajan eli kaupungin veto- ja pitovoiman vahvistaminen. Vetovoima työelämässä voidaan määritellä keinoksi, jolla organisaatio houkuttelee työntekijöitä työvoimakseen, saa työntekijät pysymään työssä sekä lisää työn imua (Huhta & Myllyntaus 2021, 17). Työvoiman näkökulmasta pitovoima kuvaa organisaation kykyä pitää nykyiset työntekijät palveluksessaan mahdollisimman pitkään (Holliday, 2021).

Henkilöstövoimavarojen kehittämisen käytäntöjen tavoitteena onkin pitää organisaatio oppimiskykyisenä ja elinvoimaisena työnantajana, jonka palveluksessa työntekijät pysyvät pitkään (Lawler 2017, 5).

Henkilöstövoimavarojen nähdään muodostuvan kolmesta osa-alueesta: henkilöstövahvuudesta, henkilöstön yksilöominaisuuksista sekä työyhteisön nykytilasta. Henkilöstövahvuus tarkoittaa määrällisiä voimavaroja henkilöstön sisällä. Sitä voidaan mitata esimerkiksi työtunteja ja työvoiman kokonaisvahvuutta tarkastelemalla. Henkilöstön yksilöominaisuudet eli organisaation laadulliset voimavarat kertovat yksilöominaisuuksista, henkilöstön laadusta sekä oppimisprosesseista organisaation sisällä. Työyhteisön tilaan puolestaan vaikuttavat esimerkiksi johtaminen ja johtamisen laatu sekä sisäinen organisaatiokulttuuri. (Eronen 1998, 7–8; Ahonen 1998, 50–52.) Tutkimustuloksista selviää, että työnantajan veto- ja pitovoimaa kehitetään kaupungissa kolmea osa-aluetta kehittämällä, jotka ovat osaaminen, johtaminen sekä työhyvinvointi. Näistä henkilöstön osaaminen tunnistetaan organisaation laadulliseksi henkilöstövoimavaraksi, jota kehittämällä muutoksia voidaan toteuttaa myös määrällisellä tasolla sekä organisaatiotasolla (Eronen, 1998, 8). Työhyvinvoinnin nähdään osaltaan vaikuttavan määrällisiin henkilöstövoimavaroihin, kuten työtunteihin ja työvoiman kokonaisvahvuuteen. Johtaminen puolestaan vaikuttaa työyhteisön nykytilaan sekä organisaatiokulttuuriin.

Työntekijät, jotka viihtyvät työssään sekä pääsevät kehittämään osaamistaan osana työtehtäviään, pysyvät todennäköisemmin organisaation palveluksessa pidempää sekä työskentelevät muita tehokkaammin yhteisten tavoitteiden eteen. (Sandhya & Pradeep Kumar 2011, 1778.) Näin ollen löydetään yhteys henkilöstön osaamisen kehittämisen ja organisaation veto- ja pitovoiman väliltä. Henkilöstön osaaminen on keskeinen osa organisaation menestystä. Yksilön, tiimin ja organisaation sisäistä osaamista verrataan tehtävien vaatimiin osaamisvaatimuksiin, joiden pohjalta löydetään kehittämistarpeet ja keinot näiden tarpeiden tyydyttämiseksi. (Kauhanen 2012, 142.) Organisaation on tunnistettava tarvitsemansa osaaminen, houkuteltava sitä aktiivisesti puoleensa sekä kyettävä säilyttämään tämä osaaminen toimintansa perustana. Tämän saavuttaminen vaatii organisaatiolta toimintaprosessien käyttöönottamista, joiden tehtävänä on houkutella ja motivoida osaavia työntekijöitä sekä saada heidät toimimaan tehokkaasti laadittujen strategioiden puitteissa. (Lawler 2017, 3.) Kaupungissa henkilöstöille on mahdollistettava osaamisen kehittäminen. Osaamista kaupungissa kehitetään työtä kehittämällä ja uudella tavalla työskentelemällä, osaamista aktiivisesti jakamalla sekä säännöllisissä henkilöstökoulutuksissa.

Tässä vaiheessa erityistä huomiota on kiinnitettävä henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinovalikoimaan. Ellströmin ja Kockin (2009, 37) jaottelun mukaan henkilöstövoimavarojen

kehittämistoimet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: rekrytointi, urasuunnittelu ja henkilöstön liikkuvuus, henkilöstökoulutukset sekä työtehtävien suunnitellut muutokset. Näistä erityisesti kouluttautumismahdollisuuksien tarjoamisen tarpeellisuus tunnistettiin osana jokaista henkilöstöstrategiaa. Henkilöstön kouluttaminen ja siten osaamisen aktiivinen kehittäminen on keskeinen osa organisaation osaamisen vaalimista (Viitala 2005, 254). Koulutusmahdollisuuksien avulla pyritään turvaamaan henkilöstön osaaminen muutoksessa. Koulutus on keino vastata sekä yksiköllisiin että ryhmätason osaamisen kehittämistarpeisiin. Koulutukseksi voidaan laskea kaikki organisointu oppimiseen tähtäävä toiminta. (Viitala 2005, 271–273.) Koulutusmahdollisuuksien tarjoamisen lisäksi tavoite- ja kehityskeskustelut listattiin tärkeimmiksi henkilöstövoimavarojen kehittämisen keinoiksi strategioissa.

Osaamisen kehittämisen lisäksi organisaation vetovoimaisuutta ja henkilöstövoimavaroja voidaan lisätä muun muassa kehittämällä johtamista kokonaisvaltaisesti (Tevameri 2021, 22). Tutkimusaineiston mukaisesti johtajan tai esimiesasemassa olevan on pyrittävä johtamaan valmentavalla johtamistyyllillä, joka on motivoitumista, hyvää työtä ja työhyvinvointia tukevaa. Sujuva yhteistoiminta sekä henkilöstön osallistaminen takaavat laadukkaan johtamisen kaupungin sisällä. Huomio tulisi kiinnittää siihen, että muodostetaan työntekijöille suotuisa toimintaympäristö, mikä saa heidät ja heidän osaamisensa kukoistamaan. (Willcox 2016, 1.) Hyvä johtaja voi käytöksellään mahdollistaa pitkät työurat, henkilöstön pysyvyyden sekä osaavan työvoiman saatavuuden. Tehokkaan organisaation tehtävä onkin johtaa osaamista niin, että se myötävaikuttaa sekä organisaation että työntekijöiden menestykseen (Lawler 2017, 5).

Edellä mainittujen lisäksi organisaation veto- ja pitovoimaisuutta ja siten henkilöstövoimavaroja voidaan kehittää kasvattamalla henkilöstön kokonaisvaltaista työhyvinvointia (Tevameri 2021, 22). Henkilöstövoimavarojen kehittäminen määritellään henkilöstöä koskevien muutosten toteuttamiseksi, joilla pyritään parantamaan henkilöstön työhyvinvointia sekä tuottavuutta (Kesti 2014, 163). Työ- ja elinkeinoministeriön ammattibarometrin mukaan tulevaisuudessa kunnissa haasteita tuottavat henkilöstön osaamisen puutteellisuuden lisäksi työhyvinvointia koskevat kysymykset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.) Tarve työhyvinvoinnin kehittämiseksi tunnustetaan myös osana henkilöstöstrategioita. Henkilöstöstrategioiden mukaisesti terveellisessä ja turvallisessa työpaikassa on hyvä tehdä töitä ja kehittää osaamistaan. Fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kehittämisen nähdään mahdollistavan työssä jaksaminen sekä viihtyminen pitkällä aikavälillä. Näin voidaan löytää yhteys henkilöstön työhyvinvoinnin aktiivisen edistämisen sekä työnantajan veto- ja pitovoiman väliltä. Kun työhyvinvoinnista huolehditaan, niin työssä viihdytään pidempään ja työntekijöiden työtyytyväisyys kasvaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia sitä, miten henkilöstövoimavaroja kehitetään strategisesti tutkimuksen kohteeksi valikoituneissa kaupungeissa. Taustaoletukseksi muodostui se, että jokainen tutkimuksen kohteena toimiva kaupunki huomioi henkilöstön merkittävänä voimavarana muodostaessaan liiketoimintastrategiastaan erillisen henkilöstöstrategian toimikaudelleen sekä julkaistessaan sen kaikkien saataville verkkosivuilleen. Tutkimuksessa kysyttiin sitä, miten henkilöstövoimavaroja pyritään kehittämään osana kaupungin henkilöstöstrategiaa.

Tuloksien perusteella voidaan todeta, että jokaisessa valitussa kaupungissa huomioidaan henkilöstö merkittävä voimavarana, jonka resursseja pyritään edistämään strategisella tasolla määrätietoisesti. Suuren ja keskisuuren kaupungin henkilöstöstrategiassa lähestytään henkilöstövoimavarojen kehittämisen prosessia hyvin samankaltaisella tavalla. Erityistä huomiota kiinnitetään jokaisen kaupungin veto- ja pitovoimaan sekä sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tässä prosessissa tunnistetaan osaamisen vaalimisen ja kehittämisen vaikutus, osallistavan ja valmentavan johtamisen rooli sekä työhyvinvointia tukevan työyhteisön tehtävä.

Tämän perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen keskeisin johtopäätös on se, että henkilöstövoimavaroja kehittämällä kehitetään kaupungin veto- ja pitovoimaa työnantajana. Veto- ja pitovoimaa kehitetään puolestaan kehittämällä henkilöstön osaamista, johtamista sekä työhyvinvointia. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen käytäntöjen tavoitteena onkin pitää organisaatio oppimiskykyisenä ja elinvoimaisena työnantajana, jonka palveluksessa työntekijät pysyvät pitkään. Tämän saavuttaminen vaatii organisaatiolta toimintaprosessien käyttöönottamista, joiden tehtävänä on houkutella ja motivoida osaavia työntekijöitä sekä saada nykyiset työntekijät toimimaan tehokkaasti laadittujen strategioiden puitteissa. (Lawler 2017, 3–5.) Osaamista kaupungissa kehitetään työtä kehittämällä ja uudella tavalla työskentelemällä, osaamista aktiivisesti jakamalla sekä säännöllisissä henkilöstökoulutuksissa.

Tutkimuksen tavoitteen voidaan nähdä täyttyneen pääosin, koska tutkielma tarjoaa lisäarvoa henkilöstön ja henkilöstövoimavarojen kehittämisen merkittävyydestä organisaation menestystekijänä. Tutkimustulokset tuottavat lisätietoa koskien henkilöstön ja kaupungin veto- ja pitovoiman välistä suhdetta. Aktiivisella henkilöstövoimavarojen kehittämisellä on yhteys kaupungin työnantajakuvan parantumiseen. Henkilöstön rooli menestykseen vaikuttavana tekijänä on kehittynyt viime vuosina entistä aktiivisempaan suuntaan. Henkilöstön rooli ei ole vain joustaa valitun strategian

mukaisesti, vaan inhimilliset tavoitteet ja vahvuudet tulee valjastaa organisaation menestystekijäksi osana strategista suunnittelua. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 75–77.)

Yhteiskunnallisessa keskustelussa paljon huomiota on viime vuosina kerännyt monia julkisen sektorin aloja koskeva työvoimapula sekä kansallinen tavoite pidentää työuria entisestään (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Tutkimus ottaa osaa tähän yhteiskunnalliseen keskusteluun. Laajamittainen organisaation henkilöstövoimavarojen kehittäminen tuo arvoa sekä organisaatiolle itselleen, mutta myös yhteiskunnalle kokonaisuudessaan (Sadler-Smith 2021, 4–5). Kun työhyvinvointia sekä työn tuottavuutta kehitetään henkilöstövoimavaroja kehittämällä, vaikutukset näkyvät sekä organisaation menestyksenä että työntekijöiden työkyvyn parantumisenä (Kesti 2014, 163). Voidaan siis todeta, että henkilöstövoimavarojen kehittämällä on tärkeä yhteiskunnan toimintakykyyn vaikuttava tehtävä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tutkimus koskien henkilöstövoimavarojen kehittämisen toteutumista kaupunkitasolla on tärkeää. Hyvinvointialueuudistuksen myötä kaupunkien on sitouduttava uudenlaiseen palveluntarjoajan rooliin entistä kompleksisemmässä toimintaympäristössä. Kompleksinen toimintaympäristö aiheuttaa uudenlaisia haasteita, joihin henkilöstön on tulevaisuudessa pystyttävä reagoimaan. Turun henkilöstöstrategian mukaisesti työyhteisön kyky kehittää omaa toimintaansa mahdollistaa myös organisaation uudistumiskyvyn.

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen voidaan nähdä ratkaisuna megatrendien, kuten globalisaation ja automatisaation aiheuttamille kehittämistarpeille (Sadler-Smith 2021, 232). Henkilöstövoimavarojen kehittäminen osana henkilöstöstrategiaa auttaa varmistamaan, että organisaatiolla on motivoitunut, sitoutunut ja osaava henkilöstö, joka pystyy vastaamaan näihin muuttuviin haasteisiin (Lawler 2017, 7–8). Julkisen sektorin toimijoilta edellytetään nykypäivänä entistä enemmän joustavuutta, kykyä käsitellä monimutkaisia ilmiöitä sekä muutoskyvykkyyttä (Virtanen & Stenvall 2019, 26). Valituissa henkilöstöstrategioissa kiinnitetään huomiota henkilöstön muutoskyvykkyyteen ja uudistumiskykyyn, mutta niissä ei juuri huomioida megatrendien vaikutusta henkilöstöön ja kaupungin palveluntuotannon tulevaisuuteen. On kuitenkin selvää, että megatrendit, kuten kaupungistuminen ja automatisaatio tulevat vaikuttamaan kaupungin palveluntuotantoon tulevaisuuden Suomessa. Olisi syytä pohtia enenevässä määrin sitä, miten näihin henkilöstöä koskeviin muutoksiin voitaisiin varautua. Voitaisiinko esimerkiksi kuntasektorin palveluntuotannossa hyödyntää automatisaatiota, mikäli henkilöstöstä on merkittävää pulaa? Lisäksi voidaan pohtia sitä, minkälaisia vaikutuksia tällä olisi kaupungin työntekijöihin ja heidän pysyvyyteensä.

On tutkimuksen kannalta merkittävää todeta, että strategian uskottavuus perustuu pääosin siihen, että organisaation henkilöstö sekä sidosryhmät ovat tietoisia strategian sisällöstä ja noudattavat sitä myös käytännössä (Lindroos & Lohivesi 2004, 51). Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja päämäärät tulee linjata osaksi strategiaa niin, että ne kyetään saavuttamaan strategian ohjaamalla tavalla (Viitala 2021, 1.2). Tässä vaiheessa tutkielmaa on syytä punnita sitä, onko henkilöstöstrategioiden tavoitteiden seuranta tarpeeksi kattavaa. Oulun sekä Turun henkilöstöstrategioissa määritellään tavoitteita ohjaavat mittarit, joiden avulla toimenpiteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. Riihimäellä ja Pietarsaareissa tavoitteiden toteutumisen seuranta jää pääosin vuosittaisen henkilöstöraportoinnin varaan. Strategian suunnitelmallisen luonteen vuoksi on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että tavoitteet toteutetaan myös käytännön tasolla.

Henkilöstöstrategian laatiminen pakottaa organisaation miettimään ihmisen toimintaan liittyviä kokonaisuuksia ja niiden vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen (Aaltonen ym. 2004, 125–126). Osaamisen johtamisen tärkeimpänä tehtävänä voidaan nähdä olevan rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille (Viitala 2005, 109). Myös tässä korostuu henkilöstöstrategian merkittävä rooli. Tämän seurauksena voidaan pohtia sitä, onko henkilöstöstrategian laatiminen edellytys sille, että henkilöstövoimavaroja kehitetään kaupunkitasolla. Voidaan punnita myös sitä, että tunnistetaanko henkilöstö samankaltaisena voimavarana kaupungeissa, joissa ei muodosteta erillistä henkilöstöstrategiaa. Voidaanko kaupungin liiketoimintastrategiassa huomioida ihmisen toimintaan liittyviä kokonaisuuksia niiden vaatimalla tavalla?

5.1 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkielmassa saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Tutkielman seurauksena voidaan ymmärtää paremmin henkilöstövoimavarojen kehittämistä kaupunkitasolla. Tutkimukseen liittyy kuitenkin aina rajoitteita, joita voidaan tunnistaa myös tästä tutkielmasta.

Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, koska tarkastelun kohteena toimivat vain kahden suuren ja kahden keskisuuren kaupungin henkilöstöstrategiat. Näiden kaupunkien henkilöstöstrategiat ovat muodostettu hyvin samankaltaisesti. Tutkielmassa päädyttiin tämänkaltaiseen otantaan, jotta saadaan useamman samankaltaisen kaupungin näkökulma tutkimusilmiöön. Suomen paikallishallinnon kenttä on kuitenkin laaja ja kaupungit sekä kunnat ovat keskenään hyvin erilaisia. Henkilöstövoimavaroja kehitetään pienemmissä kunnissa hyvin eri tavoilla sekä erilaisella intensiteetillä kuin tutkielman

kohteeksi valituissa keskisuurissa ja suurissa kaupungeissa. Myös keskisuurten ja suurten kaupunkien välillä on tunnistettavissa eroavaisuuksia, joihin ei tässä tutkielmassa sen tarkemmin perehdytä.

Toisena tutkielman mahdollisena rajoituksena on tutkimusaineiston julkaisupaikka, julkaisija ja tutkijan subjektiivisuus. Dokumenttianalyysia tehdessä valmiisiin aineistoihin on suhtauduttava kriittisesti pitäen mielessä lähdekriittisyys ja toisistaan poikkeavien tulkintojen mahdollisuus (Hirsjärvi ym. 1997, 188).

Lisäksi voidaan esittää pohdintaa siitä, olisiko tutkimusmenetelmien pitänyt olla toisenlaisia, jotta tutkimustulokset olisivat kuvanneet tarkemmin henkilöstövoimavarojen kehittämisen nykytilaa. Olisi mielenkiintoista haastatella kuntien ja kaupunkien viranhaltijoita sekä henkilöstöä ja kuulla heidän mielipiteitään koskien henkilöstövoimavarojen kehittämisen toteutumista sekä henkilöstövoimavarojen merkittävyyttä osana kaupungin palveluntuotantoa. Tällöin syvempi ymmärrys kaupungin henkilöstön kokemuksista käytännötasolla olisi mahdollinen. Tässä tapauksessa esimerkiksi case- tutkimus olisi ollut toteutettavissa. Nykyisessä tutkimuksessa on tutkimusmenetelmän vuoksi suunnitelmallinen ote, jolloin henkilöstövoimavarojen kehittämisen käytännön toteutuksesta ei ole tutkimustietoa saatavilla.

5.2 Jatkotutkimusaiheet

Tutkielman aihepiiri on laaja, joten mahdollisia jatkotutkimusaiheita on myös paljon. Tulevaisuudessa henkilöstövoimavarojen kehittämistä voitaisiin tutkia esimerkiksi siirtämällä näkökulma kaupunkitasolta hyvinvointialueille. Hyvinvointialueudistuksen myötä hyvinvointialueet vastaavat esimerkiksi sosiaali- ja terveyshuollonpalveluista sekä pelastustoimesta. Näillä aloilla tarve henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja siten työnantajan veto- ja pitovoiman kasvattamiseen on merkittävä. Myös useat hyvinvointialueet ovat muodostaneet liiketoimintastrategiastaan erillisen henkilöstöstrategian toimikaudelleen.

Edellisten lisäksi tutkimuksen kohteeksi voisi muodostua myös se, miten henkilöstövoimavarojen kehittämisen prosessi todellisuudessa toteutuu sekä noudatetaanko henkilöstöstrategioiden ja henkilöstöohjelmien linjauksia niiden lupaamalla tavoilla. Tällöin huomio voisi kohdistua esimerkiksi henkilöstökyselyihin ja vuosittaisiin henkilöstöraportteihin.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. (2004). *Vastuullinen johtaminen – inhimillistä tuloksentekeä*. Helsinki: WSOY.
- Ahonen, G. (1998). *Henkilöstötilinpäätös: yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*. Helsinki: Yrityksen tietokirjat.
- Anderson, V. & Boocock, G. (2002). Small firms and internalization: learning to manage and managing to learn. *Human resource management journal*, Vol 2, 5–24. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00068.x>.
- Arolainen, T. (2020). Kunta-ala on suuri työllistäjä. *KT-lehti*, 2/2020. Saatavissa < [Kunta-ala on suuri työllistäjä | KT-lehti \(ktlehti.fi\)](#)>, luettu 24.1.2024.
- Bontrager, M., Clinton S., Tyner, L. & Hammer, E. (2021). Flexible work arrangements: A human resource development tool to reduce turnover. *Advances in developing human resources Vol. 23(2)*, 124–141. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1177/1523422320982930>.
- Du Plessis, M. (2006). *The impact of organisational culture on knowledge management*. Oxford, England: Chandos Publishing.
- Ellström, P-E. & Kock, H. (2009). Competence development in the workplace. Teoksessa K. Illeris, (toim.) *International perspectives on competence development. Developing skills and capabilities* (s.34-54). Lontoo ja New York: Routledge.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Holliday, M. (2021). *What Is Employee Retention? Benefits, Tips and Metrics*. Saatavissa: <<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-retention.shtml>> luettu 18.3.2024.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, A. & Poikela, E. (2000). Työssä oppiminen – reflektiivistä ja kontekstuaalista. *Aikuiskasvatus*, Vol. 20(4), 316–324. <https://doi.org/10.33336/aik.93315>.
- Järvinen, A. (2018). *Henkilöstövoimavarojen kehittyminen kunnan henkilöstöraportoinnissa*. Pro gradu- tutkielma. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Kesti, M. (2014). *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus Finva.
- Laine, P. (2007). *Osaamisen johtaminen ja HRD- tarua vai totta? Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä*. Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö.
- Lawler, E. (2017). *Reinventing talent management*. Oakland: Barrett-Koehler Publishers.
- Liebowitz, J. (2016). *Successes and failures of knowledge management*. Amsterdam, Netherlands: Morgan Kaufmann.

- Lindroos, J-E & Lohivesi, K. (2004). *Onnistu strategiassa*. Juva: WSOY.
- Lubbe, A. & Mentz, E. (2021). *Learning trough assessment- an approach towards self-directed learning*. Cape Town, South Africa: AOSIS.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2024). *Koulutuksen kehittämistä tutkimuksella, yhteistyöllä ja verkostoitumisella: Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisfoorumin toisen toimintakauden loppuraportti*. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165440/OKM_2024_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, luettu 27.3.2024.
- Prusak, L. (1997). *Knowledge as strategy. Knowledge in organisations*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Sadler-Smith, E. (2021). *Human resource development: theory and practice*. Washington, D.C.: SAGE publications Ltd.
- Sandhya, K. & Pradeep Kumar, D. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of Science and Technology, Vol. 4(12)*, 1778–1782. <https://doi.org/10.17485/ijst/2011/v4i12/30326>.
- Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: SanomaPro.
- Tevameri, T. (2021). *Katsaus sote-alan työvoimaan- toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua*. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf>, luettu 26.3.2024.
- Torraco, R. & Lundgren, H. (2020). What HRD Is Doing- What HRD Should Be Doing: The Case for Transforming HRD. *Human Resource Development Review, Vol. 19(1)*, 39–65. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1177/15344843198770>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). *Ammattibarometri: Työvoimapulan kasvu on hidastunut- pulan kärjessä jatkavat sosiaali- ja terveysalan ammatit*. Saatavissa <<https://tem.fi/-/ammattibarometri-tyovoimapulan-kasvu-on-hidastunut-pulan-karjessa-jatkavat-sosiaali-ja-terveysalan-ammattit>>, luettu 24.1.2024.
- Venkastewara, R. (2014). *HRD audit: evaluating the human resource function for business improvement*. New Delhi, India: Sage Response.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Wilcox, M. (2016). *Effective talent management: aligning strategy, people, and performance*. London; New York: Routledge.

AINEISTOLÄHTEET

Oulun kaupungin henkilöstöohjelma. Saatavissa <<https://www.ouka.fi/media/468/download>>, luettu 14.3.2024.

Pietarsaaren kaupungin henkilöstöstrategia. Saatavissa <<https://jakobstad.fi/wp-content/uploads/2022/02/Jakobstads-personalstrategi-FINAL-2.pdf>>, luettu 16.3.2024.

Riihimäen kaupungin henkilöstöohjelma. Saatavissa <<https://www.riihimaki.fi/uploads/2023/04/f4c96269-henkilostoohjelma.pdf>>, luettu 13.3.2024.

Turun kaupungin henkilöstöstrategia. Saatavissa <https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/henkilostostrategia_2022-2025.pdf>, luettu 13.3.2024.