

Juuso Niemeläinen

HENKILÖSTÖSTRATEGIAN TOIMEENPANO

Case Pirkanmaan hyvinvointialue - Pelastustoimiala

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Syyskuu 2024

TIIVISTELMÄ

Juuso Niemeläinen: Henkilöstöstrategian toimeenpano. Case Pirkanmaan hyvinvointialue – Pelastustoimiala.
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Syyskuu 2024

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin henkilöstöstrategian toimeenpanoa Pirkanmaan hyvinvointialueella, tarkemmin ottaen pelastustoimen osalta. Tutkielman tarkoituksena oli havainnollistaa strategista toimeenpanoa ja sen arviointia konkreettisesti ja teoreettisesti sekä luoda suuntaa-antava, kontekstisidonnainen malli henkilöstöstrategian toimeenpanosta. Tutkimuksen ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä esiintyi ”1. Kuinka henkilöstöstrategiaa toimeenpannaan?” ja toisena tutkimuskysymyksenä ”2. Kuinka henkilöstöstrategian toimeenpanoa arvioidaan?”.

Tutkimusaineisto koostui seitsemästä haastattelusta ja Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstöohjelman tarkastelusta. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin kirjalliseen muotoon. Aineisto käsiteltiin haastattelukysymysten mukaisessa järjestyksessä ja tuloksia rinnastettiin henkilöstöohjelmaan. Aineistosta luotiin analyysin perusteella tutkimuskysymyksiin vastaavat kaksi kokonaisuutta, analyysiin pohjautuvat tulkinnat sekä käytännön suositukset.

Keskeisinä tutkimustuloksina havaittiin, ettei toimeenpanosta ole selkeää kirjallista prosessia. Kokonaisuutta ajatellen henkilöstöstrategia jalkautuu esimerkiksi henkilöstöohjelman ohjeistuksina hyvinvointialueetasolla ja pelastuslaitostasolla laitoksen omina strategioina, käytänteinä ja ohjeina. Henkilöstöohjelman ja käytännön toiminnan välillä tunnistettiin paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja. Tutkimuksessa tunnistettiin, että toimeenpanoon liittyy oleellisesti organisatoriset muutokset ja viestinnän onnistuneisuus sekä käytännön johtamistyö. Arvioinnin osalta keskeisinä tutkimustuloksina havaittiin, että arviointi perustuu ensisijaisesti määrälliseen, mutta myös laadulliseen mittaamiseen. Tärkeimpänä mittarina tulkittiin pelastuslaitoksen operatiivista toimintaa ohjaava palvelutasopäätös. Tutkimuksessa ilmeni, että toimeenpanoa ja sen arviointia myös haastaa useat tekijät, kuten organisatoriset muutokset ja pelastustoimen perustehtävä.

Analyysin perusteella henkilöstöä johdetaan vahvasti tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen pyrkimällä. Toimeenpano puolestaan tulee nähdä organisaatiotasosta riippuvana, muovautuvana kokonaisuutena, jolloin konkreettisten tavoitteiden asettaminen voi olla haasteellista. Tärkeää toimeenpanon onnistumisen kannalta on asetettujen tavoitteiden ja käytännön toimien linjakuus. Toimeenpanoon vaikuttaa erityisesti hallinnon ja operatiivisen toiminnan risteyksessä toimiva keskijohto.

Käytännön suosituksina tutkimus esittää laajempaa pelastustoimen osallistamista, tarkempaa viestinnän kohdentamista ja konkreettista toiminnan määrittelyä, riittävää taloudellista allokoitua sekä laadulliseen mittaamiseen keskittymistä. Jatkotutkimusehdotuksina tutkimuksessa todetaan tulkintojen vertaaminen laajemmassa kontekstissa yleistettävyyden parantamiseksi sekä muutosjohtamisen tai strategiaan muovautumisen näkökulmiin keskittyminen.

Avainsanat: Johtaminen, Keskijohto, Henkilöstöstrategia, Toimeenpano, Julkinen sektori

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimi ja versio:

ChatGPT 3.5 ja 4.0

Consensus AI

Microsoft Copilot

Käyttötarkoitus:

ChatGPT 3.5 ja 4.0:n käyttö on sisältänyt käännöstyötä suomen ja englannin kielen välillä. Lisäksi ChatGPT:n käytöllä on haettu ideoita ja korjattu ilmaisua.

ChatGPT:ta ja Microsoft Copilotia olen puolestaan hyödyntänyt yhdistelemällä itse kirjoittamiani pointteja ehdotuksiksi kokonaisista kappaleista.

Consensus AI:n käyttöön liittyy pelkästään kirjallisuuden etsiminen ja tiedonkeruu esimerkiksi teoreettista viitekehystä varten sekä analyysi- ja johtopäätösväitteiden tukemiseen liittyvän kirjallisuuden etsiminen.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Johdanto, Tutkimustehtävä, Teoreettinen viitekehys, Metodologia, Tutkimuksen tulokset ja pohdinta sekä Johtopäätökset.

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 TUTKIMUSTEHTÄVÄ	5
2.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet	5
2.2 Toimiala ja organisaatiokuvaus	6
2.3 Tutkimuksen rakenne.....	7
3 TEOREETTISET TAUSTAT	9
3.1 Henkilöstöressurssien johtaminen	9
3.2 Strategian toimeenpano.....	17
3.3 Suoriutumisen hallinta ja johtaminen	27
3.4 Strateginen johtaminen	32
4 METODOLOGIA	38
4.1 Kvalitatiivinen tutkimusote.....	38
4.2 Tapaustutkimus	39
4.3 Abduktiivinen sisällönanalyysi.....	40
4.4 Aineistonkeruu.....	41
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA POHDINTA	44
5.1 Henkilöstöstrategia ja sen toimeenpano	44
5.2 Organisaatiomuutokset	45
5.3 Toimeenpanoprosessi.....	46
5.4 Viestintä toimeenpanossa	48
5.5 Henkilökohtainen toimintavalta toimeenpanossa	48
5.6 Toimeenpanon tavoitteet ja mittaaminen.....	49
5.7 Toimeenpanosta raportointi keskijohdossa.....	50
5.8 Haasteet ja kehitysehdotukset.....	51
5.9 Yhteenvedo ja kehys toimeenpanosta.....	56
5.10 Yhtäläisyydet ja erot henkilöstöohjelman ja käytännön toimeenpanon välillä	58
6 KESKUSTELUA	65
6.1 Henkilöstöstrategian toimeenpano ja sen arviointi	65
6.2 Suositukset	65
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	68
7.1 Kuinka henkilöstöstrategiaa toimeenpannaan	68
7.2 Kuinka henkilöstöstrategian toimeenpanoa arvioidaan	70
7.3 Tulkinnat.....	71
7.4 Tutkimuksen merkitys	78
7.5 Tutkimuksen luotettavuus, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	78
LÄHTEET	84

1 JOHDANTO

Tämänhetkinen toimintamaailmamme on jatkuvassa muutoksessa (ks. esim. Mishra, Shukla & Sujatha, 2022, 7) ja siihen kohdistuu monia paineita ja haasteita. Myös uudet teknologiat, työelämän odotukset ja muutosvauhdin kiihtyminen tekevät työstä entistä monimutkaisempaa. Tällaisessa epävakaudessa, onnistunut strategian toteuttaminen onkin entistä tärkeämpää (Atkinson 2006, 1442; Hunger & Wheelen, 2020, 22). Kuntatyönantajien (2015) mukaan trendit, kuten väestön ikääntyminen, digitalisaatio ja kansainvälistyminen, lisäävät johtamisen monimutkaisuutta. Myös Bryson (2018, 4–6) tukee näkemystä väestön ikääntymisestä ja monimuotoistumisesta, sillä työelämässä on tällä hetkellä samanaikaisesti neljä eri sukupolvea, mikä puolestaan luo jännitteitä henkilöstöressurssien johtamiselle (Human Resource Management, HRM) kunkin sukupolven erojen vuoksi.

Myös työn luonne on muuttunut dramaattisesti erityisesti COVID-19-pandemian jälkeen lisääntyneen hybridi- ja etätöiden myötä ja 2000-luvulla nopeasti lisääntynyt digitalisaatio haastaa työtä teknisen osaamisen suunnalta. Deloitte Global Human Capital Trends -raportin (2024) mukaan työ onkin muuttumassa kohti rajatonta työympäristöä. Olemme myös nykyään verkostoituneempia kuin koskaan aiemmin, mikä on lisännyt liiketoimintaorganisaatioiden kansainvälistä ilmapiiriä ja niiden halua kansainvälistää työvoimaansa. Tämä saattaa kuitenkin luoda kulttuurisia tarpeita, jotka on otettava tarkkaan huomioon. Bryson (2018, 4–6) lisää, että trendit ja huolenaiheet kuten ilmastonmuutos, eriarvoisuus ja yleinen turvallisuus, vaikuttavat henkilöstöressurssien johtamiseen (HRM) tai johtamiseen yleisesti, riippumatta siitä, onko organisaatio julkinen vai yksityinen. Deloitte Global Human Capital Trends -raportin (2024) mukaan myös trendit, kuten henkilöstön kestävyys tietotyöympäristössä, tuottavuusmittarien uudelleenarviointi ihmisten suorituskyvyn osalta, tutkijan tavoin ajattelemisen ja kokeilu digitaali-alustoilla sekä keskittyminen organisaatiokulttuuriin, ovat nousemassa esiin. Kaikkien näiden trendien vuoksi organisaatioiden onkin ajateltava, toimittava ja opittava strategisesti paremmin ja nopeammin kuin koskaan aikaisemmin (Bryson 2018, 7).

Strategia ymmärretään yleisesti ainutlaatuisen suunnitelmien laatimisena jonkin tavoitteen saavuttamiseksi (Porter, 1996), mutta usein sen toteutuksesta ei ole tarkkaa näkemystä sen taiteellisen luonteen vuoksi (Harvard Business School, 2020). Akateemisessa keskustelussa kuitenkin strategian toteuttaminen tunnustetaan edelleen yhdeksi vaikeimmista tehtävistä (Li, Guohui & Eppler, 2008, 3). Koska toteutus on keskeinen tekijä organisaation menestyksen osalta (Harvard Business School, 2020), sen voidaan ajatella vaativan enemmän huomiota.

Vaikka strategia on ollut keskeinen tutkimuskohde vuosikymmenten ajan, strategiatutkimusten painopiste on ollut pääasiassa yksityisissä organisaatioissa, ja jopa tunnustetut paradigmat osoittavat epäjohtonmukaisuuksia (Johanson, 2021, 1; Virtanen & Stenvall, 2019, 104). Näin ollen julkisten organisaatioiden henkilöstöresurssien johtamisen toimeenpanon näkökulma onkin saanut vain vähäistä akateemista huomiota, vaikka se voisi olla hyödyllistä organisaatioille ja jatkotutkimukselle.

Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana strategian muotoilua on pidetty strategisen johtamisen tärkeimpänä ja välttämättömimpänä osana, ja strategian toimeenpanolle sekä sen valvonnalle on annettu vähemmän huomiota (Mubarak ja Yusoff, 2019, 34; Aaltonen & Ikävalko, 2002). Taaksepäin katsoen, erityisesti strategisen henkilöstöresurssien johtamisen tarve on tunnistettu teknologisen muutoksen, kansainvälisen kilpailun, ammattitaidon lisääntymisen, hallinnon lisääntyneen intervention ja monien muiden syiden vuoksi (Fombrun, Tichy ja Devanna 1984, 5–11). Myös Alharthy, Rashid, Pagliari & Khan (2017) korostavat, että strategiat epäonnistuvat useimmiten toimeenpanovaiheessa. Lisäksi Ivančić (2013) tunnistaa tehokkaan toimeenpanon tarpeen.

1980-luvulta lähtien erityisesti julkiset organisaatiot ovat yhä enenevässä määrin kokeneet suorituspaineita (Vermeeren, 2014, 13). Henkilöstöresurssien johtamisen osalta tämä tarkoittaa, että heidän tulisi usein osoittaa, miten henkilöstöjohtaminen vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Tämä painotus saattaa myös selittää kasvavaa kiinnostusta HR-analytiikkaa kohtaan (Cascio & Boudreau, 2012 teoksessa Vermeerenin 2014, 18). Julkiset organisaatiot toimivat myös toisiinsa kytkeytyneessä kontekstissa, jossa ulkoiset tekijät vaikuttavat niihin. Julkisten organisaatioiden on otettava huomioon monien sidosryhmien tarpeet, ja jokaisella sidosryhmällä on oma erityinen mieltymyksensä sen suhteen, miten organisaatio luo heille arvoa (Hansen, Pop, Skov & George, 2024, 679).

Kontekstiymmärryksen lisäämiseksi, Vermeeren (2014, 33) tarjoaa näkemyksen julkisen sektorin erityispiirteistä, joita ovat aiemmin käsitelleet myös esimerkiksi Pollitt (2003) ja Rainey (2009). Vermeeren (2014, 33) luokittelee nämä piirteet ympäristötekijöihin, organisatorisiin transaktioihin sekä organisaation rooleihin, rakenteisiin ja prosesseihin. Tarkemmin sanottuna ympäristötekijät koostuvat kolmesta osa-alueesta. Ensinnäkin, tulot ovat budjettiin sidottuja eivätkä seuraa tavaroiden tai palveluiden myynnistä. Toisena ympäristötekijöinä nähdään laajat ja muodolliset lakiin perustuvat rajoitteet ja kolmantena poliittinen vaikutusvalta. Organisatoriset transaktiot puolestaan koostuvat viidestä osa-alueesta. Ensimmäisenä transaktiona on julkishyödykkeiden tuottaminen, jotka puolestaan

voivat olla abstrakteja eivätkä aina selvästi ymmärrettävissä ”asiakas-toimittaja” -suhteen kautta. Toisena alueena mainitaan, että julkiset palvelut ovat usein monopolistisia tai pakottavia, ja kolmantena, että julkisilla palveluilla on taipumus vaikuttaa laajasti ja niillä on suuri symbolinen merkitys. Neljäntenä, julkiset johtajat ovat intensiivisen julkisen valvonnan kohteena ja viimeiseksi, julkisilta johtajilta odotetaan suurempaa oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä, avoimuutta ja vastuullisuutta. Organisaation roolit, rakenne ja prosessit puolestaan sisältävät myös useita näkökulmia. Ensinnäkin, tavoitteet ovat julkisella sektorilla epäselvempiä tai vaikeammin mitattavissa, ja tavoitteiden moninaisuus johtaa suurempaan jännitteeseen tavoitteiden välillä. Toiseksi, johtajien roolit sisältävät enemmän poliittista julkisuustoimintaa ja kriisinhallintaa. Kolmanneksi, julkisessa päätöksenteossa on vähemmän autonomiaa ja vähemmän valtaa alaisiin. Neljänneksi, organisaatorakenteet ovat monimutkaisempia, samoin kuin menettelyvaatimukset. Myös strateginen päätöksenteko on alttiina keskeytyksille ja ulkopuolisten ryhmien interventioille. Kuudenneksi, ulkoisia kannustimia on vähemmän ja yhteys suoriutumisen ja palkitsemisen välillä on heikompi. Lisäksi julkisen sektorin toimintaa ohjaavat arvot ovat yhteisökeskeisempiä ja viimeisenä, innovoinnin suhteen ilmenee sekä suurempaa varovaisuutta että haluttomuutta. (Vermeeren 2014, 33.)

Näiden toimeenpanoa, julkisen sektorin erityispiirteitä ja nykymailman jännitteitä käsittelevien viitteiden perusteella voidaankin tunnistaa selkeä tutkimusaukko. Tämän pohjalta tarkastelen tutkielmassani henkilöstöressurssien johtamisen (HRM) strategian toimeenpanoprosessia Pirkanmaan hyvinvointialueen (Pirha) tapausorganisaatiossa. Aiempiin tutkimuksiin liittyen yhdistän akateemista kirjallisuutta henkilöstöjohtamisen ja strategian toimeenpanon osalta sekä julkisella että yksityisellä sektorilla ja tuon esiin toimeenpanon yhteisiä haasteita. Haastattelujen kautta tutkimuksen tavoitteena on käsitellä julkisen organisaation strategian toimeenpanon erityispiirteitä ja toimeenpanon arviointia. Tämän tutkielman päätavoitteena on tarjota käytännönläheisempää näkemystä henkilöstöstrategian toimeenpanosta tapaustutkimuksen avulla ja hahmotella suuntaa-antava toimeenpanokehys, joka nousee kerätystä aineistosta.

Tapaustutkimuksen avulla voidaan tarjota olennaisia, kontekstikohtaisia näkemyksiä, joita voidaan mahdollisesti siirtää samanlaisiin konteksteihin. Aiemmissä tutkimuksissa huomio yksityisen ja julkisen sektorin strategian toimeenpanon vertailua kohtaan on todettu olevan hyvin rajallista tai jopa olematonta (Valkeajärvi, 2023, 9; Li, Guohui & Eppler, 2008, 10; Vermeeren, 2014, 178–179). Lisäksi Andrews, Beynonin ja Gencin (2017, 1) tutkimus

korostaa rajallista tutkimushuomiota strategian toimeenpanoa ja organisaation suorituskykyä kohtaan. Nämä huomion puutteet korostavat siis tarvetta lisätä ymmärrystä molemmista sektoreista. Toimeenpanon tutkiminen voisi esimerkiksi lisätä ymmärrystä politiikan tehokkuudesta, paljastaa mahdollisia pullonkauloja tai odottamattomia tuloksia käytännössä. Lisäksi julkinen sektori toimii valvontaviranomaisten ja poliittisen paineen alla, mikä saattaa vaikuttaa toimeenpanoon. Monet julkiset asiat vaativat myös yhteistyötä eri sektoreiden välillä, joten kyseisen ilmiön tutkiminen lisää ymmärrystä hallinnon välisestä yhteistyöstä.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimusongelmana voidaan nähdä se, että strategia ymmärretään yleisesti ottaen ainutlaatuisena suunnitelmana tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta sen toimeenpanosta ei ole usein tarpeeksi tietoa. Lisäksi toimeenpano koetaan hankalaksi ja, vaikka strategiatutkimusta löytyy paljon, on se kohdistunut pääasiassa yksityisen sektorin organisaatioihin. Näin ollen tutkimuksen aiheeksi muodostuu tutkia henkilöstöjohtamisen käytänteitä henkilöstöstrategian toimeenpanossa ja sen arvioinnissa nimenomaan julkisen organisaation näkökulmasta. Tässä osiossa esitellään tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoite ja kontribuutio, tapausorganisaatio sekä opinnäytetyön rakenne.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä kirjallisuutta strategian toimeenpanosta ja tarjota käytännön näkemyksiä toimeenpanosta keskijohtajien haastattelujen avulla.

Tutkimukseni osalta Viitalan (2021, 12) henkilöstöjohtamisen osa-alueita mukaillen oleellisimpina toimivat toteuttaminen ja arviointi, jotka kiinnittyvät tarkemmin ottaen siihen, miten suunnitellut asiat saadaan tapahtumaan käytännössä, kuinka tavoitteet on saavutettu, mitkä ovat kehitystarpeet ja kuinka käytännön toimintaa on arvioitu sekä mitattu.

Tutkielman tavoitteena on hahmotella suuntaa-antava kehys henkilöstöstrategian toimeenpanosta julkisessa organisaatiossa. Tutkielma keskittyy seitsemään keskijohdon haastatteluun kohdeorganisaatiosta, tarkemmin ottaen pelastustoimen sektorilta. Haastattelut keskittyvät vain keskijohtoon, jotta saadaan riittävä ymmärrys nimenomaan keskijohdolle kuuluvista käytännön vastuista ja toimenpiteistä.

Vermeeren (2014, 179) nostaakin, että olisi kiinnostavaa tutkia, onko suunniteltujen ja toteutettujen henkilöstökäytänteiden välillä eroja. Vermeeren (2014, 179) lisää, että tulevaisuuden tutkimuksissa voisi myös kiinnittää huomiota julkisen sektorin sisäisiin eroihin henkilöstöjohtamisen ja suoriutumisen osalta. Näin ollen, Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstöjohtamisen toimeenpanon tutkimisen arvo piilee sen potentiaalissa tarjota sekä näkemyksiä että käytännön ohjeita usein aliedustetulla sektorilla, ja samalla edistää tutkimuskentän ymmärrystä strategisesta toimeenpanosta nimenomaan julkisella puolella.

2.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuskysymysten määrittäminen voidaan nähdä yhdeksi tutkimusprosessin merkittävimmistä osista (Häikiö & Niemenmaa, 2007 teoksessa Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, 47). Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymys on jaettu temaattisesti kahteen alueeseen.

Koska pääasiallinen tutkimustavoite on saada ymmärrystä henkilöstöstrategian toimeenpanon käytännön piirteistä, pääasiallinen tutkimuskysymys on:

1. Miten henkilöstöstrategiaa toimeenpannaan kohdeorganisaatiossa?

Koska arviointi on seuraava vaihe toimeenpanoprosessissa, toinen tutkimustavoite keskittyy henkilöstöstrategian toimeenpanon arvioimiseen. Näin ollen toinen tutkimuskysymys on:

2. Miten henkilöstöstrategian toimeenpanoa arvioidaan kohdeorganisaatiossa?

2.2 Toimiala ja organisaatiokuvaus

Palokunnat ovat yleisesti ottaen palojen torjuntaan ja sammuttamiseen sekä niiden syttymisen ehkäisemiseen tarkoitettuja laitoksia. Palokuntien tehtävänkuvaan kuuluu kuitenkin nykyisellään myös muiden onnettomuuksien hoito, estäminen sekä vahinkojen minimointi ja palokunnat tekevät tiivistä yhteistyötä pelastustehtävissä esimerkiksi ensihoidon kanssa, jonka vuoksi nimitys pelastustoimi on yleisestikin vakiintunut.

Tiivistettynä pelastustoimen tehtävät kohdistuvat esimerkiksi tulipalojen sammuttamiseen, vahinkojen rajoittamiseen, uhkaavien onnettomuuksien torjumiseen, väestön varoittamiseen sekä onnettomuuden uhrien ja vaarassa olevien ihmisten, ympäristön ja omaisuuden suojaamiseen ja pelastamiseen (Pirkanmaan Pelastustoimi, 2024b). Edellistä mukaillen, pelastustoimen tehtävinä voidaan siis pitää varsinaista pelastustoimintaa, onnettomuuksien ehkäisyä, varautumista ja valmiussuunnittelua sekä turvallisuusviestintää (Pirkanmaan pelastustoimi, 2024a). Tästä voimmekin todeta, että pelastustoimi toimialana on tehtävällisesti osa kriittistä yhteiskunnan infrastruktuuria.

Toimialana pelastustoimi on historiassa alkanut yhden kunnan palokunnasta, muuttunut kunnalliseksi alueelliseksi toimijaksi ja vuodesta 2023, hyvinvointialueen alla toimivaksi alueelliseksi toimijaksi. Hiljattaisten muutosten vuoksi valtakunnallinen toimintamalli ei ole vielä vakiintunut ja sitä kehitetään koko ajan, jonka vuoksi toimialaa voikin kuvata vielä sirpaleiseksi hallinnollista puolta ajatellen. Uudessa rakenteessa pelastuspalveluiden järjestämisen vastuu on siis siirtynyt kunnilta hyvinvointialueiden vastuulle, mikä tarkoittaa myös hallinnollisesti uudenlaisia hallinnointisuhteita. Hyvinvointialuetasolla esimerkiksi sisäministeriö ohjaa hyvinvointialueiden pelastustoimen järjestämistä ja aluehallintovirastot valvovat sekä arvioivat pelastustoimea ja sen palvelutasoa, jota puolestaan verrataan kansallisiin, alueellisiin ja paikallisiin tarpeisiin. Kansallisella tasolla puolestaan valtioneuvosto toimii valtakunnallisten strategisten tavoitteiden vahvistajana. (Sisäministeriö, 2024.) Toisaalta hyvinvointialueet myös itse arvioivat suoriutumistaan esimerkiksi palvelun

laatuun, vaikuttavuuteen, saatavuuteen ja kustannuksiin sekä vertaavat kyseisiin suoriutumisindeksitietoihin liittyvää tietoa muihin hyvinvointialueisiin. Hyvinvointialueet ovat myös velvollisia raportoimaan informaatiota tuottamistaan palveluista ja taloudestaan sisäministeriölle ja aluehallintovirastoilleen erilaisten selvitysten kautta. (Pirkanmaan Pelastustoimi, 2024c.)

Pelastustoiminnan tehtävää ohjaa arvontuottoperiaate, sillä tarkoituksena pelastustoiminnassa on tuottaa yhdenvertaista palvelua koko yhteiskunnalle. Käytännön toimintaa puolestaan ohjaa palvelutasopäätös, joka tehdään aina valtuustokaudeksi (4 vuotta) kerrallaan. Palvelutasopäätös osoittaa muun muassa poliittisessa päätöksenteossa osoitetun taloudellisen allokoinnin pelastustoiminnalle ja sisältää esimerkiksi ohjeistusta siitä, mitä toimintaa tehdään ja mitä kehitetään.

Pirkanmaan kontekstissa organisaationa pelastuspalvelut toimii itsenäisenä osana Pirhaa, itseohjautuvana ryhmittymänä ja pienellä budjetilla. Pelastuspalvelut koostuu 17 vakituisesta palokunnasta ja ikään kuin ulkoisena ostopalveluna toimivista sopimuspalokunnista. Pelastuspalvelut työllistää yli 700 vakituista henkilöä, joista noin 400 henkilöä operatiivisella puolella. Lisäksi hälytystehtäville osallistuu sopimuspalokuntalaisia ja sivutoimista henkilöstöä, joita on yhteensä noin 950 henkilöä. (Pirkanmaan pelastustoimi, 2024a.) Sopimuspalokuntalaisten ja sivutoimisen henkilöstön merkitys onkin korostunut erityisesti harva-alueiden palveluntuotannon varmistuksessa.

Organisaationäkökulmasta pelastustoimessa on lisäksi useita hierarkiatasoja. Karkeasti ottaen pelastustoimi jakautuu operatiiviseen ja hallinnolliseen toimintaan, joiden risteyssä toimii keskijohto. Operatiivisesta toiminnasta vastaaminen tapahtuu siis pitkälti keskijohdossa ja keskijohtoa ylemmäs mentäessä hallinnolliset vastuut kasvavat. Pirkanmaan pelastuslaitoksesta puhuttaessa, esiintyy heillä kolme vastuualuetta: operatiivinen toiminta, tilanne- ja johtokeskus sekä sopimuspalokunnat. Kyseisten vastuualueiden kautta pelastustoimen tehtävänkuvaa toteutetaan käytännössä.

2.3 Tutkimuksen rakenne

Pro gradu -tutkielmani alkaa johdannolla, jossa esitellään tutkittava ilmiö, julkisen sektorin erityispiirteet ja nykyaikaiset ympäristötekijät, jotka vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön. Johdannon jälkeen tutkielma esittelee tutkimuksen mission, joka kattaa aihealueina tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoitteet ja tapausorganisaation määrittelyn. Kolmantena tutkimus tarjoaa katsauksen akateemiseen kirjallisuuteen ja keskeisiin teoreettisiin käsitteisiin

tutkielman aihetta ajatellen. Jaoteltuna keskeiset teorit jakautuvat neljään keskeiseen osa-alueeseen, henkilöstöjohtamiseen, toimeenpanoon, suoriutumisen johtamiseen ja strategiseen johtamiseen. Neljäntenä tutkimus analysoi haastatteluista kerättyä aineistoa kahden teeman mukaan, siis toimeenpanon piirteisiin ja toimeenpanon arviointiin liittyen. Analyysiosuudessa myös toteutuneita henkilöstöjohtamisen käytänteitä verrataan Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstöohjelmassa suunniteltuihin käytänteisiin. Lopuksi näiden analyysien pohjalta työ yhdistää haastatteluista kerättyä aineistoa teoriaan ja laatii pohdintaa, suosituksia sekä johtopäätöksiä. Lopuksi tutkimus käy läpi myös tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.

3 TEOREETTISET TAUSTAT

3.1 Henkilöstöressurssien johtaminen

3.1.1 Henkilöstöjohtamisen tausta ja määritelmä

Henkilöstön rooli organisaatiossa on muovautunut vuosikymmenien saatossa merkittävästi erilaisten näkökulmien ja painotusten myötä. Koska henkilöstön rooli on ollut muuttuva, on luonnollisesti myös henkilöstöjohtamisen painopisteiden pitänyt reagoida muutoksiin.

Mishran, Shuklan ja Sujathan (2022, 27–28) mukaan henkilöstöressurssien johtamisen (HRM) kehityksen voidaan nähdä alkaneen Taylorismista 1800-luvulla, joka keskittyi nimenomaan työvoiman tuottavuuteen ja hyvinvointiin. Alkuvaiheessa HR-toiminnon rooli oli kuitenkin vain "rekrytointi ja irtisanominen" sekä hallinnollisten tehtävien hoitaminen (Mishra ym., 2022, 27–28).

Suomalaista kirjallisuutta mukaillen, 1940-luvulta 1960-luvulle saakka henkilöstö nähtiinkin pääasiassa tekijänä, joiden sosiaaliasioista oli huolehdittava. Se, mitä henkilöstöjohtamisella nykypäivänäkään käsitetään, alkoi kehittyä vasta 1960- ja 1970-lukujen taitteessa, jolloin ihmisten merkitystä organisaation menestykseen alettiin ymmärtää. Erityisesti 1970-luvun alussa yritykset näkivät mahdollisuutena tuottavuuden lisäämisen henkilöstön avulla, mikä puolestaan tuki yritysten taloudellisten päämäärien saavuttamista. Laajemmin maailmassa 1970-luvulla ihmisten merkitys työpaikalla korostui entisestään ja heitä alettiin enenevässä määrin nähdä suorittajana, joiden panos oli ratkaisevaa organisaation menestyksen kannalta. Tämä näkemys toi puolestaan mukanaan tarpeen vahvistaa henkilöstön suorituskykyä monipuolisemmalla henkilöstöhallinnolla (personnel administration) ja tietoisemmalla koulutuksella (personnel training). (Mansukoski, Luoma & Viitala teoksessa Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski, 2015, 11; 19–20.)

1980-luvulle siirryttäessä henkilöstö alettiin nähdä entistä enemmän aikaansaajina ja tuloksen tekijöinä, mikä puolestaan synnytti tarvetta monimuotoisemmalle ja liiketoimintalähtöiselle henkilöstön kehittämistoiminnalle (Human Resource Development). Henkilöstöjohtaminen alettiinkin nähdä niin ikään strategisena kilpailuetuna ja käytännön vastuuta henkilöstöjohtamisesta siirrettiin suunnitelmallisemmin esihenkilöille.

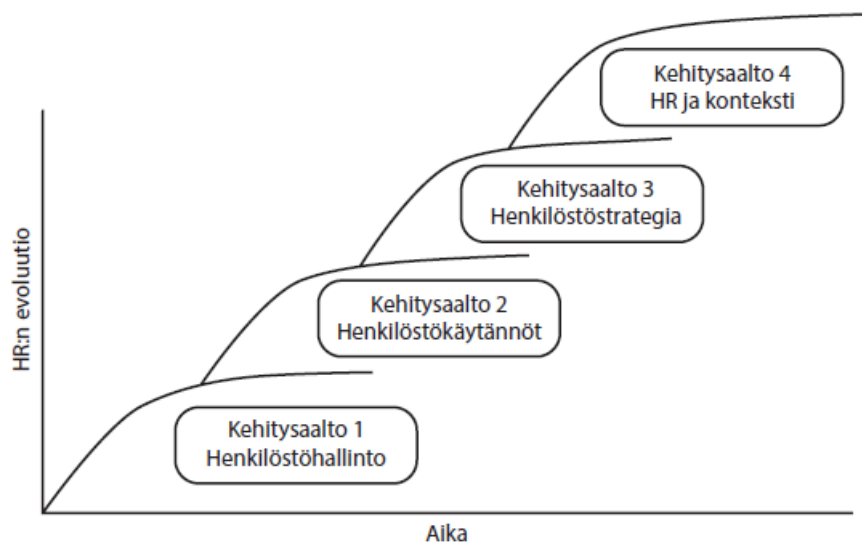
Henkilöstöammattilaisista alkoi puolestaan muodostua entistä selvemmin sisäisiä tukipalveluja tarjoava taho ja henkilöstöfunktio alettiin tunnistaa tärkeäksi osaksi fyysisiä organisaatorakenteita. Kyseisenä aikana myös julkissektori heräsi tarpeeseen tehostaa ja järjeistää palvelujentuotantoaan, mikä heijastui voimakkaana kehittämisinnostuksena myös

julkisessa henkilöstöjohtamisessa. Tiivistettynä 1980-luvun johtamiskirjallisuudessa henkilöstö linkitettiin vahvasti tuloksellisuuteen ja kustannustekijänä olemiseen, joka reflektoi niin kutsuttua kovaa henkilöstöjohtamisajattelua ja keskittyy ”henkilöstökoneiston” tehostamiseen. (Mansukoski, Luoma & Viitala teoksessa Kauhanen ym., 2015, 11; 26–27.)

1990-luvulle mentäessä henkilöstön rooli alkoi puolestaan korostaa osaamista, asiantuntijuutta ja vaikuttamista. Näin myös henkilöstöjohtamisen (Human Resource Management) funktio muuttui enemmän organisaation ydinosaamisesta ja kyvykkyydestä huolehtijaksi, etenkin strategisen kilpailukyvyn kannalta. 1990-luvulla esiin nousi niin kutsuttu resurssiperusteinen (resource-based) ajattelu, jossa henkilöstövoimavarat tunnistettiin organisaation resurssina. Pääviestinä oli, että yrityksen menestys ratkaistaan uudistumiskyvyllä ja kilpailijoita nopeammin sekä innovatiivisemmin kehittymällä. Yritys nähtiin sitä kilpailukykyisempänä, mitä vaikeammin kopioitavaa ja harvinaisempaa kyvykkyyttä sillä on. Organisaation menestys riippuu siis siitä, millaisia resursseja sillä on ja miten tehokkaasti niitä pystytään hyödyntämään. Näin ollen henkilöstöjohtamisen painopiste siirtyi osaamisen kehittämiseen, jonka tulisi olla myös organisaatiokulttuuria muovaavaa ja sekä yksilö että ryhmätasolla toteutuvaa. (Mansukoski, Luoma & Viitala teoksessa Kauhanen ym., 2015, 11; 31–32; Viitala, 2021, 17–21.)

2000-luvulle siirryttäessä henkilöstö kuvautui yhä monipuolisempana ja verkottuneempana subjektina, joka toimii organisaation avainresurssina. Tehokkuusnäkökulmaan alettiin kiinnittää huomiota erityisesti palkitsemisen ja suoriutumisen arvioinnin kautta sekä työhyvinvoinnin näkökulmista. Henkilöstöjohtamisen haasteeksi nousi taloudelliset haasteet, jotka vaikuttivat henkilöstökustannusten minimointina ja henkilöstöosastojen supistamisena. Toisaalta kyseiset haasteet loivat tilaa esimerkiksi vuokratyölle, jolla pystyttiin organisoimaan työtä tarveperusteisesti ja ulkoistamaan henkilöstöön kohdistuvia vastuuta vuokrafirmalle. (Mansukoski, Luoma & Viitala teoksessa Kauhanen ym., 2015, 11; 31–33.)

Henkilöstövoimavarojen kehityskulku onkin hyvin tiivistettävissä Ulrichin (2011) mallin avulla, työolosuhteisiin liittyvien asioiden hoidosta henkilöstökäytänteiden kehitykseen, henkilöstöhankintaan, palkkaukseen, palkitsemiseen, viestintään ja koulutukseen, josta edelleen strategiseen kumppanuuteen ja osaksi liiketoimintastrategiaa sekä lopuksi käytänteiden roolimuuotos ulkoisiin liiketoiminnan olosuhteisiin vastaajina. (Miettinen teoksessa Kauhanen ym., 2015, 71–72.)



Henkilöstöjohtamisen kehitysaallot (Ulrich 2011)

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen kehitysaallot Ulrichin (2011) mukaan (Kauhanen ym., 2015, 71).

Vaikka akateeminen tutkimushistoria henkilöstöjohtamisen tutkimuskentällä on laaja-alaista, merkittävin keskustelu voidaan jäljittää 1980-luvun paradigmanmuutokseen, Michiganin ja Harvardin koulukuntiin (ks. Fombrun ym., 1984; Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984). Tiivistettynä, nämä koulukunnat uudistivat henkilöstöjohtamista vanhan koulukunnan "henkilöstöhallinnasta" lisäten korostusta ihmisten johtamisen tärkeydestä organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti ja näkemällä ihmiset resursseina eikä pelkästään kustannuksina. Syvällisemmin tarkasteltuna Michiganin koulukunta (ks. Fombrun ym., 1984) painotti erityisesti sovitussmallia (matching model), joka tarkoitti organisaatorakenteen ja -strategian yhteensovittamista (Armstrong, 2006, 4). Harvardin koulukunta (ks. Beer ym., 1984) puolestaan korosti laajempaa lähestymistapaa henkilöstöresursseihin, jossa keskiössä oli johtamisvastuun jakaminen kilpailustrategian linjakkuuden varmistamiseksi, henkilöstöpolitiikan ja käytäntöjen linjaamiseksi sekä henkilöstön osallistaminen henkilöstöpolitiikkojen laatimiseen, joka säätelee, miten henkilöstötoimintoja kehitetään ja toteutetaan (Beer ym., 1984, 2–3; Armstrong, 2006, 6–7).

Akateemisessa keskustelussa henkilöstöjohtaminen erotellaan joskus myös niin sanottuun kovaan ja pehmeään henkilöstöjohtamiseen (ks. esim. Viitala, 2021; Armstrong, 2006). Kova henkilöstöjohtaminen liittyy Michiganin koulukuntaan, jossa ihmiset nähdään tärkeinä resursseina, joiden kautta yritykset saavat kilpailuetua. Keskiössä ovat kuitenkin tehokkuus ja kustannusnäkökulmat tai kvantitatiiviset ja laskennalliset liiketoimintastrategian aspektit henkilöstöresurssien johtamisen osalta, kuten muiden taloudellisten tekijöidenkin kohdalla

(Armstrong, 2006, 11–12; Viitala, 2021, 22–23). Pehmeä henkilöstöjohtaminen puolestaan liittyy Harvardin koulukuntaan, joka korostaa inhimillisempää lähestymistapaa ja keskittyy viestintään, motivointiin ja johtamiseen. Kilpailuetua saadaan siis sitoutumisen, sopeutumiskyvyn ja korkean laadun kautta, mikä myös korostaa osallistumisen ja kulttuurin merkitystä kilpailuetuun vaikuttavana piirteenä (Armstrong, 2006, 12; Viitala, 2021, 22–23).

Henkilöstöresurssien johtamisen määritelmä on ajan myötä kehittynyt merkittävästi. Kuitenkin akateemisessa keskustelussa ollaan yhtä mieltä siitä, että henkilöstöjohtamisen määritelmästä ei ole konsensusta, mikä johtaa siihen, että määritelmä heijastaa määrittelyajan piirteitä (ks. esim. Boxall, 1993, 645–646; 651; Muller, 1999, 465–468; Paauwe & Boselie, 2005, 69). Varhaisena määritelmänä Beer ym., (1984, 1) kuvaavat henkilöstöjohtamista kaikiksi johtamispäätöksiksi ja toimenpiteiksi, jotka vaikuttavat organisaation ja sen työntekijöiden, siis henkilöstöresurssien väliseen suhteeseen. Myöhemmin, esimerkiksi Armstrong (2008, 2–3; 7–8) on kuvannut henkilöstöjohtamista strategisena lähestymistapana organisaation arvostetuimpiin resursseihin, eli ihmisiin, jotka vaikuttavat organisaation tavoitteiden saavuttamiseen sekä yksilöinä että kollektiivisesti. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on varmistaa organisaation menestys, suorituskyky ja tehokkuus työntekijöiden näkökulmasta (Armstrong, 2008, 2–3; 7–8). Tämänhetkisessä suomalaisessa henkilöstöjohtamiskirjallisuudessa Viitala (2021, 12) määrittelee henkilöstöjohtamisen laajemmin yleisen johtamisen ulottuvuudeksi, joka varmistaa, että organisaatiolla on riittävä määrä työvoimaa ja osaamista sekä huolehtii työntekijöiden suorituskyvystä, sitoutumisesta ja organisaatiokulttuurista. Viitala (2021, 12) jatkaa, että henkilöstöjohtamisen tehtävä nähdään usein "pakollisena", mutta nykyään se katsotaan myös tekijäksi, joka luo kilpailuetua ja on kytköksissä organisaation strategiaan. Kuten yllä olevista kuvauksista voidaan havaita, henkilöstöjohtamisen määritelmä on säilyttänyt samanlaisia piirteitä, mutta myös kehittynyt laajentamalla ja korostamalla strategista merkitystä entistä enemmän.

Kirjassaan Beer ym., (1984, 4–6) luettelevat useita syitä henkilöstöjohtamisen kehitykselle. Tarkemmin sanottuna, henkilöstöjohtaminen alkoi itseasiassa nousta esiin huolena. Esimerkiksi kansainvälisen kilpailun kasvu loi tarpeita tuottavuuden parantamiselle ja organisaatioiden monimutkaisuuden sekä koon kasvu johti raskaan byrokratian lisääntymiseen, mikä tulkittiin heikentävän yksilöiden suorituskykyä. Myös hallitusten poliittisen vaikutusvallan lisääntyminen sai organisaatiot tarkastelemaan henkilöstökäytänteitä uudelleen, esimerkiksi työturvallisuuden ja oikeudenmukaisten työllistämiskäytäntöjen näkökulmasta. Viimeisenä, työvoiman koulutustason nousu sai organisaatiot arvioimaan

uudelleen oletuksiaan työntekijöiden kyvyistä, erityisesti vastuuta ja liiketoimintaan vaikuttamista ajatellen. (Beer ym., 1984, 4–6.)

Nykyään HR-toiminto keskittyy merkittävästi organisaation suorituskyvyn parantamiseen (Mishra ym., 2022, 29). Koska nykyinen liiketoimintaympäristö korostaa kilpailua ja muutosta, organisaatiot omaksuvat yhä ketterämpiä rakenteita selvitäkseen muutoksen nopeudesta ja haasteista. Koska jokainen muutos vaikuttaa ihmisiin, jotka toimivat organisaation perustana, henkilöstöjohtamisella on tärkeä rooli muutoksen johtamisessa ja hallinnassa (Mishra ym., 2022, 29–31). HR-toiminnon tulevaisuuden voidaan puolestaan nähdä liittyvän esimerkiksi henkilöstövoimavarojen strategiseen ohjaukseen, tuloksellisuuden ja henkilöstövoimavarojen yhteyden muodostamiseen mittaamisen kautta sekä henkilöstöinformaatiojärjestelmien käyttöön (Kuntatyöntajat, 2015, 8).

3.1.2 Mitä on henkilöstöjohtaminen?

Armstrongin ja Taylorin (2014, Rinne 2019, 16 mukaan) mukaan henkilöstöjohtaminen kattaa kaikki ne osa-alueet, jotka liittyvät ihmisten työllistämiseen ja johtamiseen organisaatioissa. Lisäksi Armstrong (2006, 11) väittää, että henkilöstöjohtaminen on monimuotoista, mikä tarkoittaa, ettei sen toteuttamiseen ole olemassa yleispäteviä malleja tai käytäntöjä. Näin ollen, henkilöstöjohtaminen on luonteeltaan joustavaa sen soveltamisessa. Tätä tukee myös Viitalan (2021, 14) havainto, että henkilöstöjohtamista toteuttamistasolla tarkastellessa, osa asioista tapahtuu päivittäin ja osa harvemmin. Lisäksi henkilöstöjohtamista tekevät käytännössä esimerkiksi yrityksen ylin johto, esihenkilöt, henkilöstöammattilaiset, luottamushenkilöt ja työsuojeluhenkilöt. Henkilöstöjohtamiseen voi osallistua myös organisaation ulkopuolisia henkilöitä, kuten esimerkiksi työterveysammattilaisia tai konsultteja. Näin ollen, henkilöstöjohtamista toteuttavissa henkilöissäkin on paljon vaihtelua.

Armstrongin (2006, 4) mukaan henkilöstöjohtaminen toimii HR-järjestelmien kautta, jotka koostuvat filosofioista, strategioista, politiikoista, prosesseista, käytännöistä ja ohjelmista, joiden avulla ihmisiä johdetaan. Esimerkiksi HR-järjestelmä voisi sisältää rekrytoinnin, arvioinnin, palkitsemisen ja kehittämisen. 1960- ja 1970-luvuilla henkilöstöjohtaminen nähtiin koostuvan pääosin suorituskyvyn johtamisesta, organisaation suunnittelusta ja henkilöstösuunnittelusta. Tarkemmin ottaen, nämä käsitteet viittasivat työn mittaamiseen, jotta löydetäisiin kohtuullinen suoriutumisen taso, jota voitaisiin käyttää vertailuarvona suorituskyvyn arvioinnissa. Lisäksi organisaatorakennetta ja tarpeisiin perustuvaa henkilöstösuunnittelua korostettiin. (Luoma & Viitala teoksessa Kauhanen ym., 2015, 18–19.)

1980-luvulla Beer ym., (1984, 3) katsoivat henkilöstöjohtamisen koostuvan työvoimasuhteista, palkitsemisesta, rekrytoinnista, suoritusarvioinnista, koulutuksesta, organisaation kehittämisestä, yhtäläisistä työmahdollisuuksista sekä terveys- ja turvallisuusasioista. Armstrong & Taylor (2014 Rinne 2019, 16) sekä Ruona ym., (2004 Rinne 2019, 16) puolestaan laajentavat henkilöstöjohtamisen kattamaan toimenpiteet, kuten resurssien hankinta, tietojohdaminen, HR-kehitys, oppiminen ja koulutus sekä työntekijäpalveluiden tarjoaminen. Toisesta modernista näkökulmasta lähtöisin esimerkiksi työntekijäbrändäys, työn suunnittelu, työn turvallisuusnäkökohdat, työhyvinvointi, lahjakkuuksien houkuttelu (talent attraction), työntekijöiden tai sidosryhmien osallistuminen, henkilöstökustannusten optimointi, lainmukaisuuden varmistaminen sekä hyvien johtamisperiaatteiden noudattaminen, uranhallinta, työntekijäsuhteet, motivaatio ja sitoutuminen, viestintä sekä hallinnolliset näkökohdat tulisi lisätä listaan (Viitala 2021, 11–12; 15–16; 50; Eurosai, 2018). Kuten edellisistä kuvauksista voidaan nähdä, henkilöstöjohtamisen laajuus, syvyys ja monipuolisuus on kasvanut valtavasti.

3.1.3 Henkilöstöresurssit strategisena funktiona

Rinne (2019, 14) tunnistaa strategisen henkilöstöjohtamisen laajaksi tutkimusalueeksi, jonka juurista ei ole täyttä yksimielisyyttä. Suomalaisessa akateemisessa kirjallisuudessa juurien väitetään löytyvän 1970-luvun julkaisuista, joissa Aarno Palm ja Eero Voutilainen käyttivät ensimmäistä kertaa termiä "henkilöstöstrategia" (Luoma & Viitala teoksessa Kauhanen ym., 2015, 26). Kuitenkin Jacksonin, Schulerin ja Jiangin (2014, 6; 8) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen perusta voidaan jäljittää 1980-luvulle, jolloin henkilöstöresurssien merkityksen kyseenalaistaminen muuttui pikemminkin kysymykseksi siitä, kuinka henkilöstöprosessit voidaan integroida strategiseen johtamiseen. Beer ym., (1984, 4) ja Rinne (2019, 16) tukevat tätä liikettä, sillä he tunnistavat tarpeen tehdä henkilöstöjohtamisesta strategista ja liittää se liiketoimintastrategiaan.

Nykyaikana organisaatiot odottavat henkilöstötoiminnon ylittävän pelkkiin transaktioihin perustuvien henkilöstö- ja hallinnollisten palvelujen tarjoamisroolin ja keskittyvän sen sijaan tarjoamaan mekanismeja, joiden avulla voidaan hyödyntää henkilöstön pääomaa eli osaamista (Mishra ym., 2022, 28). Henkilöstöjohtamisen perimmäisenä tavoitteena voidaan kuitenkin nähdä menestyvän liiketoiminnan mahdollistaminen (Viitala, 2021, 14). Myös termi "strateginen henkilöstöjohtaminen" viittaa siihen uskomukseen, että henkilöstöjohtaminen edistää liiketoiminnan tehokkuutta (Jackson, Schuler & Jiang, 2014, 2) sekä korostaa

strategisen integraation merkitystä, joka lähtee ylimmästä johdosta ja vaatii toteutuakseen täyttä sitoutumista ihmisiltä (Armstrong, 2006, 13).

Viitalan (2021, 12) mukaan henkilöstöjohtamisella huolehditaan siis siitä, että yrityksellä on kulloinkin kohdennettuna oikea määrä työvoimaa, joka pystyy suoriutumaan tehtävistä yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Aligning actions to vision, mission and values stress the strategic focus (Eurosai 2018, 5). Henkilöstöjohtaminen onkin näin ollen strateginen lähestymistapa työsuhteiden hoitamiseen, jossa painotetaan ihmisten kyvykkyyksien kriittistä merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa (Bratton & Gold, 2007 teoksessa Viitala 2021, 12).

3.1.4 Henkilöstöressurssien johtaminen julkisella sektorilla

Julkisen sektorin voidaan katsoa erottuvan muista sektoreista erityisesti valtio-omisteisuuden, rahoituksen ja poliittisen vallan myötä (Knies & Leisink, 2017, 16–17). Julkisen sektorin organisaatiot ovat myös usein suurimpia työnantajia monissa maissa, mikä korostaa henkilöstöhallinnon keskeistä roolia tehokkaan palvelutuotannon varmistamisessa (Knies, Boselie, Gould-Williams & Vandenabeele, 2024, 2432). Kuitenkin viimeaikainen teoretisointi (Moore 1995; Rainey 2009 teoksessa Knies & Leisink, 2017, 16–17) ehdottaa, että edellä mainittuja muodollisia kriteerejä ja ominaisuuksia tulisi täydentää julkisen arvon (public value) käsitteellä, koska julkisen arvon tuottaminen on oleellinen osa yhteiskunnan palvelemista ja käytännössä sitä tuottavat myös toisen ja kolmannen sektorin toimijat. Toisin sanoen, julkinen sektori voidaan erotella muista sektoreista, mutta nykyisin sektoreiden välillä on myös limittäisyyttä ja siten sektorikohtaisessa henkilöstöjohtamisen vertailussa voi paikoin esiintyä samankaltaisuuksia.

Julkisen sektorin henkilöstöressurssien johtamista leimaa perinteisesti huoltajamainen (paternalistic) johtamistyyli. Kyseinen tyyli korostaakin vahvasti työntekijöiden terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtimista. Työkäytännöt julkisella sektorilla esiintyvät puolestaan standardoituina, mikä takaa yhdenmukaiset palvelut eri alueilla. Lisäksi julkisella sektorilla esiintyy kollektivismia, sillä henkilöstöllä on merkittäviä osallistumismahdollisuuksia ja esimerkiksi ammattiliitoilla on vahva rooli erityisesti palkkaneuvotteluissa. Julkisia organisaatioita pidetään usein myös esimerkillisinä työnantajina, jotka ylläpitävät korkeita standardeja henkilöstön koulutuksessa ja yhdenvertaisten mahdollisuuksien tarjoamisessa. (Boyne, Jenkins & Pools, 1999, 408–409.) Julkisen sektorin henkilöstöhallintoon vaikuttavat usein kuitenkin myös poliittiset tekijät, kun

taas yksityisellä sektorilla keskitytään taloudellisiin tekijöihin ja joustavuuteen (Harel & Tzafirir, 2001, 322).

Julkisen sektorin henkilöstöjohtaminen omaksuu yhä enemmän yksityiselle sektorille tyypillisiä piirteitä, kuten kaupallistamista, rationaalista johtamista, joustavuutta ja yksityistämistä (Boyne, Jenkins & Pools, 1999, 407–410; Harel & Tzafirir, 2001, 317). Esimerkiksi rationaalinen johtaminen korostaa erityisesti työssä suoriutumista, asiakaspalvelua ja vastinetta rahalle (value for money), mikä on vaikuttanut vallan siirtymiseen henkilöstöasiantuntijoilta linjajohtajille. Tämä muutos on myös vähentänyt tasa-arvokysymysten ja henkilöstön koulutuksen painoarvoa. Lisäksi julkisella sektorilla standardoituja työkäytänteitä on alettu korvata joustavuudella ja erikoistumisella. Perinteiset takuut elinikäisestä työstä, hierarkia-aseman mukaisesta palkasta ja ylenemismahdollisuuksista ansioituneisuuden perusteella ovat katoamassa. Sen sijaan julkisella sektorilla käytetään nyt usein osa-aikaisia tai määräaikaisia sopimuksia ja palkka ja uranäkymät ovat yhä enemmän sidoksissa linjajohtajien arvioihin työntekijöiden suoriutumisesta. (Boyne, Jenkins & Pools, 409–411.)

Kuitenkin nimenomaan julkisen sektorin henkilöstöhallintoa kategorisoivina ominaisuuksina voidaan mainita esimerkiksi julkisen palvelun motivaatio ja tietynlainen byrokratia. Syvällisemmin tarkasteltuna julkisen palvelun motivaatio viittaa yksilön haluun palvella ihmisiä sekä tehdä hyvää muille ja yhteiskunnalle (Perry & Hondeghem, 2008 teoksessa Knies & Leisnik, 2017, 34–37). Brewer (2013 teoksessa Knies & Leisnik, 2017, 34–37) jatkaa, että kyseistä motivaatiota omaavat ihmiset voivat usein täyttää myös omat motiivinsa suorittamalla merkityksellisiä julkisia tehtäviä. Byrokratian (red tape) käsite puolestaan viittaa sääntöihin, jotka aiheuttavat sääntöjen noudattamista, mutta eivät ole tehokkaita sääntöjen toiminnallisessa tarkoituksessa (Bozeman, 1993 teoksessa Knies & Leisnik, 2017, 34–37). Kyseisenlaisen byrokratian osalta voidaan todeta, että se voi vaikuttaa kielteisesti organisaation suorituskykyyn, koska säännöt pakottavat työntekijät käyttämään aikaa esimerkiksi liialliseen paperityöhön, jolla ei ole varsinaista tarkoitusta. (Knies & Leisnik 2017, 37.)

Julkisella sektorilla tapahtuva henkilöstöjohtaminen voi myös merkittävästi erota yksityisen sektorin henkilöstöjohtamisesta. Yksi merkittävä ero on esimerkiksi se, ettei palkitsemista sidota yksilöiden panoksiin, ja näin ollen suoritusperusteinen palkitseminen on harvinaisempaa (Boyne, Jenkins & Pools, 1999, 412; Harel & Tzafirir, 2001, 322). Julkisen sektorin organisaatiot korostavat myös työpaikkaturvallisuutta enemmän kuin yksityisen

sektorin organisaatiot, ja ne omaksuvat harvemmin joustavia työkäytäntöjä. Sen sijaan julkisen sektorin organisaatiot panostavat enemmän hyvinvointipolitiikkaan, kuten henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen, ja ovat sitoutuneempia tarjoamaan yhdenvertaisia mahdollisuuksia (Boyne, Jenkins & Pools, 1999, 413–414).

Myös eräänä perustavanlaatuisena erona yksityisiin organisaatioihin on se, että julkinen sektori ei perusta toimintaansa voiton tavoitteluun (Harel & Tzafirir, 2001, 321). Myös julkisen työnantajan työsuhteen laillinen ja perustuslaillinen kehys lisää monimutkaisuutta yksityiseen sektoriin nähden (Lee, 1992 in Harel & Tzafirir, 2001, 321). Lisäksi vallan hajautuminen julkisella sektorilla eroaa jyrkästi yksityisorganisaatioille tyypillisestä keskitetystä komentoketjusta. Julkisen sektorin onkin myös navigoitava ja tuettava erilaisia poliittisia agendoja organisaatiotavoitteiden lisäksi tämän hajautuneen valtarakenteen vuoksi. (Harel & Tzafirir, 2001, 322.)

Kolmannen sektorin ja julkisen sektorin johtamisessa esiintyy paljon samankaltaisuuksia. Armstrongin (1992 teoksessa Parry, Kelliher, Mills, & Tyson, 2005, 590) mukaan vapaaehtoisjärjestöt ovat esimerkiksi usein vahvasti arvolähtöisiä, ja nämä arvot vaikuttavat syvästi siihen, miten ihmisiä johdetaan. Kolmannen sektorin työntekijät ja vapaaehtoiset valitsevat yleensä työpaikkansa vahvan sitoutumisen vuoksi, muodostaen moraalisen kiinnittymisen, joka myös muovaa organisaation kulttuuria. Lisäksi kolmannen sektorin johtajat ovat usein vastuussa useille sidosryhmille, kuten hallituksen jäsenille, rahoittajille, itse vapaaehtoisille ja myös palvelun käyttäjille. Tämä vastuullisuus voi vaikeuttaa johdonmukaisen strategian kehittämistä. (Parry ym., 2005, 590.) Lisäksi päätöksentekoprosessit näissä organisaatioissa ovat usein monimutkaisia ja pitkiä, ja niihin osallistuu yleensä ryhmiä tai komiteoita. Kolmannella sektorilla on lisäksi myös taloudellisia haasteita, ja sen rahoituslähteet ovat laajemmat mutta usein ennakoimattomia, mikä tekee pitkän aikavälin suunnittelusta vaikeaa. (Parry ym., 2005, 590; Palmer, 2003 in Parry ym., 2005, 590.) Samankaltaisuuksia julkisen sektorin kanssa onkin siis esimerkiksi arvoperusteinen toiminta, vastuullisuusaspektit ja monimutkaiset päätöksentekoprosessit, joskin taas esimerkiksi rahoitus on julkisella sektorilla huomattavasti selkeämpää ja ennakoitua kuin kolmannella sektorilla.

3.2 Strategian toimeenpano

3.2.1 Tausta

Viitalan (2021, 152) mukaan henkilöstöjohtaminen on tiiviisti yhteydessä strategian toimeenpanoon. Itse asiassa toimeenpano tunnustetaankin tärkeäksi osaksi strategisen muutoksen johtamista ylipäänsä (Bryson, 2018, 39; Hunger & Wheelen, 2020, 106). Atkinsonin (2006, 1443) mukaan strategisen johtamisen käytännön suurimmat heikkoudet liittyvät myös yleensä toimeenpanovaiheeseen ja Sull ym., (2015 teoksessa Tawse, Atwater, Vera & Werner, 2024, 59) väittävät, että suurin osa strategisista tavoitteista ei koskaan toteudu. On siis kiistatonta, että toteuttaminen tunnustetaan vaikeaksi tehtäväksi (Li, Guohui & Eppler, 2008, 3; Armstrong, 2006, 131, 143), jopa johtajien itsensä toimesta (Greer ym., 2017 teoksessa Tawse ym., 2024, 59). Myös selkeän viitekehyksen puuttuminen on ollut yksi kritiikkiä tukeva argumentti strategian toimeenpanoa kohtaan (Tawse ja Tabesh, 2021, 22). Vaikka alkuperäinen suunnitelma ja sen toimeenpano voivat olla melko samankaltaisia, ne voivat myös poiketa merkittävästi toisistaan. Todellisuudessa strategian toimeenpano onkin jatkuva prosessi, joka vaatii jatkuvia mukautuksia (Viitala, 2021, 155). Lisäksi Amoo, Hiddelstone-Mumford, Ruzibuka ja Akwei (2019, 446) toteavat, että jos toimeenpanoon liittyvien tehtävien suorittaminen on käytännössä vaikeaa, myös muuttujien operationalisointi toimeenpanon mittaamiseksi voi kuormittaa toimeenpanoa prosessina.

Atkinsonin (2006, 1441) mukaan toimeenpano kärsii yleisestä akateemisen huomion puutteesta. Lisäksi Fombrun ym., (1984, 23) toteavat, että paljon aikaa ja ajattelua on käytetty strategioiden analysoimiseen ja suunnitteluun, mutta hyvin vähän niiden toimeenpanoon. George (2021, 793) lisää, että strategisten suunnitelmien onnistuneen toimeenpanon edellytyksistä tiedetään hyvin vähän. Myös Amoo ym., (2019, 445) väittävät, että suurin osa kirjallisuudesta keskittyy strategian laatimiseen, vaikka toimeenpano tunnustetaan suurimmaksi haasteeksi. Julkisorganisaatioiden näkökulmasta voidaan myös todeta, että tutkimus onnistuneista strategisten suunnitelmien toimeenpanosta julkisorganisaatioissa on vähäistä, mikä on johtanut puutteeseen näyttöön perustuvista näkemyksistä strategisten suunnitelmien onnistunutta toimeenpanoa ajatellen (George & Desmidt, 2014 ja Poister, 2010 teoksessa George 2021, 793). Lisäksi Amoo ym., (2019, 445) toteavat, että haasteellisuutensa vuoksi tutkimusta esiintyy hyvin vähän nimenomaan mittareiden kehittämisen suhteen johtamisen prosesseissa ja käytänteissä. Näin ollen, voidaan väittää, että aiempi tutkimus on kiinnittänyt liian vähän huomiota strategian toimeenpanon prosessiin (Lee & Puranam, 2016; Pearce, Freeman & Robinson 1987; Pryor, Anderson, Toombs & Humphreys, 2007; Smith & Kofron, 1996 teoksessa Amoo ym., 2019, 446) ja, että nykyisessä kirjallisuudessa esiintyy yleinen puute kattavista tutkimuksista toimeenpanoa ajatellen (Amoo ym., 2019, 445).

Erityisesti käytäntöön perustuva näkökulma toimeenpanon tutkimiseen on väitetyksi alituttu (Merkus, Willems & Veenswijk, 2019, 150). Merkus ym., (2019, 140) jatkavat, että itse toimeenpanoprosessi onkin jäänyt näkymättömäksi ja siitä on tullut "musta laatikko". Tutkijat keskittyvät tekijöihin, jotka voivat toimia joko esteinä tai katalysaattoreina strategian toimeenpanolle, vaikka toimeenpanoprosessia itsessään ei ole määritelty tai selitetty. Lisäksi toimeenpanon ajatellaan tapahtuvan, jos olosuhteet ovat riittävän hyviä. (Merkus ym., 2019, 140.)

Yksi mahdollinen syy siihen, miksi strategian toimeenpanoon ei löydy laajasti mittareita, voi liittyä strategian muotoilun ja toimeenpanon erotteluun (formulation-implementation dichotomy). Muotoilu ja toimeenpano on nähty ikään kuin samana prosessina, jolloin ei ole ollut tarpeen tutkia toimeenpanoa erikseen. (Hrebiniak & Joyce, 2001 ja Hrebiniak 2006, teoksessa Amoo ym., 2019, 446.) Kuitenkin jotkin tutkimukset ovat itse asiassa tarjonneet mittareita toimeenpanolle (ks. esim. Brenes, Mena & Molina, 2008; Floyd & Wooldridge, 1992; Homburg, Krohmer & Workman, 2004; Thorpe & Morgan, 2007). Näitä mittareita on kuitenkin käytetty pääasiassa yksittäisten toimeenpanotehtävien arvioimiseen, mikä puolestaan on johtanut strategian toimeenpanotutkimuksen pirstaloitumiseen (Hrebiniak & Joyce, 2001 ja Yang ym., 2010 teoksessa Amoo ym., 2019, 446).

Lisäksi on tunnistettu, että varhaisissa akateemisissa tutkimuksissa strategian toimeenpano nähdään pääasiassa hallinnollisena toimintana, esimerkiksi ajan ja vaivannäön investoimisena, jotta pääasialliset organisaatorakenteen (organizational design) muuttajat eli tehtävät, ihmiset, rakenne, teknologia, palkkiojärjestelmät ja tiedon- sekä päätöksentekoprosessit saadaan integroitua tehokkaasti ja tarvittavat suoritustasot voidaan saavuttaa (Galbraith & Kazanjian 1986 teoksessa Amoo ym., 2019, 447). Uudemmat tekstit ovat kuitenkin tunnistaneet, että toimeenpano käsitetään hallinnollisten toimintojen ja organisaatioprosessien, kuten palkitsemisen ja johtamisen kehittämisen, yhdistelmänä (Amoo ym., 2019, 447).

3.2.2 Strategian toimeenpano käsitteenä

Kotlerin (1984) mukaan strategian toimeenpano tulisi nähdä prosessina, jonka tarkoituksena on muuttaa suunnitelmat käytännön toimiksi ja varmistaa, että toimet toteutetaan strategisen suunnitelman mukaisesti (Noble 1999). Tawse & Tabesh (2021, 23) puolestaan määrittelevät strategian toimeenpanon dynaamiseksi, iteratiiviseksi ja monimutkaiseksi prosessiksi, joka syntyy johtajien ja työntekijöiden toiminnasta kääntää strategiset tavoitteet todellisuuteen.

Lisäksi Amoo ym., (2019, 448) pitävät strategian toimeenpanoa organisaation strategian toteuttamisena käytännössä ohjelmien, projektien tai tehtävien kautta. Strategian toimeenpanossa on siis kyse strategian muuttamisesta organisaation toimenpiteiksi organisaatorakenteen ja -suunnittelun, resurssien suunnittelun ja kohdentamisen sekä strategisten muutosten hallinnan avulla. Myös Merkus ym., (2019, 140) lisäävät näkökulmaa ajattelemalla strategian toimeenpanon yrityksenä ohjata organisaatioelämää kohti tavoiteltua strategiaa. Heidän näkemyksensä perustuu suoriutumisteoriaan (performativity theory), joka selittää, miten tietyt abstraktit ideat, kuten strategiat, voidaan muuttaa todellisuudeksi (ks. esim. Callon, 2007; MacKenzie, 2006).

Kuten monista määritelmistä voidaan nähdä, strategian toteuttamisella on merkittävä rooli suunnitelmien muuttamisessa toiminnaksi, mutta se, miten nämä suunnitelmat muuttuvat toiminnaksi, on melko epämääräistä ja muokkaantuvaa. Amoo ym., (2019, 448) tukevat tätä väitettä toteamalla aiemman tutkimuksen valossa, että toteutuksen määritelmä on melko pirstaleinen.

3.2.3 Kuinka toimeenpanoa tehdään

Amoo ym., (2019, 446) mukaan strategian toimeenpano käytännössä sisältää erittäin monimutkaisia tehtäviä, jotka vaativat sekä peräkkäistä että samanaikaista ajattelua, mikä tekee siitä myös haastavan toiminnon organisaatioille. Esimerkiksi Kuntatyönantajat (2015, 13) mukaan, strategian toimeenpano sisältää prosessit, joiden avulla toimeenpano voidaan mahdollistaa, edistetään vastavuoroista vuorovaikutusta ja keskustelua sekä arvioidaan toteutunutta suoriutumista. Bryson (2018, 241) tukee tätä näkemystä toteamalla, että onnistuneeseen toimeenpanoon liittyy todennäköisesti summaavia arviointeja, joilla selvitetään, onko strategiset tavoitteet todella saavutettu, kun strategiat on täysin toimeenpantu. Lisäksi voidaan todeta, että strategisia suunnitelmia toteutetaan usein vuosittaisilla tai monivuotisilla liiketoimintasuunnitelmilla, ohjelmasuunnitelmilla tai projektisuunnitelmilla (Bryson 2018, 251).

Käytännön tasolla Amoo ym., (2019, 448–449) erottavat kahdeksan tekijää, jotka on otettava huomioon ja, joita on hallittava erityisesti strategian toimeenpanovaiheessa. Ensimmäisenä he mainitsevat projektit ja ohjelmat, jotka viittaavat organisaation kykyyn ja valmiuksiin toteuttaa projekteja ja ohjelmia strategiansa toimeenpanoa ajatellen. Toiseksi he mainitsevat resurssien kohdentamisen, joka tarkoittaa tarvittavien resurssien tarjoamista ja jakamista. Kolmantena puolestaan he mainitsevat organisaation rakenteen ja suunnittelun eli tavan, jolla

organisaatio järjestäytyy toimeenpannukseen strategiaa. Neljäntenä osoitetaan ylimmän johdon osallistuminen, mikä tarkoittaa, että ylimmän johdon tulisi kannustaa ja motivoida organisaation jäseniä strategian toteuttamiseksi. Viidentenä mainitaan muutosten hallinta eli kuinka organisaatio hallitsee muutoksia toteutuksen aikana. Kuudentena mainitaan puolestaan strateginen toimeenpano koskeva viestintä. Seitsemäntenä he mainitsevat sisäiset käsitykset, jotka viittaavat siihen, miten organisaation jäsenet kokevat organisaation ja toimeenpanosta vastaavat johtajat toimeenpanon aikana. Viimeisenä he nostavat palaute- ja valvontamekanismit, jotka tunnetaan myös nimellä seurantamekanismit, joita tulisi käyttää koko toimeenpanon ajan. (Amoo ym., (2019, 448–449.)

Lisäksi Bryson, Anderson ja Alston (2011, 6; 11–13) esittelevät syklimallin strategisen muutoksen johtamiselle. Kyseinen malli tunnistaa toimeenpanon ja toimeenpanon seurannan roolin, sillä se päättyy toimeenpano- ja uudelleenarviointivaiheisiin, joita kutsutaan myös toimeenpanosykliksi. Yksinkertaisesti sanottuna toimeenpanosykli alkaa toimeenpanon ymmärtämisestä ja muutosvalmiuden arvioinnista, jatkuu organisoitumiseen, suunnan selkeyttämiseen ja toimeenpanon resursointiin, ja päättyy strategioiden ylläpitämiseen, muuttamiseen tai lopettamiseen (Bryson ym., 2011, 12).

Syvällisemmin tarkasteltuna organisoituminen sisältää johtajuus- ja seuraajusroolien ymmärtämisen, syiden ymmärtämisen sille, miksi pyrimme tiettyyn strategiseen agendaan, sekä sen ymmärtämisen, kuinka kyseinen agenda on laadittu ja mitkä ovat suunnitelman vahvuudet ja heikkoudet. Yksi keskeinen osa-alue on tunnistaa toimeenpanon sidosryhmät, sillä tämän jälkeen toimeenpano voidaan suunnata huomioimaan myös heidän tarpeita. (Bryson ym., 2011, 15.) Suunnan selkeyttäminen puolestaan keskittyy tehtävän, mandaattien ja arvojen selkeään ilmaisemiseen toimeenpanon näkökulmasta sekä toimeenpanon tulosten yhdenmukaistamiseen näiden seikkojen kanssa. Lisäksi tähän kuuluu olemassa olevien strategioiden selkeyttäminen sen osalta, mitkä strategiat jatkuvat, mitkä käynnistetään ja mitkä lopetetaan. (Bryson ym., 2011, 15–16.)

Toimeenpanon resursointi ja toimeenpanorakenteen luominen, yhdenmukaistaminen ja jatkuva oppiminen korostavat sitä, että toteutuksen aikana strategiset ja operatiiviset näkökohdat on yhdistettävä uudelleen. Tämä tarkoittaa, että operatiivisilla toiminnoilla on oltava realistiset resurssibudjetit, jotta uudet strategiat voidaan sovittaa yhteen meneillään olevien strategioiden kanssa ja budjettia voidaan vapauttaa strategioista, joita ei enää toteuteta. Tässä näkökulmassa toimeenpanolla tulisi olla selkeä johtamisrakenne, joka auttaa toimeenpanijoita suunnittelemaan, organisoimaan, resursoimaan ja hallitsemaan

toimeenpanoa. Tärkeää on myös järjestää hyvin suunniteltu oppimisprosessi, jotta kesken toimeenpanon tehtäviä korjauksia voidaan tehdä, strategioiden ja rakenteiden yhdenmukaistaminen voidaan varmistaa, ja opitut asiat voidaan siirtää uudelleenhyödynnettäväksi. Lopuksi käytännön strategiakarttojen ja toimintasuunnitelmien luominen näyttää ja dokumentoi logiikan, jolla toimeenpanoa lähestytään, jotta toimeenpanijat voivat kirjaimellisesti olla samalla sivulla. (Bryson ym., 2011, 16–17.) Viimeisenä strategioiden ylläpitämisen, korvaamisen tai lopettamisen osio korostaa, että toimeenpantuja strategioita tulisi tarkastella sen selvittämiseksi, mikä toimi ja miksi. Lisäksi tulisi tehdä arvio siitä, mitkä strategiat tulisi muokata ja, mitkä lopettaa. (Bryson ym., 2011, 17.)

Toimeenpanosykli eroaa kokonaisvaltaisesta strategisesta johtamisesta kolmella keskeisellä tavalla: Ensinnäkin missio, mandaattien, vision, strategioiden ja alkuperäisten resurssien kohdentaminen on jo päätetty. Toiseksi, koska strateginen muutos on yleensä varsin korkean tason toimintaa, vaatii toteutus näiden käsitteiden tuomista käytäntöön ruohonjuuritasolla. Lopuksi, toimeenpanijat ovat eri henkilöitä kuin strategian suunnittelijat ja lähempänä etulinjaa. (Bryson ym., 2011, 13.) Yhteenvedona voidaan todeta, että toimeenpano tulisi nähdä syklisenä prosessina, koska toimeenpanon vaiheet ovat iteratiivisia, ja yhdessä vaiheessa tehtyjä päätöksiä voidaan tarkistaa sen perusteella, mitä myöhemmissä vaiheissa opitaan. Lisäksi prosessin on jotenkin mukauduttava muihin syklisiin ilmiöihin, kuten tilivuosiin, vaalisykleihin ja niin edelleen. Lopuksi kaikki strategiat yleensä käyvät läpi elinkaarensa ja ne on mietittävä uudelleen samanaikaisesti. (Bryson ym., 2011, 13.)

3.2.4 Mitä toimeenpano tarvitsee?

Kuten toimeenpanon käytännön perspektiivistä voimme havaita, toimeenpano vaatii toimintasuunnitelman, joka määrittelee organisaation alaosastojen ja jäsenten roolit, tavoitteet, tehtävät, aikataulut, tarvittavat resurssit, viestintämenettelyt, arviointi- ja muokkausmenetelmät sekä vastuumittarit (Poister, Aristigueta & Hall 2015, 206). Samankaltaisesti, Armstrong (2006, 143) väittää, että toteutussuunnitelma sisältää toimintasuunnitelman, vastuut jokaisesta vaiheesta, tarvittavat resurssit, ehdotetut järjestelyt viestintää, konsultointia, osallistumista ja koulutusta varten sekä lopuksi projektinhallintajärjestelyt. Tärkeää on, että toimeenpanon keskiössä ovat valvontajärjestelmät, jotka varmistavat pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen lyhyen aikavälin tavoitteiden kautta. Siksi on tarpeen luoda koordinoituidut strategiset ja johtamisvalvontamekanismit, jotka sisältävät sekä taloudelliset että ei-taloudelliset

suoritusmittarit. (Atkinson, 2006, 1446–1447.) Esimerkiksi arviointia voidaan lähestyä porrastamismenetelmällä (cascading), joka tarkoittaa organisaatiotason mittareiden kääntämistä ohjelmatasolle, tukiyksiköihin tai osastoihin ja edelleen tiimeille ja yksilöille. Tämän seurauksena kaikkien organisaation tasojen toiminnan tulisi olla linjassa keskenään. (Poister ym., 2015, 274.)

3.2.5 Toimeenpanon haasteet

Cândidon ja Santosin (2019, 39) mukaan suuri ongelma on se, että merkittävä osa strategian toteuttamisyrityksistä epäonnistuu. Myös Armstrong (2006, 10) tunnistaa, että yleisesti ottaen retoriikan ja todellisuuden välillä on suuri kuilu. Monet muut tutkijat tukevat tätä näkemystä toteamalla, että usein eroja nähdään sen välillä, mitä strategiassa sanotaan saavutettavan tai toteutettavan, ja mitä todellisuudessa toimeenpannaan (ks. esim. Gratton ym., 1999 Armstrong, 2006, 132 & Merkus ym., 2019, 142).

Toinen haaste liittyy toimeenpanon muokkautuvaan luonteeseen, joka koskettaa olemassa olevia strategioiden muuttamista, vasta alkamassa olevia strategioita, tai strategioita, jotka on tarkoitettu lopetettaviksi. Asioiden tekeminen eri tavalla voi uhata organisaation olemassa olevaa kulttuuria, rakenteita, arvoja, prosesseja ja vuorovaikutusmalleja, mikä saattaa johtaa negatiiviseen ilmapiiriin. (Bryson ym., 2011, 20.)

Julkisten instituutioiden näkökulmasta yleinen haaste on toimeenpanokuilu eli eroavaisuudet politiikan luojien ja sen toimeenpanijoiden välillä (Reeves, Chin, Van Der Veeke, 2023). Hunger & Wheelen (2020, 106) tukevat tätä väitettä toteamalla, että jokainen operatiivinen johtaja, lähiesihenkilöt ja työntekijät osallistuvat jollain tavalla strategioiden toimeenpanoon. Näin ollen ne, jotka toimeenpanevat strategiaa, ovat todennäköisesti paljon monimuotoisempi ryhmä kuin ne, jotka muotoilevat sen. Lisäksi Nartisa, Putans & Muravska (2012, 2) tunnistavat, että erityisesti julkinen sektori kamppailee suunnitelmien viemisessä selkeäksi toiminnaksi ja joskus haluttujen tulosten saavuttaminen viivästyy tai jopa jää saavuttamatta, kun taas yksityisissä organisaatioissa omistajien suurempi kiinnostus lyhyen aikavälin tuloksia kohtaan ohjaa toteutusta selkeämmin.

Artikkelissaan Cândido & Santos (2019, 40) keskittyvät toimeenpanon esteisiin ja tuovat esiin aiempia tutkimuksia, joissa tunnistetaan jopa 65 estettä strategian toteuttamiselle. Esteillä tunnistettiin lisäksi kaksi yhteistä tekijää. Suurin osa esteistä tulkittiin organisaatiotekijöiksi, jotka kuuluvat johdon hallintaan ja toiseksi he tunnistivat huomattavaa erimielisyyttä siitä, mitkä voisivat olla tärkeimmät esteet. (Cândido & Santos, 2019, 40.) Myös Merkus ym.,

(2019, 142) ovat tunnistaneeet useita esteitä toimeenpanolle, joita akateemikot ovat jo aiemmin tutkineet. Näihin esteisiin kuuluu esimerkiksi yrityskulttuurin merkitys, johdon osaaminen tai keskijohdon rooli. Kuitenkin merkittävänä löydöksenä Cândido & Santos (2019, 39) ehdottavat, että esteet voivat olla myös toisiinsa liittyviä eikä vain yksittäisiä, jolloin ne voivat vahvistaa toisiaan ja luoda kumulatiivista estettä tai estekeijun toimeenpanolle.

Armstrongin (2006, 10) mukaan toimeenpanon ongelmat johtuvat kontekstiin ja prosessiin liittyvistä haasteista, kuten liiketoiminnan prioriteeteista, lyhytnäköisyydestä, esihenkilöiden rajallisesta tuesta, riittämättömästä infrastruktuurista tai resurssien puutteesta.

Vaihtoehtoisena ehdotuksena Atkinson (2006, 1444–1445) esittää, että osa strategian toimeenpanon ongelmista johtuu resurssien, kuten ajan ja taloudellisten resurssien aliarvioinnista, strategian ja rakenteen yhteensopimattomuudesta, heikkouksista suunnittelussa sekä esimerkiksi ylhäältä alaspäin ohjautuvasta tai vapaan markkinatalouden (*laissez faire*) johtamistyylistä. Lisäksi ongelmia voi syntyä myös strategisten aikomusten epäselvyydestä, heikosta vertikaalisesta viestinnästä ja heikosta koordinaatiosta eri toimintojen välillä.

3.2.6 Keskijohto

Tawse ym., (2024, 61; 64; 70–71) tunnistavat, että keskijohdon johtajuus on alituttu näkökulma, joka vaikuttaa strategian toimeenpanoon. Esihenkilöiden tärkeä rooli henkilöstötyön toteuttajana on ollut esillä kuitenkin vuosikymmenten ajan. Henkilöstötyön määrä ja sisältö monipuolistuikin erityisesti tietojärjestelmien kehityksen myötä 1990-luvulta lähtien (Luoma & Viitala teoksessa Kauhanen ym., 2015, 35).

Wooldridgen, Schmidin ja Floydin (2008, 1191) mukaan aiemmat tutkimukset jakavat oletuksen, että keskijohdolla on keskeinen rooli organisaation keskeisten tulosten selittäjänä. Atkinson (2006, 1444) lisää, että akateemisessa kirjallisuudessa vallitsee yksimielisyys siitä, että merkittävä osa strategian toimeenpanosta on keskijohdon vastuulla. Tämä näkemys saa tukea erityisesti henkilöstöhallinnon näkökulmasta, esimerkiksi McConville & Holden (1999, 406) väitteenä siitä, että keskijohdon keskeinen rooli henkilöstöhallinnon toteuttamisessa on laajalti tunnistettu. Yleisesti ottaen ajatellaan, että keskijohto on keskeisessä asemassa strategian toimeenpanoa ajatellen, sillä he toimivat sillanrakentajina strategian muotoilun ja toimeenpanon välillä (Floyd & Wooldridge 1992, teoksessa Tawse ym., 2024, 60) ja tulkitsijoina sekä strategisen muutoksen myyjinä (Rouleau 2005, teoksessa Tawse ym., 2024, 60). Keskijohto nähdään myös avainasemassa strategista viestintää ajatellen

(Aaltonen & Ikävalko 2002, 417, teoksessa Atkinson, 2006, 1445). Lisäksi keskijohto tunnustetaan muutosagentteina (Jackson & Humble 1994, teoksessa McConville & Holden 1999, 409; Gatenby, Rees, Truss, Alfes & Soane 2015, 1132; Justesen ym., 2017, 166).

Keskijohdon roolia voidaan tarkastella myös henkilöstöjohtamisen hajauttamisen (devolution) kautta, joka on vaikuttanut organisaatiodynamiikkoihin ja lisännyt keskijohdon työtaakkaa. Henkilöstöjohtamisen hajauttaminen keskijohdolle on määritelty perinteisesti henkilöstöhallinnon asiantuntijoille kuuluneiden henkilöstötehtävien tai henkilöstötoimintojen uudelleenjakamiseksi tai siirtämiseksi. (Hoogedorn ja Brewster, 1992; Brewster ja Larsen, 1992 & Hall ja Torrington, 1998a teoksessa Cascón-Pereira & Valverde, 2014, 150.) Tapaustutkimuksessaan (2014, 155; 157) Cascón-Pereira & Valverde löysivät todisteita henkilöstöjohtamisen hajauttamisesta kolmessa neljästä seuraavasta ulottuvuudesta: tehtävien toimeenpano, päätöksentekovalta, taloudellinen valta ja tieto (knowledge). Tehtävien toimeenpanon hajauttaminen oli mahdollisesti tunnistettavin, kun taas taloudellisen vallan hajauttaminen ei ollut tunnistettavissa. Lisäksi esimerkiksi päätöksentekovallassa oli suuria eroja riippuen alalattuvuuksista, kuten rekrytoinnista, viestinnästä tai palkitsemisesta. Merkittävänä havaintona nämä pointit viittaavat siihen, että tehtävien toimeenpanon osalta voidaan puhua henkilöstöjohtamisen hajauttamisesta, mutta autonomiasta niiden toteuttamiseen ei voida puhua (Cascón-Pereira & Valverde, 2014, 155; 157).

Keskijohdon merkityksen kirjallinen tunnistaminen strategian kannalta alkoi 1970-luvulla. Seuraavien 20 vuoden aikana keskijohdon ja heidän roolinsa määrittelyyn strategian yhteydessä syntyi useita lähestymistapoja (Wooldridge ym., 2008, 1193). Keskijohdon teoreettinen määritelmä on kuitenkin edelleen jossain määrin epäselvä ja epäjohtonmukainen määrittely on myös hämärtänyt tutkimusten vertailtavuutta (Wooldridge 2008, teoksessa Floyd & Wooldridge 2017, 13). Kuitenkin Floyd & Wooldridge (2017, 14–15) pitävät keskijohtajina niitä, jotka eivät ole ylimmän johdon edustajia, mutta vastaavat alemman tason johtajien valvonnasta. Wooldridge (2008, teoksessa Floyd & Wooldridge 2017, 14) katsoo lisäksi, että keskijohto ulottuu hierarkiassa ylimmän johdon alapuolelle ja ensimmäisen tason esihenkilöiden yläpuolelle. Näin heillä on pääsy ylimpään johtoon ja samalla operatiivista tietotaitoa. Lisäksi Simon (1945, teoksessa Floyd & Wooldridge 2017, 18) tunnistaa keskijohdon organisaation toimijoina, jotka määrittävät keinot, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Wooldridge, Schmid & Floyd (2008, 1190) puolestaan näkevät keskijohdon ja keskitason ammattilaiset henkilöinä, joiden toimilla ja käyttäytymisellä on merkittäviä seurauksia sille, kuinka strategia muotoutuu organisaatioissa.

Keskijohto on sittemmin myös hoitanut monia erilaisia rooleja. Keskijohdolla on vastuuta esimerkiksi henkilöstön johtamisesta, sillä he ovat vastuussa alaistensa työstä (Hales 1986 ja Poole 1976, teoksessa McConville & Holden 1999, 409). Lisäksi 1980-luvun akateemisissa keskustelussa keskijohto nähtiin myös ylimpään johtoon vaikuttajina erilaisissa kysymyksissä, jotka lobbaavat aktiivisesti omia aloitteitaan ja usein toteuttavat niitä ilman virallista hyväksyntää ylimmältä tasolta (Floyd & Wooldridge 2017, 18).

Toisesta näkökulmasta käsin, Torrington ja Weightman (1987, teoksessa McConville & Holden 1999, 408–409) luokittelevat keskijohdon työn kolmeen ominaispiirteeseen: hallinnolliseen, kuten kirjanpitoon, tekniseen, kuten henkilökohtaiseen asiantuntemukseen, ja johtamistyöhön. Gatenby ym., (2015, 1126) puolestaan tunnistavat aiemmasta tutkimuksesta, että keskijohto jaetaan kahteen ryhmään. Ensimmäinen näistä ryhmistä näkee keskijohdon epäonnistuneena kanavana ylimmän johdon strategisten linjauksien jalkauttamiseen, kun taas toinen ryhmä kuvaa keskijohtajia optimistisesti strategisina voimavaroina strategisten tavoitteiden välittämisessä ja toimeenpanemisessa.

Floyd & Wooldridge (1992, 154–155) näkevät keskijohdon puolestaan strategisten vaihtoehtojen taistelijoina (champions), tiedon tiivistäjinä, sopeutumiskyvyn fasilitoijina ja harkittujen strategioiden toimeenpanijoina. Tarkemmin tarkasteltuna "taistelu" viittaa hankkeiden priorisointiin, niiden kehittämiseen ja edistämiseen liiketoimintamahdollisuuksina, "tiivistäminen" viittaa strategisen ja käytännön tiedon yhdistämiseen, tiedon arviointiin ja tiivistetyn tiedon viestintään, kun taas "sopeuttaminen" tarkoittaa joustaviin käytäntöihin ohjaavan käyttäytymisen edistämistä ja "toimeenpano" viittaa johtamistoimenpiteisiin, jotka linjaavat organisaation toiminnan strategisten aikomusten kanssa. (Floyd & Wooldridge 1992, 154–155.) Näiden taistelu- ja tiivistämisroolien mukaisesti Wooldridge ym., (2008, 1203) korostavat keskijohdon roolia asioiden myymisessä (issue-selling role), joka auttaa muokkaamaan strategista agenda vaikuttamalla siihen, mitkä asiat saavat ylimmän johdon huomion.

Vaikka keskijohtoa voidaan määritellä samankaltaisesti, ei ole aina helppoa määrittää rajaa keskijohdon ja muiden johtotason välisten portaiden välillä, erityisesti organisaatioissa, jotka ovat kehittäneet matalampia hierarkioita, joissa rajat ovat hämärtyneet (McConville & Holden 1999, 408). Floydin ja Wooldridgen (2017, 15) havainnot tukevat tätä näkemystä toteamalla, että käytännössä on edelleen epäselvää, missä keskijohto päättyy ja missä ylin johto alkaa. Näin ollen johtotason aseman määrittäminen keskijohdoksi riippuu organisaation näkökulmasta tai siitä, millä tasolla asiaa arvioidaan (Floyd & Wooldridge, 2017, 16).

Keskijohdon ensisijaiseksi rooliksi strategiassa nähdään useiden tutkijoiden mukaan ylimmän johdon aikomusten toimeenpano. Itse asiassa Reid (1989, teoksessa Floyd & Wooldridge 1992, 156–157) ehdottaa, että jopa keskijohtajat itse jakavat tämän käsityksen, mikä osaltaan vahvistaa käsitystä toimeenpanosta heidän ensisijaisena vastuuna (Floyd & Wooldridge 1992, 156–157). Tätä tukien, keskijohtajien nähdään olevan sitoutuneita ylimmän johdon määrittämiin strategioihin ja toimeenpanevan strategioita organisaation sisällä soveltamalla niitä omiin osastoihinsa (Huy 2001, Nubert ja Cady 2001 & Mellor ja Webster 2013, teoksessa Justesen, Eskerod, Christensen & Sjøgaard 2017, 166). Keskijohtajien katsotaan olevan myös hierarkkisessa risteyksessä, jossa heidän on katsottava sekä ylöspäin että alaspäin ja näin sovitettava yhteen strategiset tavoitteet ja operatiiviset vaatimukset (Gatenby ym., 2015, 1126). Floyd & Wooldridge (1992, 154) lisäävät, että osallistuessaan useisiin vertikaalisesti liittyviin ryhmiin, keskijohdon edustajat koordinoivat ylimmän johdon ja operatiivisen tason toimintoja, mikä voidaan käsitteellisesti määritellä organisaatioyksikön päivittäisten toimintojen koordinoinniksi vertikaalisesti liittyvien ryhmien toiminnan kanssa. Kuitenkin Floyd & Wooldridge (1992, 153) huomauttavat, että akateemisessa kirjallisuudessa on myös näyttöä siitä, että keskijohdon vaikutus ulottuu toimeenpanoa pidemmälle. Itse asiassa heidän mukaansa keskijohdon jäsenet yrittävät säännöllisesti vaikuttaa esimerkiksi strategiaan ja usein antavat sysäyksiä uusille aloitteille (Floyd & Wooldridge 1992, 153).

3.3 Suoriutumisen hallinta ja johtaminen

3.3.1 Tausta

Eri organisaatioiden johtamisen keskeisenä osa-alueena voidaan pitää suorituskyvyn arviointia olipa kyseessä julkinen tai yksityinen sektori (Micheli ja Neely 2010, teoksessa Ensslin, Welter & Pedersini, 2022, 1761). Itse asiassa monet tutkimukset korostavat nykyajan yhteyttä arvioinnin ja mitatun tiedon hyödyntämisen välillä, mitä kuvataan suoriutumisen mittaamisen ja suoriutumisen hallinnan, tai suoriutumisen johtamisen, välisenä suhteena (Moynihan 2008, teoksessa Poister ym., 2015). Suoriutumisen mittaamisen tarkoituksena on määrittää mittareiden ja indikaattoreiden joukko sekä tiedonkeruun ajankohdat, taajuudet ja menetelmät analysointia ja raportointia varten (Poister ym., 2015, 10). Suoriutumisen johtamisen (performance management) yleisimpiä tarkoituksia ovat kuitenkin kustannusten vähentäminen, tehokkuuden lisääminen, tasapuolisuuden ylläpitäminen ja korkealaatuisten tuotteiden toimittaminen, jotka täyttävät vaatimukset asiakastyytyvyydelle (Poister ym., 2015, 10).

Lyhyesti sanottuna on uskottu, että julkiset ja yksityiset organisaatiot eroavat toisistaan useissa tärkeissä näkökulmissa, jotka voivat suoraan vaikuttaa suorituskyvyn arviointijärjestelmän suunnitteluun, toimeenpanoon, käyttöön ja tarkastamiseen (Ensslin ym., 2022, 1762). Suuntaus kohti strategisempia lähestymistapoja suoriutumisen hallinnassa (performance management) koskee kuitenkin molempia sektoreita. Esimerkiksi Poister (2010) tunnistaa kolme päällekkäistä yleistä siirtymää strategisesta suunnittelusta strategiseen johtamiseen, suoriutumisen mittaamisesta suoriutumisen hallintaan ja suoriutumiseen liittyvien työkalujen itsenäisestä käytöstä kohti strategisen johtamisen ja suoriutumisen johtamisen parempaa integrointia (Poister ym., 2015, 5). Tämän seurauksena suoriutumisen johtamisesta on tullut keskeinen väline, joka tarjoaa integroidun ja jatkuvan lähestymistavan suoriutumisen hallintaan (Armstrong 2006, 494), mitä myös Bryson (2018, 243) tukee toteamalla, että suoriutumisen mittaamisesta ja hallinnasta on tulossa vakiokäytäntö julkisissa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Lopuksi, vaikka toteutetut suunnitelmat saattavat toteutua hieman eri tavalla kuin on suunniteltu tai ennakoitu, niiden laatua ja onnistumista tulisi silti mitata (Viitala 2021, 155).

3.3.2 Suoriutumisen johtamisen määritelmiä

Aikaisemmista akateemisista tutkimuksista löytyy useita eri määritelmiä suoriutumisen johtamiselle (performance management). Aluksi sitä tarkasteltiin pelkästään suoriutumisen mittaamisen kautta, joka määriteltiin suoriutumisen avainindikaattoreihin liittyvän datan keräämiseksi (Berman & Wang, 2000 teoksessa Poister ym., 2015) ja palveluiden tai ohjelmien tulosten ja tehokkuuden säännölliseksi mittaamiseksi (Hatry, 2006 teoksessa Poister ym., 2015, 6–7). Poister ym., (2015, 6–7) kuvaavat kuitenkin suoriutumisen mittaamista järjestelmälliseksi, systemaattiseksi kvantitatiivisen datan keräämiseksi organisaation suoriutumisen avainindikaattoreista.

Suoriutumisen johtaminen tai hallinta puolestaan määritellään kvantitatiivisen suoriutumiseen liittyvän tiedon keräämiseksi ja sen tarkoitukselliseksi hyödyntämiseksi johtamista koskevassa päätöksenteossa, joka edistää organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista (Poister ym., 2015, 6–7). Suoriutumisen johtamista pidetään myös systemaattisena prosessina, jolla parannetaan organisaation suorituskykyä kehittämällä yksilöiden ja tiimien suoriutumista. Toisin sanoen se tarkoittaa parempien tulosten saavuttamista ymmärtämällä ja hallitsemalla suoriutumista ennalta sovittujen tavoitteiden, standardien ja osaamisvaatimusten mukaisesti. (Armstrong 2006, 495.)

Suorituskyvyn hallinta ja johtaminen keskittyy enemmän tulevan suorituskyvyn suunnitteluun ja parantamiseen kuin menneisyyskeskeiseen suoriutumissarviointiin, mikä tekee siitä jatkuvan ja joustavan prosessin (Armstrong 2006, 497; 503). Olennaisena se korostaa kehitystä ja oma-aloitteisuutta tavoitteiden saavuttamisessa (Armstrong 2006, 494). Suoriutumisen hallinta ja johtaminen voi sisältää esimerkiksi työntekijöiden voimaannuttamista, motivoimista ja palkitsemista, tehtävien selkiyttämistä, suorituskyvyn hallintaa kohti sovittuja vastuita (accountability objectives) sekä yksilöiden ja tiimien potentiaalin maksimoimista sekä heidän itsensä että organisaation hyödyksi (Armstrong 2006, 496). Tarkemmin ottaen, suorituskyvyn hallinta voi myös koostua sopimuksista, mittaamisesta, palautteesta ja vuoropuhelusta. (Armstrong 2006, 496.)

3.3.3 Malleja ja viitekehyksiä

Olemassa olevana mallina suoriutumisen johtamisen ymmärtämiseen esimerkiksi Armstrong (2006, 504) mainitsee suoriutumisen hallinnan syklin, joka koostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on suoriutumisen tavoitteiden suunnittelu ja sopiminen, toinen on suoriutumisen hallinta ja viimeinen vaihe on arviointi eli edistymisen ja saavutusten tarkastelu tulevaisuuteen suuntautuneella, kehitykseen keskittyvällä lähestymistavalla. Poister ym., (2015, 7–9) esittävät puolestaan oman viitekeh്യksensä suoriutumisen johtamiselle. He erottavat suoriutumisen hallinnan neljään elementtiin, strategiseen suunnitteluun, budjetointiin, arviointiin ja johtamiseen. Tarkemmin sanottuna strateginen suunnittelu käsittää sidosryhmien osallistamisen ja palautteen keräämisen, organisaation tehtävän ja vision selkeyttämisen, strategisten tavoitteiden ja päämäärien asettamisen sekä strategisten aloitteiden kehittämisen. Lisäksi se tunnistaa mittarit tavoitteiden saavuttamisen seurannan helpottamiseksi. (Poister ym., 2015, 8.) Budjetointi taas liittyy resurssien jakamiseen ohjelmaan sidosteisten toimintojen ja organisaatioprosessien rahoittamiseksi. Budjetointi vaikuttaa myös siihen, millaisia indikaattoreita painotetaan suoriutumisen mittaamisessa. (Poister ym., 2015, 8.) Määritelmässä johtamisen osa-alue viittaa puolestaan prosessien toimeenpanoon ja jatkuvaan hallintaan. Suoriutumisen kontekstissa tämä korostaa ihmisten, organisaatioyksiköiden ja ohjelmien johtamista, motivoimista ja kannustamista tulosten saavuttamista ajatellen. (Poister ym., 2015, 8.) Viimeinen elementti, arviointi, painottaa raportoidun suoriutumisdatan analysointia, suoriutumiseen liittyvien ongelmien tunnistamista ja niiden vaikutusten arviointia suorituskyvyn parantamiseksi. Tämä saattaa joskus vaatia syvällisempää arviointitoimintaa, kuten näyttöön perustuvaa tutkimusta, prosessien parantamistutkimuksia tai budjettiin liittyviä analyysejä. (Poister ym., 2015, 9.)

3.3.4 Arvioinnin luonne, mittarit ja tavoitteet

Suoriutumisen hallinta perustuu tuotettujen tulosten mittaamiseen. Mitattuja tuloksia puolestaan verrataan asetettuihin odotuksiin. Tähän käytetään erilaisia tavoitteita, standardeja, suoritusmittareita ja indikaattoreita. (Armstrong 2006, 496.) Mittaaminen on tärkeää, sillä mittausprosessit tuottavat tietoa ja tunnistavat suoriutumiseen liittyviä ongelmia (Poister ym., 2015, 9). Mittaamisessa on kuitenkin ymmärrettävä, että ihmisten huomio ja ponnistelut suuntautuvat siihen, mitä mitataan. Henkilöstöjohtamisen mittarit tulisikin näin ollen kohdistua ominaisuuksiin, jotka lisäävät kyvykkyyksiä toteuttaa liiketoimintaa liiketoimintamittareiden mukaisesti (Viitala 2021, 87; Paauwe & Boselie, 2005 teoksessa Viitala, 2021, 24). Oleellisena suoriutumisen hallinnassa huomiota kiinnitetään myös yksilöiden tasolla suoriutumiseen sekä suorituskyykyyn. Näin suoriutumisen hallinta ja johtaminen koostuu suoritusten seurannasta ja arvioinnista, mutta myös suoriutumisen edellytyksiin panostamisesta. (Viitala 2021, 85–86.)

Suoriutumisen keskeisinä käsitteinä laajassa mittakaavassa esimerkiksi Hunger & Wheelen (2020, 26) mainitsevat voitot ja sijoitetun pääoman tuoton (return of investment, ROI). Poister ym., (2015, 68–75) tunnistavat puolestaan tarkemmin mitattaviksi suoriutumisen käsitteiksi tehokkuuden, tuottavuuden, palvelun laadun, tulospittarit, kustannustehokkuuden, asiakastyytyväisyyden, järjestelmätuottavuuden, resurssimittarit, työmäärän sekä ulkoiset ja ympäristöön liittyvät mittarit. Usein mittaus koskee toiminnan volyymin numeerisilla mittareilla, joiden indikaattoreina voivat olla esimerkiksi lukumäärät, keskiarvot, prosenttiosuudet, suhteet ja indeksit. Käytännön tasolla organisaatiot käyttävät mittareina esimerkiksi kustannuksia per projekti, myyntien määrää per tunti per myyjä, käsittelyaikaa, laatuluokituksia, saavutettuja tavoitteita ja asiakaspalautteita. (Poister ym., 2015, 67–75; 114–116.)

Tietoa voidaan kerätä sekä sisäisiltä että ulkoisilta sidosryhmiltä ja merkittävimpinä tiedonlähteinä toimii olemassa olevat tietokannat, kliiniset tutkimukset, virastojen ja hallinnon rekisterit, testit, kyselyt, seurantakontaktit, asiakaspalautteet, suorat havainnot ja erityisesti suunnitellut mittarit. Metodologisesti ajatellen, hyvälaatuista dataa on se data, joilla on korkea validiteetti ja reliabiliteetti. Toisin sanoen, ne ovat puolueettomia indikaattoreita, jotka sopivat suoriutumisen mittaamiseen ja tarjoavat kohtuullisella tasolla johdonmukaisuutta, tarkkuutta ja tilastollista luotettavuutta. (Poister ym., 2015, 10; 122; 126–127.)

Suoriutumiseen liittyvien tavoitteiden tulisi lisäksi olla SMART-periaatteen mukaisia eli spesifisiä, mitattavissa olevia, saavutettavissa olevia (attainable), relevantteja ja aikaan sidottuja. Tämä tarkoittaa, että tavoitteiden tulisi määritellä tarkasti, mitä on saavutettava, niiden edistymistä tulisi pystyä seuraamaan, niiden tulisi olla saavutettavissa ja relevantteja, koska ne vaativat tiettyjen resurssien kohdentamista. Lopuksi niiden tulisi olla aikaan sidottuja eli niillä tulisi olla määräajat saavutettaviksi. (Pawlik-Kienlen, 2010 teoksessa Eurosai, 2018, 32.) Lisäksi Black & Lawrence (2012 teoksessa Viitala 2021, 87) ehdottavat, että suoriutumiseen liittyvien tavoitteiden tulisi olla SMARTER, mikä tarkoittaa, että niiden tulisi olla edellisen lisäksi arvioituja (evaluated) ja tarkistettuja (reviewed). Tämä tarkoittaa, että tavoitteiden saavuttamista tulisi myös aktiivisesti arvioida ja lisäksi tavoitteet ja niiden saavuttamisen edellytykset tulisi muokata arviointien perusteella.

3.3.5 Henkilöstöjohtamiseen kohdistuvat aspektit

Mittariston ideana on varmistaa, että henkilöstötoimintojen tehokkuutta seurataan ja kehitetään yrityksen liiketoiminnalliseen suorituskyykyyn vaikuttavilta osin. HR-mittaristolla voidaankin kohdentaa huomiota olennaisiin henkilöstöjohtamisen kysymyksiin ja jäsentää tavoiteasetantaa ja seurantaa sekä varmistaa seurannan pitkäjänteisyys Henkilöstöjohtamisen kontekstissa mittareina suoriutumisen johtamisessa käytetään esimerkiksi henkilötyövuosia ja vaihtuvuusprosentteja (Viitala 2021, 53–54; 168–169). Lisäksi Viitala (2021, 168–169) näkee, että tasapainotetun henkilöstöjohtamisen mittariston tulisi kattaa henkilöstön riittävyyden arviointi, hyvinvoinnin arviointi, tuottavuuden arviointi ja osaamisen arviointi.

3.3.6 Hyödyt ja haasteet

Suoriutumisen mittaamisen tai suoriutumisen hallinnan etuna väitetään olevan se, että se lisää mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteet seuraamalla ja hyödyntämällä tietoa jatkotoimenpiteissä. Organisaatioiden johtamista ilman mittaamista verrataan "sokkona lentämiseen", joka ei sisällä välineitä osoittaakseen, mihin suuntaan yritys on menossa. Suoriutumisen hallinta tarjoaa myös esihenkilöille työkalun hallita organisaatiota sekä mekanismin vastuiden (accountability & responsibility) osoittamiseen sidosryhmille tai esimerkiksi hallintoelimille. (Poister ym., 2015, 24.)

Toisaalta suoriutumisen mittaamiseen tai hallintaan liittyy myös haasteita. Esimerkiksi Moynihan (2008 teoksessa Poister ym., 2015, 25) väittää, että mittauksella on vaikutusta vain, jos sitä käytetään toiminnan ohjaamiseen. Piotrowski ja Rosenbloom (2002 teoksessa Poister ym., 2015, 25) puolestaan toteavat, että usein on myös olemassa näkökulmia tai arvoja, kuten

avoimuus, tasa-arvo tai oikeudenmukaisuus, joita ei mitata. Bryson (2018, 243) väittää, että sanonta mitä mitataan, sitä hallitaan (what gets measured gets managed) voi olla totta, mutta useimmiten suoriutumiseen liittyvä data on epäselvää, subjektiivista ja harvoin kattavaa. Jotta arviointi ja hallinta olisivat tehokkaita, esihenkilöiden on saatava organisaation jäseniltä selkeää, nopeaa ja puolueetonta tietoa. Suoriutumisen tulosten perusteella johto saattaa joutua säättämään strategiansa muotoilua ja toimeenpanoa, ja siten myös arviointia, jotka kaikki jatkuvina prosesseina haastavat käytännön johtamista. (Hunger & Wheelen, 2020, 26.) Lisäksi Radin (2006 teoksessa Poister ym., 2015, 25) lisää, että suoriutumisen mittaaminen keskittyy yleensä tehokkuuteen muiden arvojen sijaan. Tässä niin sanotussa kaunistelussa (creaming) organisaatiot osoittavat korkean tason tuloksia samalla, kun muita tärkeitä arvoja ei toteuteta. Lisäksi suoriutumista tulisi mitata sen kontekstissa, koska suorituskykyyn ja tuloksiin voivat usein vaikuttaa tekijät, jotka ovat henkilökohtaisen vaikutuspiirin ulkopuolella. Tästä syystä on tärkeää huolehtia suoriutumisen edellytyksistä. (Viitala 2021, 88.)

Lisäksi henkilöstöjohtamisen arvioinnin ongelmat voivat ilmetä siitä, että data ei anna esihenkilöille absoluuttista tietoa sitoutumisesta ja yhdenmukaisuudesta, vaikka se antaakin yleiskuvan. Lisäksi sidosryhmien osallistuminen on otettava mukaan, sillä vain sidosryhmien osallistumisen kautta esihenkilöt voivat saada merkityksellistä tietoa henkilöstöjohtamisen politiikkojen ja käytäntöjen arvioimiseksi. Viimeisenä mainintana, myös HRA-järjestelmiä, joissa arvioidaan henkilökustannuksia tai hänen korvaamisensa kustannuksia, on kokeiltu henkilöstöjohtamisen mittaamiseen liittyen. Tämä puolestaan asettaa haasteen määrittää arvoja esimerkiksi sitoutumiselle. (Beer ym., 1984, 20.)

3.4 Strateginen johtaminen

3.4.1 Katsaus

Johtamistutkimuksessa kiistatta tärkein käsite on strategia (White, 2004, 5), minkä vuoksi myös strategisella johtamisella on merkitystä. Strategia on määritelty organisaation pitkän aikavälin suunnaksi ja tavoitteeksi, joka ideaalitalanteessa sovittaa organisaation resurssit muuttuvaan ympäristöön, erityisesti markkinoihin, asiakkaisiin ja sidosryhmien odotuksiin nähden. Näin ollen strategia on prosessi, jossa määritellään aikomukset ja kohdennetaan resursseja mahdollisuuksiin ja tarpeisiin. (Johnson & Scholes 1993 teoksessa Armstrong 2006, 113.) Käsitteenä myös Mintzberg ym., (1988 teoksessa Armstrong 2006, 114) ehdottavat, että strategia tarkoittaa toimintasuunnitelmaa, käyttäytymismallia, näkökulmaa asioiden tekemiseen tietyllä tavalla tai juonta, jonka tarkoituksena on päihittää kilpailija.

Fombrun ym., (1984, 36) puolestaan määrittelevät strategian prosessiksi, jossa organisaation tavoitteet valitaan kaikkien mahdollisten tavoitteiden joukosta, ja prosessiksi, jossa organisaatio käyttää resurssejaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Armstrong (2006) jatkaa, että strategia kuvataan usein loogisena, vaiheittain etenevänä prosessina, jonka lopputuloksena on virallinen kirjallinen lausunto. Todellisuudessa strategia ei kuitenkaan ole koskaan niin rationaalinen ja lineaarinen prosessi kuin jotkut kirjoittajat kuvaavat tai millaisen johtajat yrittävät siitä tehdä. (Armstrong 2006, 114.)

Beerin ym., (1984, 13) mukaan yritys tarvitsee sisäisen strategian määrittääkseen, kuinka sen henkilöstöresursseja kehitetään, otetaan käyttöön, motivoidaan ja hallitaan. Lisäksi ulkoisten ja sisäisten strategioiden tulisi olla yhteydessä toisiinsa ja yhteensopivia (Beer ym., 1984, 13). Poister ja Streib (1999) lisäävät, että strategisen johtamisen tarkoituksena on kehittää jatkuva sitoutuminen organisaation missioon ja visioon, vaalia kulttuuria, joka tunnistaa ja tukee missiota ja visiota sekä keskittyy organisaation strategiseen agendaan kaikissa päätöksentekoprosesseissa ja toiminnoissa. Näin ollen strateginen johtaminen edistää myös suorituskykyä. (Poister ja Streib, 1999 teoksessa Bryson 2018, 36.)

Fombrun ym., (1984, 23) kuvailee strategista johtamista prosessina, joka voidaan jakaa suunnitteluvaiheeseen ja toteutusvaiheeseen. Bryson (2011, 25) puolestaan kuvaa strategista johtamista organisaation strategisen suunnittelun ja toimeenpanon järkevänä integrointina, joka parantaa mission toteutumista, mandaattien täyttymistä, jatkuvaa oppimista ja julkisen arvon luomista. Vinzant & Vinzant (1996) sekä Poister & Streib (1999) taas kuvailevat strategista johtamista kattavana johtamisprosessina, joka yhdistää kaikki merkittävät toiminnot ja ohjaa ne edistämään strategista agenda (Poister ym., 2015, 201). Hunger & Wheelen (2020, 21) puolestaan väittävät, että strateginen johtaminen on joukko johtamispäätöksiä ja toimia, jotka määrittävät yrityksen pitkän aikavälin suoriutumista. He myös erittelevät strategisen johtamisen prosessin neljään keskeiseen pilariin, ympäristön analysointiin, strategian muotoiluun, strategian toteutukseen sekä arviointiin ja valvontaan (Hunger & Wheelen, 2020, 23). Kuten kyseisistä määritelmistä käy ilmi, strateginen johtaminen sisältää sekä strategian suunnitteluprosessin että keskittymisen toimeenpanoon suunnitelmien mukaisesti (Poister ym., 2015, 199–200).

Kyseisistä pilareista kolmantena esiintyvä strategian toteutus viittaa prosessiin, jossa strategiat ja käytänteet pannaan täytäntöön ohjelmien, budjettien ja menettelytapojen kehittämisen kautta. Tämä prosessi saattaa edellyttää muutoksia koko organisaation kulttuurissa, rakenteessa tai johtamisjärjestelmissä tai jopa kaikilla näillä alueilla. Tyypillisesti kuitenkin

keskijohdon ja alempien tasojen johtajat toimeenpanevat strategiaa ja ylin johto valvoo sen toteutumista. Strategian toimeenpano sisältää usein päivittäisiä päätöksiä resurssien allokoinnista, jonka tukemana sitä kutsutaankin joskus operatiiviseksi suunnitteluksi. (Hunger & Wheelen, 2020, 25.)

Viimeisenä esiintyvä arviointi ja valvonta nähdään puolestaan prosessina, jossa yrityksen toimintoja ja suoriutumisen tuloksia seurataan, jotta todellista suoriutumista voidaan verrata tavoiteltuun suoriutumiseen. Kaikkien tasojen johtajat käyttävät saatua tietoa korjaavien toimenpiteiden tekemiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Arviointi ja valvonta voivat auttaa tunnistamaan heikkouksia aiemmin toimeenpannuissa strategioissa ja siten stimuloida koko toimeenpanoprosessia. Organisaation on usein palattava aiemmin tehtyihin päätöksiin korjatakseen ne. (Hunger & Wheelen, 2020, 26.)

Toisaalta Bryson (2018, 20) ehdottaa, että strategista johtamista tulisi tarkastella rationaalisen suunnittelumallin (rational planning model) kautta, jossa prosessi etenee korkeatasoisista tavoitteista toimintapolitiikkoihin, ohjelmiin ja lopulta käytännön toimiin. Erityisesti toiminnan tasolla, joka on myös keskeinen osa tätä tutkimusta, onkin tärkeä huomioida useita seikkoja. Ensinnäkin toimintasuunnitelmien laatimisessa on tärkeää määritellä selkeästi toteutusroolit ja -vastuut, jotka koskevat valvontaviranomaisia, organisaatiotiimejä ja yksilöitä. Toiseksi, suunnitelmissa tulee määritellä odotetut tulokset ja erityiset tavoitteet, ja kolmanneksi on oleellista laatia selkeät toiminta-askleet, aikataulut ja resurssivaatimukset. Lisäksi viestintäprosessin on oltava ymmärrettävä, sekä arviointi, seuranta ja korjausprosessit (midcourse correction procedures) tulee olla luotu etukäteen. Lopuksi tilivelvollisuuksiin liittyvät prosessit (accountability procedures) tulisi olla paikallaan. (Bryson, 2018, 55.)

3.4.2 Strateginen suunnittelu

Tärkeä osa strategista johtamista on strateginen suunnittelu, joka keskittyy ihmisiin, prosesseihin ja suunnitelmiin. Näin nimenomaan strategisen johtamisen prosessi alkaa ensin sen pohtimisella, ketkä osallistuvat suunnitteluun, jatkuu suunnitelmien toteuttamisprosessilla ja päättyy lopulta suunnitelman toteuttamiseen, jota kutsutaan myös implementoinniksi tai toimeenpanoksi (George, 2021, 794). Toisesta näkökulmasta strateginen suunnittelu määritellään harkituksi ja kurinalaiseksi lähestymistavaksi, joka tuottaa perustavanlaatuisia päätöksiä ja toimia, jotka muovaavat ja ohjaavat organisaation olemusta, toimintaa ja toiminnan syitä (Bryson, 2011 teoksessa Poister ym., 2015, 200; Bryson, 2018, 8).

Strategiseen suunnitteluun kuuluu tyypillisesti organisaation mandaattien, mission ja vision

analysointi sekä ulkoisen ja sisäisen ympäristön analysointi, strategisten ongelmien ja painopisteiden tunnistaminen näiden analyysien perusteella ja strategioiden määrittäminen näiden kysymysten ratkaisemiseksi (Bryson 2018 teoksessa George 2021, 793).

Brysonin (2018, 4–6) mukaan on olemassa useita syitä, jotka puoltavat strategisen suunnittelun merkityksen kasvua. Ensinnäkin nykyisin kokemassamme työssä esimerkiksi väestö ikääntyy ja monimuotoistuu voimakkaasti. Toiseksi ilmastonmuutos luo tarpeen kestävyydelle ja muokkaa tapoja, joilla meidän tulisi työskennellä globaalissa kontekstissa. Kolmantena pointtina hän esittää, että ilmiöt kuten epätasa-arvo, yleinen turvallisuus ja talouden hallinta vaativat jatkuvaa huomiota. Näiden ilmiöiden vuoksi julkisten organisaatioiden on ajateltava, toimittava ja opittava strategisesti nopeammin kuin koskaan ennen. (Bryson, 2018, 4–6; 7.)

Bryson (2018, 14) tunnistaa myös useita strategisen suunnittelun hyötyjä, jotka tukevat toisiaan vastavuoroisesti. Hyötyinä mainitaan esimerkiksi strategisen suunnittelun, toiminnan ja oppimisen edistäminen, päätöksenteon parantaminen, organisaation tehokkuuden, reagoitavuuden, resilienssin ja kestävyuden parantaminen ja lopuksi organisaation legitimitetin vahvistaminen. Näitä hyötyjä voidaan pitää erittäin merkityksellisinä strategisen suunnittelun kannalta, koska ne tukevat organisaatioiden moninaisia suorituskykyyn liittyviä vastuita. (Bryson, 2018, 14.) Myös George, Walker & Monster (2019, teoksessa George 2021, 793) väittävät, että strateginen suunnittelu edistää organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta. Bryson (2018, 8) lisää, että johtamisen näkökulmasta strateginen suunnittelu voi auttaa johtajia ja esihenkilöitä hahmottamaan, mitä tehdä, miten ja miksi.

3.4.3 Julkisen sektorin näkökulma

Poisterin ym., (2015, 11–12) mukaan julkinen johtaminen viittaa julkisten organisaatioiden johtamiseen julkisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä käytännön ja tutkimuksen ala on muuttunut ajan ja merkittävien muutosten myötä byrokraattisten instituutioiden osalta, joissa on syntynyt uusia julkisen johtamisen perinteitä sisältäen esimerkiksi strategisen suunnittelun, suoriutumisen johtamisen ja hallinnan, yksityistämisen ja ulkoistamisen trendejä sekä markkinapohjaisia lähestymistapoja (ks. esim. Uusi julkisjohtaminen, New Public Management, Hood, 1991).

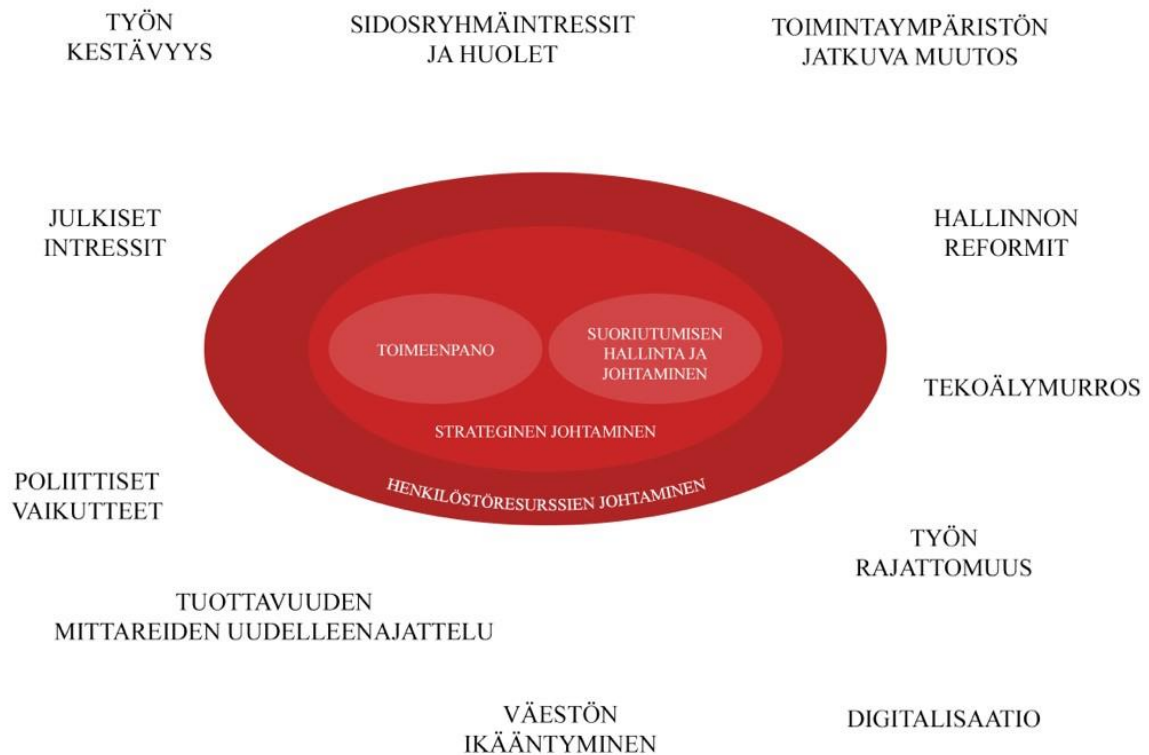
Virtasen & Stenvallin (2019, 105–106) mukaan strateginen johtaminen julkisissa organisaatioissa on jatkuva prosessi, joka yleensä määritellään tietylle ajanjaksolle ja, jota ohjaa poliittinen päätöksenteko. He korostavat, että strategisen julkisen johtamisen kannalta

on tärkeää onnistua strategian ja strategisten tavoitteiden toimeenpanossa organisaation pienempien yksikköjen osalta, jotta strategia voi realisoitua (Virtanen & Stenvall, 2019, 109; 112). Julkisissa organisaatioissa johtajien rooli on yleensä rajoitetumpi ja hierarkian läsnäolo on edelleen melko luonnollista (Johanson, 2021, 2; 7). Tämän seurauksena julkisten johtajien strateginen liikkumavara on pienempi (Virtanen & Stenvall, 2019, 106–107).

Jotta julkisen sektorin organisaatio toimisi tehokkaasti, johtajien, työntekijöiden, ohjelmien ja organisaatioyksiköiden on suunnattava työnsä tavoitteiden saavuttamiseen ja sellaisten päämäärien toteuttamiseen, jotka ovat linjassa korkeampien strategisten tavoitteiden kanssa. Tämä voidaan saavuttaa asettamalla tarkempia tavoitteita, kehittämällä operatiivisia suunnitelmia ja tarjoamalla tarvittavat resurssit, seuraamalla edistymistä ja arvioimalla tuloksia, mutta myös toteuttamalla asianmukaisia jatkotoimenpiteitä, jotka ovat yhteneväisiä organisaation kokonaisvaltaisten tavoitteiden kanssa. (Poister ym., 2015, 275.)

3.4.4 Strategisen johtamisen haasteet

Bryson (2018, 271) väittää, että strategiseen johtamiseen liittyy useita haasteita. Ensinnäkin resurssien puute voi estää strategian toimeenpanoa ja siten hidastaa edistymistä. Toiseksi hän mainitsee, että ongelmat muuttuvat ajan myötä, mikä luo tarpeen uusille strategioille, ja siten aiemmin toiminut ratkaisu saattaa itse muuttua ongelmaksi. Kolmantena pointtina hän esittää, että poliittinen ympäristö voi muuttua, mikä voi siirtää ihmisten huomion toisaalle. Tämän vuoksi strategisen johtamisen on oltava jatkuvaa ja sen täytyy ottaa huomioon todennäköiset muutokset olosuhteissa osittain sen varmistamiseksi, että strategiat jatkavat julkisen arvon tuottamista ja osittain seuraavan strategisen suunnittelukierroksen valmisteluksi. (Bryson, 2018, 271.) Lisäksi George (2021, 793) toteaa, että pelkkä strategisen suunnittelun käyttöönotto ei automaattisesti takaa strategisen suunnitelman onnistunutta toimeenpanoa. Lopuksi Fombrun ym., (1984, 36) korostavat, että strategian ja rakenteen yhdistäminen on välttämätöntä tehokkaan toiminnan kannalta, mutta tätä ei ole aina tunnistettu helpoksi toteuttaa.



Kuvio 2. Keskeiset teoreettiset käsitteet.

Havainnollistuksena kuvio 2 tiivistää keskeiset teoreettiset käsitteet, jotka ovat olennaisia tälle tutkimukselle. Käsitteiden katsotaan olevan keskenään vastavuoroisesti yhteydessä, jolloin ne myös voivat vaikuttaa toisiinsa. Henkilöstöjohtaminen nähdään tässä tapauksessa keskeisimpänä käsitteenä, joka luo tutkimuksen ydinkontekstin, kun taas strateginen johtaminen nähdään tarkempana lähestymistapana henkilöstöjohtamiseen. Toimeenpano ja suorituskäytännön hallinta puolestaan muodostavat tutkimuksen tarkan ytimen, jonka vuoksi ne on sijoitettu keskelle. Kaikkien ympärillä näkyy esimerkkejä ulkoisista ympäristötekijöistä, jotka vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen, strategiseen johtamiseen, toimeenpanoon ja suorituskäytännön hallintaan.

4 METODOLOGIA

4.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Yleisesti käytän tutkimuksessani kvalitatiivista lähestymistapaa, joka tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ilmiöitä, jotka tarvitsevat kuvaamista sen sijaan, että testattaisiin esimerkiksi hypoteeseja (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 72). Kvalitatiivinen lähestymistapa luottaa myös tutkijan havaintoihin sen sijaan, että perustuisi mittareihin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161–164). Kyseinen tutkimustapa valittiin, koska se keskittyy nimenomaan ymmärryksen rakentamiseen (Sarajärvi & Tuomi, 2017, 47; Puusa ym., 2020, 9; 10; Merriam & Tisdell, 2016, 15) sen sijaan, että pyrittäisiin vahvistamaan tai kumoamaan jotain. Ymmärtämiseen painottuva lähestymistapa mahdollistaa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla suuri, joskus yksikin tapaus voi riittää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 49.)

Puusa ym., (2020, 9; 10) ja Merriam & Tisdell (2016, 17) tunnistavat myös, että kvalitatiivinen tutkimus voi tarjota syvällistä ja tarkkaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Lisäksi kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien käyttöä strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on kannustettu voimakkaammin, koska kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruumenetelmät ovat hallinneet tätä tutkimuskenttää (Nolan & Garavan, 2015 teoksessa Rinne 2019, 50). Ehkäpä merkittävin argumentti on, että kvalitatiivinen lähestymistapa luo joustavuutta tutkimuksen asemoimiselle, mikä soveltuu kuvailevan analyysin tarpeisiin (Puusa ym., 2020, 78; Sarajärvi & Tuomi, 2017, 63). Yhteenvedona, kvalitatiivinen lähestymistapa sopii ilmiöiden tutkimiseen, jotka korostavat vuorovaikutusta ihmisten välillä (esim. johtamiskäytännöt) tai, jotka perustuvat yksilöllisen kokemuksen kuvaamiseen ilmiöstä (Puusa ym., 2020, 74; 78).

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä onkin induktiiviset piirteet, eli johtopäätöksien tekeminen aineistosta käsin ja aineistossa esiintyvien käsitteiden sekä sanojen hyödyntäminen. Lisäksi laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on vuoropuhelu teorian ja aineiston välillä. Laadullinen tapa korostaa tutkimuksen subjektiivista luonnetta, mutta laadullisessa tavassa voidaan kuitenkin luoda ns. työhypoteeseja eli oletuksia kohdeilmiön luonteesta, jotka tutkimuksessani nousevatkin Henkilöstöohjelma -dokumentissa esiintyvinä toimina. (Puusa ym., 2020, 10; 73; 76.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan yleisesti harkinnanvaraisesta otoksesta. Tällä tarkoitetaan, että yleensä aineisto tai tutkittavat valitaan tutkijan asettamien kriteereiden

perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 49.) Merrianin ja Tisdellin (2016, 16) mukaan tutkija itseasiassa toimiikin pääasiallisena instrumenttina sekä datan keruuta että analyysiä ajatellen. Kun tutkimusaineisto kerätään ihmisiltä, tutkittavia voidaan etsiä esimerkiksi jo olemassa olevien kontaktien avulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 49), jota myös tässä tutkimuksessa on hyödynnetty, tosin vain kohdeorganisaation kontaktoinnin osalta.

4.2 Tapaustutkimus

Case-tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. Siinä halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 43–44). Tapaustutkimuksen perimmäinen tehtävä onkin tehdä tapauksesta ymmärrettävä, pyrkiä kuvaamaan tai selittämään ilmiötä (Laine ym., 2007, 31). Tapaustutkimus soveltuu siis hyvin vastaamaan kysymykseen, miten, jolloin päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, joiden lopputuloksena tapauksesta tuli sellainen kuin tuli. (Laine ym., 2007, 10; Merriam & Tisdell, 2016, 37.) Näin ollen tapaustutkimus ei ole pelkkä kuvaus tapahtumien kulusta vaan usein siihen liittyy kiinnostus tiettyä jännitettä kohtaan (Laine ym., 2007, 10), joka tutkimuksessani tiivistyy hyvin toimeenpanon luonteen vertailuun todellisuudessa ja suunnitelmissa. Toisena näkökulmana tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii ajankohtaista ilmiötä (Yin 2014 teoksessa Merriam & Tisdell, 2016, 37). Edellä mainituista määrittelyistä voidaankin päätellä, että tapaustutkimus on kirjava käsite, eikä sitä voida yksiselitteisesti pelkistää nimittämään vain tiettyjä tutkimuksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 43).

Tutkimuksestani löytyykin yleisiä tapaustutkimuksia luonnehtivia piirteitä, kuten kiinnostus sosiaalisesta prosessista, useanlaisten menetelmien käyttö, aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen ja tapauksen sekä kontekstin rajan hämärtyminen. (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, 10; 11.) Case-tutkimukset eivät pyri yleistettävään tietoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 43), vaikka tapaustutkimus voi tarjota mahdollisuuden yleistämiseksi. Yleistettävyyden sijasta tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää (Laine ym., 2007, 214). Tapaustutkimusten vahvuutena on siis kontekstisidonnaisen tiedon tuottaminen (Welch, Paavilainen-Mäntymäki, Piekkari ym., 2022, 5).

4.3 Abduktiivinen sisällönanalyysi

Laadullinen tutkimusote jakautuu usein joko teorialähtöisyyteen eli deduktiivisuuteen tai aineistolähtöisyyteen eli induktiivisuuteen. Näiden välimaastosta löytyy kuitenkin myös abduktiivisuus, joka yhdistelee piirteitä aineistolähtöisyydestä ja hyödyntää myös teoriaa (ks. esim. Eskola 2001; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 38; Tuomi & Sarajärvi 2002 ja Hirsjärvi ym., 2004 teoksessa KvaliMOTV 2009, 15). Tässä tutkimuksessa käytössä onkin abduktiivinen tarkasteluote, jota esimerkiksi Eskola (2001; 2007 teoksessa Tuomi & Sarajärvi, 2018, 80) kuvailee teoriasidonnaiseksi analyysiksi. Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä korostuukin abduktiivinen päättely, jossa ajatusprosessiin vaikuttavat sekä aineisto että aikaisempi teorian tieto (Puusa ym., 2020, 147). Abduktiossa päärooli on tutkijan ajattelulla, mutta siinä hyväksytään se, että ajattelu ja päättely eivät synny tyhjiössä ilman minkäänlaista teoreettista välineistöä ja vihjeitä. Tämän seikan ymmärtäminen on tutkimuksen tekemisessä keskeistä: tulokset ovat aina kontekstisidonnaisia ja subjektiivisuus on väistämättä läsnä tutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 38.)

Sisällönanalyysissä puolestaan tarkastellaan aineistoa eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Näin ollen siinä pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105 teoksessa Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 97; Puusa ym., 2020, 145.) Lyhyesti sanottuna sisällönanalyysi tarkoittaa sisällön redusoimista eli yksinkertaistamista, klusterointia eli datan ryhmittelyä samankaltaisuuksia ja eroja etsimällä sekä sisällön abstrahointia eli yleisten käsitteiden luomista ja relevantin tiedon esiin tuomista analyysistä. (Sarajärvi & Tuomi, 2017, 80.)

Yleisesti ottaen induktiivista lähestymistapaa käytetään uusien näkökulmien saamiseen ja teorian luomiseen aineistosta (Sarajärvi & Tuomi, 2017, 80; Merriam & Tisdell, 2016, 17), nojaten voimakkaasti empiiriseen aineistoon ja havaintoihin (Puusa ym., 2020, 239; 242) ilmiöstä, siis tässä tapauksessa toimeenpanosta. Induktiivisen lähestymistavan väitetään olevan erityisen hyvä johtamistutkimuksessa (Puusa ym., 2020, 242). Aineistolähtöisessä otteessa puolestaan aineisto ohjaa tutkijan tekemiä luokitteluja, kun hän rakentaa oman käsityksensä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa ym., 2020, 239; 242). Periaatteessa aikaisemman teorian ei tulisi ohjata prosessia, mikä lisää haastattelujen joustavuutta (Sarajärvi & Tuomi, 2017, 80).

Aineistolähtöisyyden piirteitä tutkimuksessani on esimerkiksi se, ettei analyysiyksiköt ole etukäteen sovittuja ja ettei analyysi pohjautu suoraan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 80–82). Kyseisessä lähestymistavassa, tutkijan tulisi olla avoin aineistolle ja pyrkiä lukemaan sitä ilman teoreettisia silmälaseja, siten ettei ennalta ajatellut näkökulmat rajoita aineiston sisällön näkemistä (Puusa ym., 2020, 147). Koska tuloksia tarkastellaan kuitenkin myös teoriaan peilaten, on kyse abduktiivisesta päättelystä, jolloin tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, jotka postmodernissa tutkimuksessa nähdään toimivana päättelyn muotona (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 82).

4.4 Aineistonkeruu

Pirkanmaan hyvinvointialueen pelastustoimen edustajien kontaktoiminen sähköpostitse osoittautui auttavan tutkijaa oikeaan suuntaan. Esimerkiksi puhelimitse käydyt keskustelut edustajien kanssa ja Teams-kokous Pirkanmaan hyvinvointialueen tutkimuskoordinaattoreiden kanssa tukivat organisaatorakenteen syvempää tarkastelua, osoittivat sopivia haastattelukohteita ja alustavia haastateltavia sekä auttoivat tutkimuslupahakemuksen laatimisessa. Tutkimusluvan saatuani haastatteluaineisto voitiin kerätä. Tutkimukseen osallistui seitsemän (7) haastateltavaa ja osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Kaikille haastateltaville toimitettiin etukäteen asiakirjoja, jotka sisälsivät tietoa tutkimuksesta ja tutkijasta, haastattelukysymykset sekä allekirjoitettavan suostumuslomakkeen. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teamsin avulla, mikä mahdollisti myös haastattelujen nauhoittamisen jälkikäteistä analyysia varten.

4.4.1 Aineistonkeruun kohde

Operatiiviset johtajat on valittu haastattelukohteeksi, koska henkilöstöstrategioiden toimeenpano julkisella sektorilla on pääosin heidän vastuullaan (Vermeeren, 2014, 169). Näille operatiivisille johtajille oli useita tehtäviä, jotka käytännössä käsittelivät operatiivisesta toiminnasta vastaamista, esihenkilötyötä, toimintaohjeiden laatimista, suunnitelmien tekemistä ja viranomaisyhteistyötä sekä henkilöstöhallintovastuita, kuten resursointia ja henkilöstöhallintaa, henkilöstön kehittämistä, poissaolo- ja työvuorosunnittelua, täten tukien keskijohdon merkitystä. Henkilökohtaisia tietoja, kuten ikää tai sukupuolta, ei kerätty, eikä tarkkoja nimikkeitä esitetä anonymiteetin säilyttämiseksi. Haastateltavat valittiin kaikki samasta kohdeorganisaatiosta, siis pelastustoimesta.

Toissijaisena aineistona haastattelukysymysten laatimista varten ja analyysin tueksi käytän asiakirjaa nimeltä "Henkilöstöohjelma". Käytännössä tämä asiakirja määrittelee

henkilöstöjohtamisen strategiaa käytäntöön rinnastaen kohdeorganisaatiossa. Analyysin osalta tarkoituksena on tarkastella, kuinka haastatteluaineistosta nousevat toimenpiteet vastaavat ohjaavassa asiakirjassa mainittuja toimenpiteitä.

4.4.2 Puolistrukturoidut haastattelut

Haastatteluja voidaan pitää joustavana lähestymistapana aineiston keräämisessä, koska niiden avulla on mahdollista vuorovaikuttaa ja siten myös välttää väärinkäsityksiä. Haastattelut eivät myöskään näyttäydy kilpailuna tiedosta, vaan ne korostavat nimenomaan haastateltavien kokemuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 63) ja tulkintoja (Hirsjärvi & Hurme, 2007 teoksessa Tuomi & Sarajärvi, 2018, 65; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 55–56).

Tässä tapauksessa kokemus korostuu ensisijaisen aineistonkeruumenetelmän kautta, eli haastattelemalla useita operatiivisia johtajia heidän kokemuksistaan toimeenpanoa ja sen arviointia ajatellen. Tutkimuksessani käytän puolistrukturoitua haastattelutapaa, jossa valmistellaan tiettyjä teemoja tutkimuskysymyksen ympärille ja tarkkoja kysymyksiä haastatteluille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 57; Valli & Aarnos, 2018, 25–26). Haastattelujen syvyyttä voidaan kuitenkin muuttaa yksittäisten haastattelujen mukaan (Valli & Aarnos, 2018, 25–26). Puolistrukturoidut haastattelut tunnetaan myös joskus teemahaastatteluina, joissa idea on edetä relevanttien teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 65).

Laadulliselle tutkimuksen aineiston hankinnalle onkin tavanomaista käyttää yksilöhaastatteluja (Puusa ym., 2020, 13; Kallio, Pietilä, Johnson & Kangasniemi 2016, 2955). Koska haastattelukysymykset ovat avoimia, vastaukset tulevat korostamaan haastateltavien näkemyksiä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 81). Näin voidaan löytää myös relevantteja vastauksia tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuskysymykseen liittyen (Sarajärvi & Tuomi, 2017, 65). Lisäksi Kallio ym., (2016, 2955) mukaan puolistrukturoidut haastattelut tukevat sekä monipuolisuutta että joustavuutta, koska ne mahdollistavat improvisoitujen jatkokysymyksiä esittämistä haastateltavien vastauksien perusteella ja antavat tilaa osallistujien yksilöllisille tulkinnoille. Ne tarjoavat myös keskittyneen rakenteen keskustelulle haastattelujen aikana, mutta tätä rakennetta ei tarvitse noudattaa tiukasti, jolloin tilaa jää samankaltaisen informaation tutkimiseen (Kallio ym., 2016, 2955). Tuomi & Sarajärvi (2018, 65) tukevat tätä näkökulmaa katsomalla, että kysymysten tarkkuutta voidaan parantaa vuorovaikutuksen avulla.

Tutkielmani haastattelut on strukturoitu vastaamaan sekä henkilöstöjohtamisen toimeenpanon strategista asiakirjaa (henkilöstöohjelma) että kahta ydinteemaa, jotka nousivat henkilökohtaisesta kiinnostuksesta ja, joiden taustalla ovat teoreettisen viitekehyksen keskeiset käsitteet. Kaikissa haastatteluissa käytettiin identtistä haastattelurakennetta, jotta tiedonkeruu olisi loogista ja tarjoaisi syvällistä tietoa ennakkoon määritellyistä teemoista. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin ja valmistella vastauksiaan etukäteen. Kokonaisuudessaan aineisto koostui seitsemästä haastattelusta, jotka kerättiin yhden kuukauden aikana. Periaatteena oli, että haastatteluissa oli 12 kysymystä, joista osassa oli myös alakysymyksiä. Haastattelut suunniteltiin kestämään noin tunti per henkilö, mikä vastaa empiiristä aikaväliä 1 tunti 1 minuutti ja 1 tunti 14 minuuttia välillä. Jo muutaman haastattelun jälkeen vastauksista alkoi kertyä toistuvuutta kunkin haastattelukysymyksen osalta, mikä tukee aineiston luotettavuutta saturaation osalta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA POHDINTA

5.1 Henkilöstöstrategia ja sen toimeenpano

Tämänhetkinen henkilöstöstrategia ymmärretään pelastustoimen keskijohdossa tarkoituksena jalkauttaa vastuuta johdolta alaspäin sekä oikeana määränä henkilöstöä oikeissa paikoissa. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että asiakkaat saadaan hoidettua, mutta myös taloudellinen kannattavuus huomioidaan. Tämä näkemys perustuu riskianalyysiin ja aluehallintoviraston kantoihin palveluvalmiutta koskien. Henkilöstöstrategian nähdään siis linkittyvän resursointiin, osaamiseen, motivoituneisuuteen ja laadukkaaseen palveluun tähtäävään toimintaan, hyvin tehtyyn poissaolojen hallintaan ja suunnitteluun sekä kunnossa oleviin palkka-asioihin, jotta voidaan ylläpitää parasta mahdollista tilannetta päätehtävää eli hälytyksiä ajatellen.

Käsitteenä puolestaan henkilöstöstrategian toimeenpano tulkittiin haastatteluissa epäselväksi. Ensinnäkin useampi haastateltava koki, ettei tiedä, mitä henkilöstöstrategian toimeenpano käytännössä tarkoittaa heidän omassa organisaatiossa tai Pirhan tasolla. Haastateltavat kokivat, että henkilöstöstrategia ja sen toimeenpano on melko huonosti viestitty, eikä siihen ole oma-aloitteisesti ehtinyt tutustumaan. Mielikuva henkilöstöstrategian toimeenpanosta koettiin esimerkiksi konkreettisina tavoitteina sille, mitä strategialla halutaan ja kuinka tavoitteiden saavuttamista mitataan. Strategian tavoitteena voisi esimerkiksi olla ilmaista, kuinka huolehditaan organisaation veto- ja pitovoimasta henkilöstöä ajatellen ja kuinka toiminnassa huomioidaan myös työhyvinvoinnillinen näkökulma. Lisäksi toimeenpano nähtiin palvelutason määrittämisinä, joka ohjaa nimenomaan operatiivista toimintaa. Toimeenpanon kuvailtiin myös olevan tulkinnallista, sillä jokainen organisaatiotaso tulkitsee sitä omalla tavallaan. Haastatteluissa siis tunnistettiin, että henkilöstöstrategian toimeenpanon kuuluisi ikään kuin olla punaisena lankana taustalla, mutta käytäntö nähtiin muuttuvana kokonaisuutena.

Haastatteluista ilmenee, että organisaatiossa esiintyy useita strategioita, käytänteitä ja ohjeita limittäin. Pelastuslaitos koettiin haastatteluissa kuitenkin itsenäiseksi toimijaksi, jolla toteutuu oma strategia myös henkilöstön osalta. Henkilöstöstrategian toimeenpanoon liitettiin haastatteluissa jatkuva muutos, mutta toisaalta ei osattu ottaa kantaa, kuinka Pirhan henkilöstöstrategia toteutuu käytännössä. Henkilöstöstrategian ja toimeenpanon välistä suhdetta kuvailtiin ristiriitaiseksi esimerkiksi sen osalta, mitä halutaan saavuttaa ja, mitkä on todelliset edellytykset toimeenpanolle. Lisäksi haastatteluissa koettiin ongelmallisena se, mitä

strategia tarkoittaa johdolle ja mitä puolestaan henkilöstölle. Strategia ymmärretään siis hyvin eri tavoin. Haastattelut kuvasivat strategian ja toimeenpanon suhdetta myös yksittäisten tehtävien tarpeellisuuden kautta toisiinsa linkittyväksi kokonaisuudeksi, oli sitten kyse hallinnollisesta toimenkuvasta tai operatiivisesta puolesta. Haastattelujen mukaan toimeenpano pohjautuu viimekädessä siihen, että henkilöstöstrategia on selvä ja tiedotettu hyvin. Henkilöstöstrategia ei siis toimi, jos viestintää tai tietoisuutta ei ole myös suorittavalla portaalla, jotta tiedetään, mitä haetaan ja millä toimenpiteillä. Tiivistäen, arki ei muutu haastattelujen mukaan strategialla tai sen sanoittamisella, vaan teoilla.

5.2 Organisaatiomuutokset

Tutkimus osoitti, että pelastuslaitos on läpikäymässä itseasiassa kahta muutosta samaan aikaan. Toisaalta organisatorisesti pelastuslaitos on siirtynyt Tampereen kaupungin alaisesta toimijasta Pirhan alaiseksi toimijaksi ja toisaalta pelastuslaitoksessa on käynnissä sisäistä muutosta. Pirhan alaiseksi toimijaksi muuttuminen ei ole muuttanut pelastuslaitoksen operatiivista toimenkuvaa ja näin ollen muutos koskee vain hallinnollista puolta, jonka myötä esimerkiksi rahoitus tulee kunnan sijaan valtiolta hyvinvointialueelle ja sitä kautta pelastuslaitokselle. Vielä meneillään olevaa Pirha -muutosta kuvailtiin suureksi muutokseksi etenkin keskijohdon ja esihenkilöiden roolin osalta kohti lisääntyneitä HR-tehtäviä ja vastuita, joita on aikaisemmin hoitanut esimerkiksi henkilöstöhallinto. Pirhan alaiseksi siirtymistä koskevan uudistumisen kuvaillaan olevan vielä kesken, mutta muutoksella uskottiin saatavan laatua johtamiseen ja henkilöstöhallintaan. Toisaalta organisaation sisäinen muutos muovaa samanaikaisesti myös tehtävänkuvia ja toimenkuvia, esimerkiksi toimintakäytänteitä ja raportointia ajatellen. Sisäisellä muutoksella onkin saatu johtamisrakenteisiin ja hallinnon rakenteisiin liittyvää toimintaa alueellisen mallin mukaiseksi jo ennen hyvinvointialueuudistusta. Sisäisessä muutoksessa on edetty pienin askelin ja kokeilukulttuuria hyödyntämällä.

Yhtäaikaisien muutoksien arvioidaan sekoittaneen pakkaa johtamisen ja hallinnollisen työn osalta. Erityisesti Pirhamuutoksen kuvataankin aiheuttaneen aluksi sitä, että organisaatiossa pudottiin vuosikellosta ja oltiin myöhässä kaiken kanssa sekä tehtiin kiireellä asioita. Pirhan myötä tullutta muutosta ei pidetä onnistuneena siinä mielessä, että tehtäviä on vain tullut lisää edellisten päälle. Mitään ei siis ole lähtenyt pois, vaikka HR-työtä on tullut lisäksi.

Haastatteluista kumpuaa näkemys, ettei strateginen polku ole laskeutunut tarpeeksi alaspäin ymmärtääkseen, että jotakin täytyy siirtää pois, jotta voidaan tehdä uusi HR-työ. Haastattelut lisäävät, että muutoksen myötä esimerkiksi työkuvioiden tarkennusta täytyykin vielä tehdä

useammalla hierarkiatasolla, jotta ei tehtäisi päällekkäistä työtä ja että toisaalta kaikki työ tulisi tehtyä. Haastateltavat nostavat myös esiin, että Pirhan myötä tapahtui yhdenmukaistuksia, jolloin esimerkiksi etuuksia, kuten vakuutuskassa poistettiin kokonaan ja työaikaliikunta poistettiin osalta henkilöstöä.

Toisaalta muutoksia arvioidaan niin, että toimenkuvia ja päällekkäisiä työtehtäviä on jo saatu karsittua ja niitä tarkennetaan vieläkin kokoajan. Lisäksi esimerkiksi johtamisen prosessien arvioidaan menneen parempaan suuntaan, sillä niihin on tullut laatua ja tehoa. Haastateltavat kuvaavat, että vuosikello on kurottu kiinni ja itseasiassa organisaatiossa suunnitellaan jo tulevaa, eli on myös saatu puskuria henkilöstöasioiden hoitoon. Haastattelut kuitenkin antavat ymmärtää, että vielä on hankala arvioida muutoksia, sillä ne ovat niin uusia asioita. Monen asian kuvataan vielä olevan kesken ja todetaan, että ne vaativat panostusta esimiestyöhön ja johtamiseen.

5.3 Toimeenpanoprosessi

Toimeenpanosta puhuttaessa haastatteluista ilmenee, ettei käytössä ole yhtä selkeää kirjattua prosessia henkilöstöstrategian toimeenpanemiseksi, mutta hyväksi todettuja ja jaettuja käytänteitä kylläkin löytyy. Toimeenpanemisessa esiintyy avoin keskustelukulttuuri ja se perustuu tarkkoihin työnkuviin sekä normien, sääntöjen ja ohjeiden noudattamiseen ja jatkuvaan päivittämiseen. Myös erilaisiin pilotteihin osallistuminen tukee toiminnan päivittämistä.

Toimeenpanoa ohjaa kuitenkin strategiset asiakirjat, kuten palvelutasopäätös, joka tehdään valtuustokaudeksi (4 vuodeksi) kerrallaan. Käytännössä päätös sisältää ohjeistusta esimerkiksi siitä, mitä toimintaa tehdään ja mitä kehitetään. Toimeenpanoprosessia puolestaan kuvataan yleisesti suunnitelmalliseksi ja kokonaisvaltaiseksi tehtävien saanniksi ja niiden jakamiseksi. Tärkeintä on haastateltavien mukaan vastata niin kutsutun iskukyvyyn säilymisestä eli operatiivisen valmiuden säilymisestä.

Toimeenpanoprosessia kuvaillessa tulee kuitenkin tehdä selkoa operatiivisen ja hallinnollisen toiminnan välillä. Operatiivisesta toiminnasta löytyy haastateltavien mukaan selkeät delegoinnin matriisit ja toimintasääntö, joka määrittelee tehtäväkohtaiset vastuut ja velvollisuudet. Näin ollen operatiivinen toiminta koettiin selkeänä kokonaisuutena, jossa jokaisella on omat tehtävät, mihin keskitytään. Hallinnollisen puolen kuvataan puolestaan olevan murroksessa useamman yhtäaikaisen muutoksen vuoksi ja tämä onkin tunnistettu myös toimeenpanon haasteena. Erityisesti hyvinvointialueuudistuksen myötä tulleiden

toimenkuvien ja roolien uudistaminen sekä tehtävien päällekkäisyyksien karsiminen on hallinnollisten vastuiden osalta vielä osittain kesken.

Käytännön toimina toimeenpanoa ajatellen haastateltavat mainitsevat määräysten tekemisen, keskusteluareenoiden luonnin, työohjeiden laadinnan, säännölliset kehityskeskustelut, tiimipäivät, toimintamallien luonnin, ohjeiden yhtenäistämisen, toimintasuunnitelmien teon, työvuorosuunnittelun, poissaolojen suunnittelun (mm. vuosilomat ja äkilliset poissaolot), työnjaon koordinoinnin, ergonomiasta huolehtimisen, käyttöoikeuksien muutoksista vastaamisen, aikataulujen valvomisen, esihenkilöiden ohjeistamisen, henkilömäärän hallinnan, projektityön, rekrytointiin osallistumisen, selvitykset, johtoryhmätyöskentelyn, kalustoasiat, työsopimusasiat ja kokoukset, kuulemiset ja varhaisen välittämisen keskustelut.

Ajallisesta näkökulmasta haastateltavat kertovat olevansa yksittäisten ohjeiden varassa ja mainitsevat tähän vaikuttavan joko Pirhatasoisten ohjeiden puuttumisen tai sen, ettei niissä ole huomioitu pelastuslaitosta. Haastattelut toteavat toimeenpanon etenevän yksinkertaisesti vuosikellon mukaan esimerkiksi kehityskeskustelujen, koulutusten ja rekrytoinnin osalta, vuosittaisina hankkeina ja päivittäisjohtamisen sekä siihen kuuluvan vuorovaikutuksen kautta. Suoraan siihen, kuinka henkilöstöstrategiset asiat etenevät ajallisesta perspektiivistä, eivät haastateltavat osanneet kommentoida.

Haastatteluista ilmenee, että toimeenpanon osalta keskijohdon rooli on todella merkittävä. Keskijohdon rooliin kuuluu haastattelujen mukaan nimenomaan taktinen johtaminen, vastuunkantaminen ja käytännön toimeenpano sekä toimeenpanon valvontaa. Näin keskijohto toimii ikään kuin linkkinä henkilöstön ja hallinnon välimaastossa. Haastattelut kuvaavat keskijohdon olevan lähellä suorittavaa porrasta, mutta toisaalta riittävän korkealla, että voidaan oikeasti luoda toimintaohjeita, -malleja ja osallistua budjettikysymyksiin. Haastatteluista kuitenkin ilmenee, että toimeenpano on keskijohdosta katsoen melko omaehtoista paahtamista, johon tulee yksittäisiä syötteitä ylempää.

Haastatteluissa tunnistetaan kuitenkin myös sekä keskijohtoa niin ikään porrasta ylempänä olevan johdon merkitys ja porrasta alempana olevan esihenkilötyön merkitys. Etenkin esihenkilötyön osalta haastattelut korostavat käytännön työvuoroissa tapahtuvien asioiden toteutuksesta vastaamista, käytännön johtamista ja yhteensovittamista, jonka ohjaukseen tulisi myös panostaa ja tarjota tukea. Viimeisenä haastatteluista ilmenee Resurssitoimiston nimellä kulkevan organisaatio-osan merkitys toiminnan toimeenpanossa henkilöstön osalta. Resurssitoimiston kuvataan vastaavan esimerkiksi sijaissuunnittelusta, tilastoinnista ja

rekryointitarpeiden suunnittelusta sekä riittävän päivittäisen henkilöstömäärän ja osaamisen varmistamisesta operatiivisen palvelutason ylläpysymistä ajatellen esimerkiksi tasaamalla operatiivisia vahvuuksia.

Toimeenpanoa tukeviksi tekijöiksi haastatteluissa tunnistetaan niin sanotut vetovoimatekijät, kuten Pirkanmaan vetovoimaisuus maantieteellisenä alueena, suuren laitoksen tuomat mahdollisuudet henkilöstölle ja toiminnan kehittämislle sekä laitoksen somenäkyvyys. Toisaalta toimeenpanoa haittaaviksi tekijöiksi tunnistettiin esimerkiksi Pirkanmaan hyvinvointialueen maine palkanmaksuasioissa ja toistuvat YT-neuvottelut. Sekä veto- että työntövoimatekijöiden koettiin luovan mielikuvia työnantajasta ja organisaation toiminnasta.

5.4 Viestintä toimeenpanossa

Yleisesti viestintä koostuu käytännössä valtavasta määrästä viestintäkanavia, kuten sähköpostista, yhteissähköposteista, intrasta, teamsista, teams -tiedotuskanavasta, verkkolevyistä, verkko-ohjelmista, koulutuspäivistä, Pirhan infotilaisuuksista, esihenkilöviestinnästä, esihenkilöfoorumeista, kehityskeskusteluista, valmiusraportoinnista, kasvokkaisviestinnästä, kuukausittaisista kokoontumisista tietyillä hierarkiatasoilla ja johtoryhmätyöskentelystä.

Viestintä pelastustoimen organisaatiossa koettiin keskijohdon roolin mukaan avoimeen keskustelukulttuuriin perustuvaksi, kokoajan kehittyväksi kokonaisuudeksi. Avoin keskustelukulttuuri saattaa ruokkia henkilöstöä osallistamaan itseään, joka puolestaan kontribuoi työtyytyväisyyteen ja toisaalta tehokkuuteen organisaatiossa.

Operatiivisella puolella viestintä viittaa esimerkiksi poissaolojen viilaamiseen ja lomasuunnitteluun sekä henkilöstösiirtoihin ja vuosikatsauksiin asemilla. Käytännössä keskijohdon näkökulmasta ohjeet siitä, miten toimitaan ja mitä toiminnassa priorisoidaan tulee yläpuolelta, kun mennään minimivahvuuksilla tai vahvuuksien alle. Hallinnollisella puolella taas viestintää kuvataan tiivistetysti toiminnan yhtenäistämiseksi.

Henkilöstöstrategista ohjausviestintää ylempää organisaatiosta ja Pirhalta luonnehdittiin haastatteluissa puolestaan sekavana tietojohdantamisena.

5.5 Henkilökohtainen toimintavapaus toimeenpanossa

Henkilöstöasioiden toimeenpanoon linkittyvä toimintavapaus koettiin haastatteluissa oman työvuoron sisälle kohdistuvaksi. Työvuorossa pystyy siis suunnittelemaan henkilöstön käyttöä ja lomien resurssitoimiston myöntämissä reunaehdoissa sekä työnjohdollisesti ohjaamaan työtä. Näin ollen keskijohdon operatiivisessa toiminnassa henkilökohtainen toimintavapaus

koskee siis työpanoksen allokointia. Lisäksi henkilökohtaista toimintavaltaa on myös se, tekeekö itse esimerkiksi suunnitelmia ja ohjeistuksia vai osallistaako siihen esihenkilöitä. Lopputulos on niin ikään määritelty, mutta toteutus vapaampi.

Haastatteluihin perustuen, varsinaisessa operatiivisessa toiminnassa toimivalta on todella selkeää, sillä se perustuu pelastuslakiin ja sieltä tuleviin toimivaltuuksiin. Toimivaltaa on siis tarvittaessa todella paljon, pelastustilanteesta riippuen. Toisaalta taas päätöksenteko on viety aika ylös Pirhassa. Esimerkiksi rekrytointiprosessit tulevat Pirhalta annettuna ja haastattelujen mukaan pelastustoimen mielipiteitä rekrytointin toteuttamiseen liittyen on saatu eteenpäin huonosti. Myös henkilöstön huomioimiseen ja palkitsemiseen liittyvät asiat tulevat Pirhalta annettuna. Haastattelujen mukaan siis hallinnollista toimivaltaa ei juuri ole, sillä ylhäältä ohjaus esiintyy suuresti. Tarkemmin ottaen hallinnollista luottamuksellisuutta tai oikeutusta päätäntään ei keskijohdolla esiinny ja asioita joudutaan hyväksyttämään ylempää. Näin ollen henkilöstöasioissa liikkumavara ei toteudu kuten operatiivisella puolella.

5.6 Toimeenpanon tavoitteet ja mittaaminen

Haastateltavat mieltävät henkilöstötavoitteet yhtenäisesti pelastuslaitosta koskeviksi, Pirhatason tavoitteiden sijaan. Haastatteluista nousee, että pelastuslaitoksella on omat tavoitteet, jotka ovat todennäköisesti osa Pirhan strategiaa. Omat tavoitteet osoittavatkin tavoitteita nimenomaan työlle pitkän aikavälin tavoitteina, kuten vuositavoitteina. Tavoitteita ei kuitenkaan ole kirjattu mihinkään, vaan ne on yleisesti tiedossa. Suurimpana yksittäisenä tavoitteena, joka on kirjattu, esiintyy palvelutason ylläpito, joka perustuu palvelutasopäätökseen. Muina tavoitteina haastattelusta nousee esimerkiksi työvoiman pitovoimaisuus ja laadullinen mittarointi.

Pitovoimasta puhuttaessa haastateltavat mainitsevat, että pelastustoimessa henkilöstöä pyritään huomioimaan ja heitä pyritään saamaan koulutuksiin. Lisäksi organisaatiossa on mietitty pitkälle nimenomaan käytännön asioita, että olisi esimerkiksi mahdollista rekrytoida perehdytettyjä ja päteviä henkilöitä. Haastattelujen mukaan myös laadullisen mittaroinnin merkitystä on organisaatiossa alettu tunnistaa entistä paremmin. Laadullista mittarointia edustaakin esimerkiksi ylläpitokoulutukset, päivittäiset keskustelut, palvelutason seuranta, työhyvinvoinnilliset asiat, työssä jaksamisen seuranta, henkilöstön osaamisen seuranta sekä työterveyden ja kunnan seuranta. Erityisesti päivittäiset keskustelut ovat osa henkilöstöasioiden toimeenpanoa ja seurantaa, että toteutuuko suunnitellut asiat, onko organisaatiossa puutteita tai esimerkiksi kuormittuneisuutta. Haastattelujen mukaan

pelastustoimessa mitataan kuitenkin monia asioita edelleen pitkälti määrällisesti. Määrällistä mittarointia edustaakin esimerkiksi onnettomuustilastot, toteutuneet vuorovahvuudet, toimintavalmiusajat, kalusto, henkilöstömäärä sekä henkilöstön riittävyys ja osaaminen.

Varsinaisina henkilöstöasioihin liittyvinä mittareina haastatteluista nousee poissalot (muun muassa lomat ja sairauspoissaolot), kuntotestaukset, keikkapalaverijärjestelmä, vuosittaiset testaukset, ylitöiden seuranta, uudelleensijoittamismietinnöt, työkyvyn arviointi, varhaisen välittämisen keskustelut, vuorovahvuus operatiivisen resurssin kannalta, lähtevän työntekijän palaute, koulutus palaute, päivittäisvuorovaikutus eli heikkojen signaalien hyödyntäminen, kouluttautumisen seuranta, kokoukset ja palaverit, henkilöstökyselyt, Pirhan palautekyselyt, kehityskeskustelut, talouden seurantajärjestelmät, hakijamäärät, Sisäasiainministeriön seuranta ja AVI:n seuranta.

5.7 Toimeenpanosta raportointi keskijohdossa

Raportoinnista keskustellessa haastateltavat ilmaisevat sen kuuluvan organisaation kehityskohteisiin. Osista haastatteluja nousee, ettei keskijohdolle kuuluisi tällä hetkellä säännöllistä raportointia ja sen koetaan olevan lapsen kengissä. Nämä haastateltavat arvioivat, että raportoinnin puutteeseen voi vaikuttaa se, että tehtäväkuvat ovat hiljattain muuttuneet ja vielä osittain muuttumassa. Lisäksi raportoinnin puutteeseen saattaa vaikuttaa myös itse työn luonne, joka korostaa määrällisten indikaattoreiden sijaan laadullista näkökulmaa ja täten hankaloittaa raportointia. Haastateltavien mukaan sillä on enemmän merkitystä, kuinka asiat tehdään eikä sillä, kuinka paljon asioita tehdään. Tämä laadullinen näkökulma ei siis haastateltavien mukaan välttämättä näy seurantaohjelmissa.

Toisaalta osa haastatteluista ilmaisee, että raportointia esiintyy vuosittaisiin asioihin, kuten koulutuksiin ja kehityskeskusteluihin liittyen. Haastattelut mainitsevat, että tietoa myös kootaan, sillä tehdyt HR-asiat jäävät ohjelmistoihin, päätökset ja määräykset arkistoidaan asianhallintajärjestelmään sekä kuulemiset ja muut henkilöstöasiat jäävät itselle talteen. Osissa haastatteluja myös esimerkiksi johtoryhmätyöskentely nähdään tietynlaisena raportointimenetelmänä ja tarvittaessa kuukausi- sekä määräaikaispalavereissa asioita voi nostaa esiin. Haastattelut nostavat, että pelastuslaitoksella työskentelee lisäksi analyttikko, joka hakee tietoa eri järjestelmistä ja ajaa vakiomuotoisia raportteja johtamisen ja keskustelun tueksi. Toisaalta myös esimerkiksi operatiivisella puolella tehtävistä tehdään aina kirjallinen raportti ja isommista keikoista käydään palautekeskustelut. Raportointia tapahtuu myös osan haastateltavien mukaan ylöspäin, tuotosten, suunnitelmien tai ohjeiden esittelynä.

Haastatteluista nousee myös esiin, että raportointi on kehitteillä sekä suorittavalle portaalle että esimerkiksi osaamisen hallintajärjestelmän käyttöönoton myötä ja haastateltavat uskovat, että talouspuolen raportointi lisääntyy keskijohdon budjettivastuisiin osallistumisen kasvamisen myötä tulevaisuudessa. Viimeisenä pointtina haastatteluista nousee Excel- taulukointijärjestelmä, jonka käyttöönotto on vielä käynnistysvaiheessa. Järjestelmän ideana on ilmaista kootusti asioiden tärkeystasoa ja, onko asia hoidossa.

Haastateltavat kertovat, että raportointia tai seurantaa hyödynnetään vaihtelevasti. Itse merkitykselliseksi kokemia asioita voi viedä eteenpäin, mutta esimerkiksi järjestelmää, joka fasilitoisi arvioinnin hyödyntämistä, ei vielä ole. Kehittämisyksikön mainitaan voivan reagoida arviointeihin enemmän. Arviointia hyödynnetään kuitenkin seuraamalla, onko toimittu ohjeiden mukaisesti ja keskustelemalla siitä, miten toimintaa voisi parantaa laadullisesti. Näin esimerkiksi koulutuksiin liittyen on saatu parannettua osaamisen mittaamista keskittymällä koulutuksen laadullisuuteen koulutusmäärien sijaan. Myös operatiivisella puolella käytössä oleva keikkapalautejärjestelmä nähdään melko suoraviivaisena palautekanavana toiminnan kehittämiseksi.

5.8 Haasteet ja kehitysehdotukset

Haastattelut osoittavat henkilöstöstrategian toimeenpanosta puhuttaessa kymmenen (10) päähaastetta. Ensimmäisenä haasteena haastatteluista käy ilmi, ettei Pirhatasoiset henkilöstöstrategiset ohjeet ole ainakaan tietoisesti tavoittaneet Pelastuslaitoksen keskijohtoa. Tiivistettynä siis sisäänajo uuteen hyvinvointialueen henkilöstöstrategiaan pelastustoimen osalta koetaan puutteelliseksi keskijohdossa. Haasteeseen liittyen haastattelut nostavat henkilöstön tarpeen tietää ja ymmärtää strategia käytännön sanoina ja tekoina arjessa. Sama palaute koskee myös uusien IT-järjestelmien käyttöä, jotta osataan toimia oikein monien järjestelmien läsnäollessa ja saadaan vietyä strategiaa eteenpäin käytännön tasolla. Haasteena viestinnän osalta on siis nähty siis se, ettei ylempää organisaatiosta ole tullut selkeää suuntaa, mihin halutaan päästä ja millä toimenpiteillä. Koska ymmärrys strategisesta ohjeistuksesta koetaan puutteelliseksi, myös ymmärrys laajasta kokonaiskuvasta henkilöstöstrategista suuntaa ja toimenpiteiden linkittymistä ajatellen uupuu. Kysymyksiä herää muun muassa, mitkä kaikki toimet liittyy toisiinsa ja miten, sekä kuinka ne saadaan toimimaan yhdessä? Kyseiselle haasteelle haastattelusta kumpuaakin viestinnällisiä kehitysehdotuksia, kuten se, että viestinnällä tulisi määritellä selkeät strategiset päämäärät, viestiä ne tarkemmin myös operatiivista henkilöstöä ajatellen nimenomaan pelastustoimikohtaisesti ja pitää ne

henkilöstön osalta kirkkaina, jotta niihin voidaan samaistua. Toisena kehitysehdotuksena haastateltavat nostavat esihenkilötyön tukemisen, joka auttaisi viestinnällisen perspektiivin sijaan käytännön työssä muutoksen aikana. Aiemmin Tampereen kaupungin alaisuudessa ollessaan pelastuslaitoksella on ollut käytössä esihenkilötuki -niminen palvelu, josta on voinut kysyä apua esimerkiksi ajankohtaisimpiin ohjeistuksiin liittyen. Lisäksi ajantasaisten, päivitettyjen henkilöstöohjeistusten kasaaminen käsikirjamuotoon tai materiaalipankkiin, josta näkyy myös asiakirjahierarkia, nostetaan esiin kehitysehdotuksena esihenkilötyön tukemista ajatellen.

Toisena haasteena haastatteluista nousee arvomaailmahaaste, että henkilöstö sitoutuisi uuden työnantajan strategiaan päämääriin. Haasteeseen liittyen haastattelut mainitsevat vastoinkäymisistä esimerkiksi palkanmaksuihin pelastustoimialalla, joka murentaa suhdetta uuteen työnantajaan. Lisäksi pelastustoimen identiteettiin ei haastateltavien mukaan panosteta tarpeeksi ja henkilöstön sitouttaminen muutokseen kaipaa kehittämistä.

Kolmantena haasteena haastatteluista kumpuaa työajallinen haaste, joka tiivistyy kysymykseen, mistä saada työaika uusiin tehtäviin, kun tehtävänä on myös lähes kaikki vanhat tehtävät? Haastattelut kuvaavatkin hyvinvointialuemuutoksen mukanaan tuomaa työkuorman kasvua resursointiin ja ajan puutteeseen liittyväksi, josta johtuen on hankala löytää aikaa arjesta esihenkilöfoorumeihin ja asioiden läpikäyntiin osallistumiselle. Haastatteluissa nähdään, että työaikahaasteella on myös kumuloiva vaikutus jatkuvassa muutoksessa jaksamiseen, joka toisaalta haasteena korostaa, ettei henkilöstö jaksakaan koko-aikaista muutosta, jossa on kerralla sieltä täältä liikaa asioita menossa yhtäaikaan. Haastateltavat kuvaavat kyseistä ilmiötä muutosähkynä, jossa jaksaminen uupuu ja asioiden eteneminen todellisuudessa hidastuu. Muutosähkyyden liittyen haastateltavat toteavat, että muutoksia pitäisi tuoda pala kerrallaan, että voidaan keskittyä johonkin. Siis ensin jokin aloite ja sitten vasta toinen.

Seuraavana haasteena henkilöstöstrategian toimeenpanolle haastateltavat kuvaavat pelastuslaitoksen perustehtävän luonnetta. Koska päätehtävä on valmiuden tuottaminen ja ylläpitäminen, milloin tahansa voi tulla keskeytys. Hälytystoiminnan mennessä kaiken muun edelle, on pelastuslaitokselle siis vaikea suunnitella asioita. Näin ollen esimerkiksi työtehtävät voivat kokonaan siirtyä ja koska henkilöstöä joudutaan uudelleenorganisoimaan tarpeen mukaan, johtamisen prosessit sekä strategia on vaikeampi jalkauttaa lähtökohtaisella tasolla. Perustehtävän luonteeseen liittyy myös toiminnan ajallinen ulottuvuus, sillä organisaation on kyettävä olemaan reaktiivinen. Näin ollen pitkän aikavälin strateginen suunnittelu on

haastattelujen mukaan organisaatiolle hieman vierasta ja pikemmin toimintatapana on pienin askelin tai tempoillen eteneminen. Haastateltavat mainitsevat myös viestinnän perustehtävän toteuttamiseen liittyvän viestinnän tavoittamisen tai saavuttamisen vaikeuden, koska henkilöstö on eri aikaan töissä eri toimipisteillä. Haastateltavat mainitsevat, että yhteisen työajan ja kasvokkain näkemisen puuttuminen lisää vaikeutta viestiä nimenomaan työvuorojen yli. Lisäksi Pirhan infot tavoittavat suorittavaa porrasta heikosti ja pelastusmaailman henkilöstö karsastaa sairaalamaailman tiedotusta, mikä ei edesauta strategian jalkautumista. Viestintään liittyen haastateltavat nostavat myös käyttöoikeuksien ongelmallisuuden, jossa asioiden salaaminen vähentää löydettävyyttä ja saatavuutta ja sitä kautta käyttöä.

Pelastuslaitoksen perustehtävän luonteen haasteellisuuteen vastaavia ideoita nousee haastatteluista aikataulutukseen, suunnitelmallisuuteen ja johtamiseen liittyen. Haastattelujen mukaan etukäteissuunnittelun merkitys korostuu erityisesti pelastuslaitoksen dynaamisessa ympäristössä. Näin ollen suunnitelmille olisi hyvä olla ikään kuin ajallista puskuria, jotta keskeytykset eivät haittaa suunnitelmien toteutusta. Kommentit korostavat erityisesti askelmerkkien miettimistä etukäteen, selkeää sanoittamista ja väliraportointia. Eräs haastateltava myös uskoo, että hyvinvointialue voi toisaalta tuoda mukanaan nimenomaan uutta strategista suunnittelua tulevaisuudessa. Toisaalta haastateltavat mainitsevat, että esimerkiksi johtamisen rakenteita tullaan pelastusalalla yhtenäistämään ministeriöhankeeseen myötä, jossa pelastustoiminnalle muodostetaan valtakunnallisesti 5 alueellisten yhteistyöhankkeiden johtokeskusta.

Viidentenä haasteena haastatteluista nousee toimintaympäristön muutos. Haastattelut kuvaavat, että esimerkiksi kaupunki-infra muuttuu siten, että pelastustoimintaa tulee päivittää, kuten hankkia kalustoa, kouluttaa henkilöstöä ja miettiä toimintamalleja uudelleen. Tiivistettynä monivuotinen suunnittelu vanhenee äkkiä.

Kuudentena haasteena haastateltavat mainitsevat hyvinvointialueuutoksen, jonka myötä toiminnan hallinnollista puolta kuvaillaan sekavaksi. Sairaalamaailman järjestelmien sopivuutta pelastustoimeen kuvataan paikoin epäsovinnalliseksi, esimerkiksi operatiivisen luonteen vuoksi sekä sivutoimisen henkilöstön osalta. Lisäksi haastatteluista kumpuaa, että hyvinvointialueuudistuksessa ei ihan ymmärretä pelastustoimea ja sen eroavaisuutta sairaalamaailmasta. Haastatteluista nouseekin, että ylimmän johdon ymmärrys pelastustoimesta haittaa strategian jalkautumista, sillä mitä ylempäs organisaatiossa mennään, sitä vähemmän tiedetään konkretiasta ja siitä, mitä tapahtuu lähellä

asiakasrajapintaa ja matalilla hierarkiatasoilla. Näin ollen ongelmat, joita ratkaistaan, ei ole välttämättä edes relevantteja pelastustoimen kannalta. Strategian ja todellisuuden täsmäämiseen tulisi siis haastattelujen mukaan keskittyä enemmän ja myös sairaalamaailman johtamiskulttuuria kohtaan löytyy kritiikkiä. Haastateltavien mukaan pelastustoimi esiintyy myös ikään kuin marginaalisessa asemassa olevana ulkopuolisena toimijana, jonka rooli on olla saavana osapuolena. Toisaalta siis haastetta lisää myös ylhäältä ohjaaminen, eli tässä tapauksessa se, ettei pelastuslaitoksella pienenä osana Pirhaa ole sananvaltaa, vaikka kyseessä on kaksi eri maailmaa. Myös liitännä sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioon koetaan keinotekoisena ja pelastustoimen tuottamat palvelut koetaan olevan eri linjassa kuin sosiaali- ja terveystieteiden palvelut. Haastateltavat kuvaavatkin eroja esimerkiksi teknisen toimijuuden kautta, jossa työtehtävistä suurin osa tapahtuu asemien tai toimipaikkojen ulkopuolella.

Hyvinvointialueuudistushaasteeseen vastaamiseksi haastateltavat ehdottavat laajempaa osallistamista. Haastateltavien mukaan nimenomaan Pelastustoimea tulisi kuunnella enemmän ja muutosta tulisi käydä läpi myös alempien hierarkiatasojen kanssa. Pelastuslaitoksen edustajan sisällyttäminen henkilöstöstrategiaan kysymyksiin lisäisi pelastustoiminnan konkreettisen ymmärrystä henkilöstöstrategiseen suunnitteluun, kun uudistus ja toimeenpano koskee myös pelastuslaitosta.

Seitsemäntenä haasteena ilmenee huono taloudellinen tilanne. Pelastuslaitoksen budjetti on siis pienentynyt, vaikka kyseessä on kasvava laitos. Tiukka talous näkyykin jatkuvalla syötöllä toiminnassa muun muassa henkilöstömäärää ja sen laatua pohdittaessa. Esimerkiksi Pirhassa toistuvasti meneillään olevat YT-neuvottelut ovat karsineet sijaishenkilöstöä ja hallinnon puolelta esiintyy resursoinnin vähennystarve. Myös tietyistä etuuksista on jouduttu jo luopumaan. Tehokkuus ja taloudellisuus vaikuttaa myös investointisuunnitelmiin ja hankintasuunnitelmiin. Yhdistettynä muihin haasteisiin, tiukka talous aiheuttaa ongelmaa palvelutason ylläpidolle pitkällä tähtäimellä. Lopuksi haastateltavat ehdottavat, että kustannuksia voisi hallita esimerkiksi puuttamalla hallinnollisiin rakenteisiin alueellisella ja yhteiskunnallisella tasolla sekä korvamerkitsemällä enemmän resursseja pelastustoimen käyttöön varmistaakseen riittävää allokointia ja siten palvelutason ylläpitämistä.

Seuraavana haasteena haastatteluissa esiintyy työvoimahaaste. Henkilöstöllisesti pelastusalalla on käynnissä voimakas eläköitymisboomi ja ikääntyminen, jotka aiheuttavat haastetta työvoiman saatavuuden ja osaavuuden suhteen. Ensinnäkin alalla ei ole riittävästi koulutuspaikkoja paikkaamaan poistuvaa henkilöstöä, jolloin tulevaisuudessa ei ole saatavilla yhtä paljon työvoimaa kuin ennen. Tämä yhdessä ikääntymisen kanssa johtaa sekä

työvoimasta kilpailuun että välttämättömyyteen panostaa entistä enemmän henkilöstön toimintakykyyn. Näin ollen pelastustoimessa joudutaan miettimään huolella esimerkiksi kuinka pitää kiinni sijaistyövoimasta, kuinka toimia vähenevällä henkilöstömäärällä ja kuinka rekrytoinnin osalta saadaan pidettyä huolta tarvittavasta henkilöstöstä varsinkin kun rekrytointiprosessit ovat hidastuneet Pirhan hyvinvointialueuutoksen myötä. Esimerkiksi työhyvinvoinnin ja pitovoiman edistämiseksi haastateltavat mainitsevat, että konkreettiset keinot ovat tällä hetkellä puutteelliset ja myös osaamisesta huolehtiminen toimii haastateltavien mukaan haasteena esimerkiksi taloudesta johtuen. Myös sijaisuudet on tunnistettu hankalaksi työvoimakysymykseksi, jossa ketjuttamisen (alempana hierarkiassa oleva nousee sijaistamaan) vuoksi suorittavaan portaaseen kohdistuu vielä lisää työvoimatarvetta, eikä tällöin kesken vuotta työvoimaa ole vapailta markkinoilla saatavilla. Lisäksi työvoimahaasteeseen liittyen on haastatteluissa tunnistettu, ettei keskijohtoa ole varaa karsia, sillä silloin toiminnalta häviää niin kutsuttu suorittava johto. Ylipäänsä työvoiman osalta haastattelut tunnistivat, että mikäli väki vedetään minimiin, väkisinkin myös palvelutaso ja palvelun laatu alkaa kärsiä.

Työvoimahaasteeseen on pyritty vastaamaan esimerkiksi aikaisemmalla kesätyöntekijöiden rekrytoinnilla, joka on tulkittu ylemmän johdon suosimaksi näkökulmaksi etenkin PR-mielessä, ajatuksena valmistumisen jälkeinen integroituminen organisaatioon. Toisaalta tämä ei myöskään ole ongelmatonta. Haastateltavat mainitsevatkin ongelmina esimerkiksi käytännön hyödyn puutteen, eriarvoisuuden vakituisiin työntekijöihin nähden sekä muiden kuormittumisen käytännössä. Kuitenkin haastattelut nostavat myös esiin, että valmistuneiden rekrytoinneissa voisi olla vielä enemmän varaa ennakointiin. Haastattelujen mukaan pelastusalalla on myös erittäin pienet piirit, jonka vuoksi on erityisen tärkeää pitää työntekijöiden mielipide työnantajasta hyvänä. Mielipide saattaa vaikuttaa työntekijäksi harkitsevan toimintaan. Työvoiman hallintaan liittyviä kehityskeinoja mainitaan haastatteluissa edellisten lisäksi yksilökohtainen headhunting ja kasvokkainen lähtevän työntekijän palauteprosessi. Lisäksi erilaiset koulutusteemaiset toimet ja ajoissa saatava työkykyisyystuki voivat edistää työvoimatilannetta. Haastateltavat mainitsevat esimerkiksi ministeriöhanke, jonka myötä pelastajien koulutuspaikkoja pyritään lisäämään. Toisaalta myös tiiviin oppilaitosyhteistyön jatkaminen ja jopa siihen enemmän panostaminen voi auttaa työvoiman vetovoiman suhteen. Jo käytössä olevina keinoina työkykyisyyden ylläpitämiseksi haastateltavat mainitsevat puolestaan ajoissa saatavan työterveyshuollon sekä varhaisen välittämisen keskustelut.

Yhdeksäntenä haasteena haastatteluista nousee määrällinen mittaaminen. Haastattelujen mukaan tämänhetkinen kulttuuri keskittyykin vielä liikaa määrien seuraamiseen laadun sijaan. Haastateltavat korostavat, että määrien seuraaminen kertoo todellisuudessa kovin vähän, sillä kyse on laadullisesta toiminnasta.

Viimeisenä haasteena haastateltavat mainitsevat palkka-asiat. Haastateltavien mukaan laitostasolla palkkaukseen ei pysty puuttumaan ja esimerkiksi palkkaharmonisaatio ei vieläkään toteudu sekä henkilökohtaisten lisien puute ihmetyttää sairaalamaailmassa käytössä oleviin lisiin verrattuna. Lisäksi palkkaus rakenne saattaa vaikuttaa henkilöstötilanteeseen, koska nuorilla pelastajiksi valmistuvilla ei vielä ole sidonnaisuuksia.

Tiivistetysti haastatteluista nousee kehitettäväksi ohjeistukset, työvoima-asiat, mittaaminen, pelastustoimen erityisaseman huomiointi sekä sisäisen esihenkilötyön tukeminen. Teemat ovat kohdistuvat pääosin toiveina Pirhaa kohtaan, mutta osa taas toisaalta tarkemmin pelastustoimea kohtaan. Esimerkiksi Henkilöstöstrategisten ohjeistusten osalta haastateltavat toivovat Pirhalta parempaa tavoitavuutta sekä oikea-aikaisuutta. Tavoittavuus tukisi toisaalta myös yhdenmukaisuutta yksikköjen välisessä työssä ja esihenkilötyössä suoriutumista. Työvoiman osalta haastateltavat toivovat puolestaan Pirhasalla konkreettisempaa keskittymistä myös pelastustoimen veto- ja pitovoimaan, jotta organisaation houkuttelevuutta työvoimamarkkinoilla voitaisiin lisätä. Sekä Pirha että pelastustoimen tasolla mittaamisessa tarpeena esiintyy laadullisten mittareiden lisääminen määrällisten tilalle tai rinnalle sekä esimerkiksi pelastustoimessa käytettävän aloitejärjestelmän parantaminen, jotta henkilöstöltä voitaisiin saada aloitteita vielä helpommin. Viimeisenä toiveena esiintyvä pelastustoimen erityisaseman huomiointi nostaa esiin, että henkilöstöstrategia tulisi olla räätälöity myös sairaalamaailman ulkopuolelta eli pelastustoiminnan kautta ja lisäksi ristiriidat henkilöstöstrategian ja käytännön väliltä tulisi saada kitkettyä. Pirhasalla tulisi siis muistaa viestiä kohti pelastustoimea nimenomaan pelastustoimea koskevista poikkeusohjeista myös henkilöstöstrategisesta näkökulmasta, konkretia huomioiden. Lisäksi pelastuslaitoksen roolia valmiuden ja henkilöstötarpeen suunnittelussa toivotaan lisättävän.

5.9 Yhteenveto ja kehys toimeenpanosta

Henkilöstöstrategian toimeenpano ymmärretään tiivistetysti konkreettisina tavoitteina sille, mitä strategialla halutaan ja kuinka tavoitteiden saavuttamista mitataan. Pelastustoimea ajatellen tärkeintä on onnistuminen palvelutason ylläpidossa, joka toimii tärkeimpänä strategisena ohjenuorana toimintaa ajatellen. Henkilöstöstrategian toimeenpano nähdään

tulkinnallisena, hierarkiatasoon nähden muuttuvana kokonaisuutena, jossa on läsnä useita käytänteitä ja ohjeita limittäin. Hallinnollisia toimeenpanoon liittyviä toimia ajatellen toimeenpanossa nähdään olevan todella vähän todellisia toimivaltuuksia. Toimeenpano tunnustetaan jatkuvaksi muutokseksi, jota toteutetaan vuosikellon ja vakituisen päivittäisjohtamisen kautta sekä erilaisina hankkeina. Keskijohdossa henkilöstöstrategian toimeenpano tiivistyy taktiseen johtamiseen hallinnon ja konkretian risteymäkohdassa.

Analyysin perusteella henkilöstöstrategian toimeenpanoa voidaan lähestyä seuraavan kehyksen kautta:

1. Resursointi ja osaamisen hallinta	2. Toimeenpano- viestintä	3. Muutos- johtaminen	4. Toimeenpanon arviointi ja mittaaminen
Tapahtuu huolehtimalla:	Tapahtuu huolehtimalla:	Tapahtuu huolehtimalla:	Tapahtuu huolehtimalla:
<p><i>Sujuva poissaolojen hallinta</i> → työvuorosuunnittelu → vuosilomat → äkilliset poissaolot</p> <p><i>Työnjaon koordinointi</i> → esihenkilötyö → henkilöstösiirrot</p> <p><i>Kehittyminen</i> → pilotointi → kehityskeskustelut → koulutukset</p> <p><i>Työterveys</i> → kuntotestit → työkyvyn arviointi - varhaisen välittämisen keskustelut - uudelleensijoittumismietinnöt → työjoustot → työaikaliiikunta</p> <p><i>Kalusto</i></p>	<p><i>Avoim keskustelukulttuuri</i></p> <p><i>Keskusteluareenoiden luonti – valtava määrä kanavia, kuten</i> → Sähköposti → Teams → Johtoryhmätyö → Kasvokkaisviestintä</p> <p><i>Raportointi</i> → Johtoryhmätyö → Koulutusraportointi → Kehityskeskustelut → Analyytikon vakioraportit → Keikkapalaverijärjestelmä ja palautekeskustelut</p>	<p><i>Toiminnan yhdenmukaistaminen</i> → toimintamallien ja -ohjeiden luonti</p> <p><i>HR-vastuiden jalkauttaminen keskijohdolle</i></p> <p><i>Työn- ja toimenkuvien muovaaminen</i></p>	<p><i>Laitoskohtaiset pitkän aikavälin tavoitteet:</i></p> <p><i>Palvelutason ylläpito – laadukas palvelu</i> → resursointi ja osaaminen</p> <p><i>Henkilöstön pitovoima</i> → huomiointi ja kehittymismahdollisuudet</p> <p><i>Laadullinen mittaaminen</i> → palvelutason seuranta → työssä jaksamisen seuranta → osaamisen seuranta → päivittäiskeskustelu → keikkapalaverijärjestelmä → lähtevän työntekijän palaute → Sisäasiainministeriön seuranta → Aluehallintoviraston seuranta</p> <p><i>Määrällinen mittaaminen</i> → vuorovahvuudet → toimintavalmiusajat → henkilöstön riittävyys ja osaaminen → kalusto</p>

Kuvio 3. Kehys henkilöstöstrategian toimeenpanosta.

5.10 Yhtäläisyydet ja erot henkilöstöohjelman ja käytännön toimeenpanon välillä

5.10.1 Yhtäläisyydet

Yhtäläisyytenä henkilöstöohjelman ja käytännön analyysin välillä voidaan nähdä esimerkiksi henkilöstöohjelman rooli suuntaviivojen tarjoajana (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 4). Henkilöstöohjelma toimii siis ikään kuin punaisena lankana taustalla, tukien johtamisen ratkaisuita ja päätöksiä.

Yhtäläisyytenä käytännön ja henkilöstöohjelman välillä voidaan nähdä myös useita haasteita. Esimerkiksi henkilöstöpula on koko hyvinvointialueella kasvava haaste (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 6), kun nykyinen henkilöstö eläköityy ja palvelutarve kasvaa. Kyseinen haaste tunnistettiin myös käytännössä nimenomaan työvoimahaasteena vahvan eläköitymisboomin vaikuttaessa pelastuspalveluihin. Toisena esimerkkinä mainittakoon rahoitushaaste eli taloudellisen resurssin riittävyys hyvinvointialueen palveluntarjontaan. Kyseinen haaste tunnistettiin myös käytännössä taloudellisen tilanteen haasteena, joka näkyy esimerkiksi henkilöstömäärää ja sen laatua pohdittaessa, toistuvina YT-neuvotteluina ja haasteena ylläpitää palvelutasoa. Myös organisoitumishaaste eli se, että hyvinvointialue koostuu tällä hetkellä monista eri organisaatioista, jolloin se sisältää erilaisia toimintatapoja ja kulttuureja näkyy sekä analyysissä että henkilöstöohjelmassa. Kyseinen haaste näkyy siis käytännössä erityisesti organisaatiomuutosten vaikutuksena. Toimintaa on henkilöstöohjelman mukaan yhtenäistettävä, mikä näkyy käytännössä puolestaan muun muassa toimenkuvien muovaamisena.

Henkilöstöohjelma (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 6) mainitsee myös erilaisia henkilöstötavoitteita, jotka esiintyivät analyysissä. Esimeriksi henkilöstön saatavuuteen, riittävyyteen ja pysyvyyteen keskittyminen vetovoiman ja pitovoiman kautta, onnistuneen osaajien rekrytoinnin kautta, tietoperusteisen ja tarveperusteisen henkilöstövoimavarojen kohdistamisen kautta sekä työtyytyväisyyden kautta rinnastuu analyysissä mainittuun työvoimahaasteeseen ja toimeenpanon tavoitteeseen työvoiman pitovoimasta sekä toisaalta palkkahaasteeseen ja määrällisen mittaamisen haasteeseen. Sekä henkilöstöohjelmassa että analyysissä tunnistetaan siis tarve onnistua kulttuurimuutoksessa henkilöstön veto- ja pitovoiman parantamiseksi sekä toimissa rekrytointimarkkinoilla kilpailemiseksi. Analyysistä voi lisäksi päätellä, että esimerkiksi henkilöstön riittävyyttä arvioidaan edelleen liikaa määrällisesti, vaikka laadullinen tarkastelu olisi tärkeämpää. Määrälliseen tietoon ja tarveindikaattoreihin perustuminen saattaakin todellisuudessa jättää huomioimatta tärkeää

laadullista aspektia riittävydestä. Henkilöstön pysyvyyden edistäminen työtyytyväisyyden kautta tunnistetaan myös analyysissa, mutta palkka-asioihin kohdistuneet negatiiviset kokemukset toimivat yhtenä esimerkkinä työtyytyväisyyttä murentavista tekijöistä. Palkka-asiat vaikuttavat analyysin mukaan mahdollisesti jopa osaajista kilpailmiseen, jota puolestaan henkilöstöohjelma ei suoraan tunnista.

Johtamisen perustuminen läsnäoloon ja arjen tekoihin (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 8) näkyy analyysissa esimerkiksi keskijohdon roolin myötä, jossa ollaan lähellä suorittavaa porrasta ja toteutetaan konkreettista taktista johtamista. Toisaalta arjen sujuvuuteen panostetaan ohjeiden sekä toimintatapojen yhdenmukaistamisella (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 9) käytännössä esimerkiksi ohjeita ja toimintasuunnitelmia tekemällä. Käytännössä myös toimenkuvien muovaaminen yhtenäisemmäksi edistää toimintatapojen yhtenäistämistä. Huomattava on kuitenkin, että toimintatapojen yhtenäistämiseen liittyy myös haaste kahdesta eri maailmasta, jossa pelastustoimi edustaa toista maailmaa ja sairaalamaailma toista maailmaa. Tiivistetysti haaste aiheuttaa esimerkiksi toimintakulttuurillista muutosvastaisuutta ja käytännön toiminnan epäsopivuutta toimialakohtaisiin käytänteisiin.

Yhtäläisyytenä erottuu myös maininta perehtyneisyydestä huolehtimisesta (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 9), minkä prosessia edistää esimerkiksi käytössä oleva kesäsijaisrekrytointi, jossa sijaiset saavat käytännön tuntumapintaa organisaatioon ja pelastustoimintaan jo aikaisessa vaiheessa varsinaista koulutusta. Tähän liittyen on käytännössä kuitenkin tunnistettu jo analyysissä mainittuja haasteita esimerkiksi kesäsijaisten käyttöön liittyen operatiivisessa toiminnassa.

Lisäksi säännöllisten kehityskeskusteluiden käyminen (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 9) näkyy pelastustoimessa vuosittaisena toimintona, joka koetaan äärimmäisen hyvänä palautekanavana sekä yksilön kehittymiselle että johtamisen kehittymiselle, sillä se on yksi harvoja tilaisuuksia, jossa kasvokkaista vuorovaikutusta on operatiivisen toiminnan lisäksi paljon.

Oikeat ihmiset, oikeilla paikoilla (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 8) näkyy käytännössä sanatarkasti oikeana määränä henkilöstöä, oikeissa paikoissa, pelastustoiminnan perustehtävään eli iskukyvyyn säilymiseen liittyen. Pelastustoiminnassa määriä ja osaamista määritteleekin palvelutasopäätös ja tarveperusteista henkilöstösuunnittelua toteutetaan päivittäisellä tasolla tehokkaan poissaolojen hallinnan sekä siirtojen ja priorisoinnin myötä.

Toisaalta oikeat ihmiset, oikeilla paikoilla voi mieltää hallinnon uudistumisen ja sitä seuraavan tehtävänkuvien muovautumisen kautta, joka mahdollistaa keskijohdon roolin kasvua henkilöstöstrategian toimeenpanon osalta esimerkiksi laajentuneina HR-vastuina. Oikeiden ihmisten saanti organisaatioon on myös tunnustettu tarpeena ja tähän auttavina vetovoimatekijöinä toimiikin esimerkiksi Pirkanmaa maantieteellisenä alueena ja suuren laitoksen tuomat mahdollisuudet henkilöstölle.

Lisäksi tiedonkulun kehittäminen yhteisymmärryksen saavuttamiseksi (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 10) on nähtävissä analyysissa esimerkiksi tiedonkulun keskittämisenä Teams-tiedotuskanavaan ja erilaisina hallinnan järjestelmien kehittymisenä, kuten osaamisen hallinnan järjestelmän käyttöönottona ja asianhallintaan liittyvän prioriteettijärjestelmän käyttöönottona.

Yhtäläisyytenä on myös huomattavissa aktiivinen osallistuminen koulutusyhteistyöhön (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 10), mikä näkyy käytännössä kilpailutena alana esimerkiksi vähäisten koulupaikkojen, ikääntymisen ja palkka-asioiden vaikuttaessa rekrytointiin. Näin ollen pelastustoimessa joudutaan myös huolella miettimään, kuinka pitää kiinni sijaistyövoimasta ja kuinka pitää huolta jaksamisesta työpaikalla samalla tukien työurien pidentämistä.

Työssä kehittymisen teemaan (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 8) puolestaan liittyy pelastuslaitoksen konkreettiset toimet, joilla saadaan ihmisiä koulutuksiin ja keskittyminen nimenomaan koulutusten laatuun. Lisäksi edellä mainittu työssä jaksamisen seuranta ja työkyvyn ylläpito liittyy myös tiiviisti työssä kehittymiseen, sillä työtä tehdään jatkuvasti pienemmillä resursseilla, siis tehokkaammin. Myös toimintaympäristön nopea muuttuminen korostaa osaamisen kehittymistä ja päivittymistä. Esimerkiksi kaupunki-infran muuttuessa osaamisen tuleekin päivittyä vastaamaan palvelutasoa myös uudessa infrastruktuurissa. Henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen ja tyäjoustot ovat myös osa keskijohdon toteuttamaa konkretiaa työssä jaksamista ajatellen.

Hyvä johtaminen kuuluu kaikille -teemaan (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 12) liittyvä avoin ja luottamusta rakentava vuoropuhelu (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 8) näkyy käytännössä avoimena keskustelukulttuurina, joka puolestaan saattaa ruokkia henkilöstöä osallistamaan itse itseään. Tämä voikin samalla vaikuttaa positiivisesti sekä työtyytyväisyyteen että organisaation tehokkuuteen. Myös hyvien käytänteiden tunnistaminen ja rohkea asioiden kehittäminen (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 12) näyttäytyy

analyysissä mainintana siitä, että hyvät käytänteet leviävät nopeasti ja osallistumalla esimerkiksi pilotointiin saadaan uusia näkemyksiä toiminnalle. Lisäksi käytännössä luodaan matalan kynnyksen palauteväyliä (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 12) avointa keskustelukulttuuria hyödyntämällä ja esimerkiksi keikkapalautejärjestelmän, kehityskeskusteluiden ja suorittavan portaan raportointivelvollisuuden kehittämisen avulla. Myös johtoryhmätyöskentely (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 12) näkyy käytännössä ja sitä pidetään erittäin hyvänä raportointityökaluna sekä hyvänä yleisesti johtamisen koordinoimiseen liittyvänä toimintona muun raportoinnin ohella.

Yhtenäisinä mittareina henkilöstöohjelman ja käytännön välillä pystyy nostamaan työntekijäkokemuksen, sairauspoissaolot, varahenkilöstön käytön, henkilöstömitoitukset, asiakaskokemuksen, koulutuspäivät, kehityskeskusteluiden toteutumisen, työaikaormittavuuden mittaamisen ja poissaolojen määrät ja syiden arvioinnin.

Henkilöstöohjelmassa mainitaan myös yksikkökohtaiset henkilöstötavoitteet (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 20), jotka voi mieltää keskijohdon näkemyksinä pelastuslaitoksen omista tavoitteista. Henkilöstön osallistumista yksikön toiminnan kehittämiseen (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 20) on puolestaan kehitetty muun muassa keikkapalautejärjestelmän avulla ja työpaikkakokouksia järjestetään tarpeen mukaan eri johtaville hierarkiatasoille.

5.10.2 Eroavaisuudet

Henkilöstöohjelman ja käytännön välillä on myös havaittavissa useita eroavaisuuksia. Esimerkiksi sitä, ymmärretäänkö strategia samanlaisena ja nähdäänkö asiat yhteisinä tavoitteina (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 8), tulee case-tutkimukseen perustuen tarkastella kriittisesti. Analyysin perusteella todellisuudessa strategiat ymmärretään hyvin eri tavoin henkilöstön ja johtajien toimesta sekä konkreettisen ymmärryksen nähdään hämärtyvän ylöspäin hierarkiassa mentäessä. Näiden vuoksi yhteisen ymmärryksen saavuttaminen ja asioiden pitäminen yhteisinä tavoitteina on todellisuudessa hankalaa.

Lisäksi esimerkiksi henkilöstön riittävyttä avataan henkilöstöohjelmassa niin, että saatavilla olevat henkilöstöresurssit ja voimavarat on kohdistettu siten, että työntekijöillä on edellytykset onnistua työssään (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 7). Analyysistä kuitenkin kumpuaa, että todelliset edellytykset henkilöstötoimien toimeenpanemiselle, siis onnistumiselle keskijohdon roolin osalta, on keskijohdon näkökulmasta ainakin toistaiseksi ristiriidassa. Tähän vaikuttavat esimerkiksi hallinnollinen sekavuus, päätäntävällän puute keskijohdossa ja resursointihaasteet. Toisaalta tähän liittyy myös henkilöstöohjelmassa

mainittu toimenpide työn kuormitustekijöiden vähentämisestä (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 11), joka ei analyysin mukaan täysin pidä paikkaansa. Käytännössä keskijohto kokee, että tehtäviä on todellisuudessa tullut vain lisää, eikä mitään ole lähtenyt pois. Yhdessä muiden haasteiden, kuten vähenevän ja ikääntyvän työvoiman kanssa näkemys linkittyy resursointihaasteeseen.

Johtamisen osalta henkilöstöohjelma mainitsee palkkaharmonisaation toteutumisen (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 9), jolla on analyysin mukaan todellisuudessa vielä kehitettävää. Erityisesti henkilökohtaisten lisien ristiriitaisuus pelastustoiminnan ja sairaalatoiminnan välillä ihmetyttää haastateltua keskijohtoa.

Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla -teemaan liittyen henkilöstöohjelma mainitsee avustavan ja vakinaisten sijaisten määrän tarvelähtöisen lisäämisen (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 10). Analyysin perusteella todellisuudessa sijaistyövoimasta on jouduttu karsimaan hyvinvointialueuudistuksen ja siitä seuranneiden useiden YT-neuvotteluiden myötä ja jopa hallinnon puolelta esiintyy resursoinnin vähennystarve. Toisaalta myös viestintäkanavien ja foorumien määrittäminen ja selkeä sekä avoin viestintä korostuu henkilöstöohjelmassa toimenpiteenä (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 10). Vaikka tiedonkulkua on tehostettu ja kehitetty, siitä huolimatta viestintä nähdään todellisuudessa organisaation kehityskohteena henkilöstöstrategian toimeenpanoa ajatellen. Ensinnäkin viestintäkanavia on todellisuudessa aivan valtavasti ja toisaalta esimerkiksi käyttöoikeuksiin liittyvät ongelmat hankaloittavat ohjeiden saavuttamista. Lisäksi analyysin yksi pääviesteistä on, ettei strateginen viestintä henkilöstöjohtamisen toimeenpanon suhteen ole tavoittanut keskijohtoa, mikä ilmaisee, ettei viestintä ole vielä tarpeeksi selkeää.

Hyvä johtaminen kuuluu kaikille -teemaan liittyen myös henkilöstön kuuleminen ja osallistaminen (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 12) nähdään analyysin perusteella toimeenpanon osalta puutteellisena. Pelastustoimen keskijohto kuvailee, että ylemmältä johdolta puuttuu ymmärrys pelastustoiminnan konkretiasta ja tehdyissä strategisissa linjauksissa on puutteita huomioida pelastustoiminnan erityisrooli. Näkemyksistä nousee myös, että ongelmat, joita linjauksilla korjataan, eivät välttämättä palvele pelastustoimea. Tilanne vaikuttaa siis siltä, ettei pelastustoiminnan edustajia ole osallistettu tarpeeksi strategisten linjausten tekemiseen, saati käytännön toimeenpanolinjauksia ajatellen. Lisäksi teemaan liittyy esihenkilötyön tukeminen ja vahvistaminen (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 12), jota kohtaan esitetään kritiikkiä. Esihenkilötyötä hankaloittaa edelleen esimerkiksi se, ettei ohjeistuksia löydy yhdestä paikasta, henkilöstöstrategisen viestintä ei ole tavoittanut

henkilöstöä ja, että Tampereen kaupungin aikana olemassa ollut palvelu nimeltä esihenkilötuki on poistunut hyvinvointialueuudoksen myötä käytöstä. Todellisuudesta löytyy siis vielä parannettavaa esihenkilötyötä ajatellen.

Teema korostaa myös luotettavien mittareiden käyttöönottoa henkilöstöstrategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 12). Todellisuudessa kuitenkin arviointi perustuu edelleen pitkälti määrälliseen mittaamiseen, vaikka tarpeena on tunnistettu nimenomaan laadulliset mittarit. Lisäksi arvioinnin hyödyntäminen on toistaiseksi analyysin perusteella vasta kehittymässä oleva, hyvin epäselvä kokonaisuus, jolloin myös arvioinnin vaikuttavuus kärsii.

Henkilöstöohjelmassa esiintyy myös liuta varsinaisia mittareita, jotka eivät analyysin perusteella näy todellisuudessa. Keskijohto arvioikin yleisesti mittareiden käytössä olevaa ongelmaa siten, että määrät kertovat todellisuudesta hyvin vähän ja osa mittareista koetaan harhaanjohtaviksi. Henkilöstöohjelmassa esiintyvistä mittareista esimerkiksi asiakkaisiin liittyvä mittaaminen, tasa-arvon mittaaminen ja rekrytointiin liittyvät määrälliset aspektit (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 13), eivät kosketa keskijohtoa. Useiden mittarien näkymättömyyttä keskijohdolle saattaa selittää se, että henkilöstöohjelmassa näkyvät toimeenpanotoimenpiteet (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 17-20), ja niiden johtaminen on osoitettu pääasiassa HR-yksikön, palvelussuhdepäällikköjen tai resurssien hallinnan palvelujen vastuulle. Näin ollen henkilöstöohjelmassa esiintyvät toimenpiteet toimeenpanon johtamiselle tapahtuvat todellisuudessa keskijohtoa huomattavasti korkeammalla, jolloin toimenpiteet eivät esiinny keskijohdon toimeenpanemassa henkilöstöjohtamisessa.

Keskijohdon toimeenpanovastuut poikkeavat siis toiminnan tasoa ajatellen suuresti henkilöstöohjelmassa mainituista toimeenpanotoimenpiteistä. Keskijohdon toimeenpano kohdistuu selkeästi enemmän päivittäistoimintoihin kuin pitkäaikaiseen strategiseen toimeenpanoon. Kun keskijohdossa toimenpiteinä on esimerkiksi henkilöstöhallinta ja työohjeiden laadinta, henkilöstöohjelman vastaavina toimenpiteinä näyttäytyy puolestaan abstraktimmat toimenpiteet, kuten palvelutarvelähtöisen työvuorosunnittelun toimintamallin kehittäminen ja hyvinvointialuekohtainen ohjeiden kirjaaminen. Keskijohdon roolia kriittisenä toimeenpanijana ei juuri henkilöstöohjelmassa tunnisteta.

Toisaalta hyvä johtaminen kuuluu kaikille -teeman osalta toimeenpanotoimenpiteet on määritelty myös esihenkilötason vastuulle toteutettaviksi (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 20). Analyysi ei kuitenkaan tue esimerkiksi sitä, että tavoitteille olisi luotu varsinaiset

seurantamallit ja erilliset aikataulut. Pikemminkin, tavoitteita toteutetaan osana vakituisen vuosittaisen arjen toimintaa ja aikatauluja. Myös strategisten tavoitteiden toteutumisesta esihenkilöille tiedon tuottaminen voidaan tulkita puutteelliseksi esimerkiksi viestinnän heikon tavoittavuuden vuoksi ja analyysistä kumpuavaan keskijohdon näkemykseen perustuen siitä, ettei strategian jalkautumiseen liittyvät ohjeistukset ole saavuttaneet edes keskijohtoa.

6 KESKUSTELUA

6.1 Henkilöstöstrategian toimeenpano ja sen arviointi

Henkilöstöstrategian toimeenpano on keskijohdon näkökulmasta monivaiheinen ja joustava prosessi, joka ei seuraa yhtä selkeää kaavaa. Toimeenpanoa tapahtuu eri organisaatiotasolla ja siihen liittyy käytänteiden, ohjeiden sekä strategioiden soveltaminen. Toimeenpanossa korostuu keskijohdon rooli, sillä keskijohto toimii keskeisenä linkkinä hallinnollisen ja operatiivisen toiminnan välillä. Keskijohdon toimivaltuuksissa henkilöstöstrategisia toimia ajatellen on organisaatiossa kuitenkin kehitettävää. Henkilöstöstrategian toimeenpano voidaan käsittää myös muutoksien kautta tapahtuvana. Analyysiin perustuen, toimeenpano nähtiin operatiivisen puolen osalta selkeänä, mutta hallinnollisen puolen ollessa murroksessa, henkilöstöstrategian toimeenpanon kokonaiskuvan hahmottaminen on paikoin haasteellista. Toimeenpanoon liittyy oleellisena osana myös viestintä, joka tukee strategisten toimien toteutumista käytännössä.

Henkilöstöstrategian toimeenpanon arviointi puolestaan perustuu pääasiassa määrälliseen mittaamiseen, esimerkiksi suoriutumiseen perustuviin mittareihin. Laadullisen mittaamisen painoarvo on kuitenkin organisaatiossa jo tunnistettu ja sitä pyritään lisäämään, sillä myös toimintaympäristön muutos tukee laadullisen arvioinnin merkitystä. Arvioinnissa yleisesti ottaen tarkastellaan henkilöstöstrategian toteutumista suhteessa useisiin asetettuihin tavoitteisiin henkilöstön ja organisaation osalta sekä suoriutumista että toiminnan kehittymistä ajatellen. Myös raportointi on esiintyy olennaisena osana arviointiprosessia ja se edistääkin strategian toteutumista johtamista ja käytännön toimintaa tukemalla.

6.2 Suositukset

Nykyisestä henkilöstöstrategiasta sekä sen toimeenpanosta löytyy paljon hyvää. Analyysin perusteella myös useat asiat ovat parhaillaan kehittymässä henkilöstöjohtamisen osalta. Tutkimus paljastaa kuitenkin myös muutamia kehitettäviä asioita. Analyysin ja tähänastisten johtopäätöksien perusteella, kehitettävänä teemoina nousee erityisesti osallistuminen, viestintä, talous ja laadullinen mittaaminen.

Osallistumisen suhteen tarpeena on siis Pirha-tasolla pelastustoimen laajempi osallistaminen strategiseen suunnitteluun ja pelastuslaitostasolla keskijohdon laajempi osallistaminen strategiseen suunnitteluun. Laajemmalla osallistamisella voidaan siis varmistaa ymmärrystä pelastustoimen konkretiasta ja toisaalta tukea organisatorista linjakkuutta. Osallistamisen voidaan nähdä lisäävän esimerkiksi sitoutumista muutokseen, sillä se parantaa ymmärrystä

siitä, mitä tehdään, vaikka se olisikin jopa negatiivista. Lisäksi muutosvastarinnan vuoksi, eri johtotason osallistaminen erityisesti strategian muotoiluun voi johtaa parempaan toimeenpanoon ja siten parantaa organisaation suorituskykyä. (Hunger & Wheelen, 2020, 106.) Tämä toisaalta edellyttää myös HR-asioihin liittyvän autonomian lisääntymistä, mikä vähentäisi tehtävien vatkomista useilla hierarkiatasoilla ja siten vähentäisi tehtävien ruuhkautumista. Nimenomaan keskijohto toimii myös ikään kuin strategisen muutoksen tulkitsijana, jolloin heitä voisi mielestäni hyödyntää enemmän myös strategisen viestinnän jalkautumista ajatellen. Näin keskijohto voisi toimia myös ikään kuin muutosagentteina. Toisaalta myös ylemmän johdon osallistuminen muutoksen läpivientiin alemmilla hierarkiatasoilla voisi lisätä muutoksiin liittyvää toimeenpanon vaikuttavuutta.

Toisena tarpeena nousee erityisesti strategiseen viestintään panostaminen nimenomaan pelastustoimikohtaisesti ja pelastuslaitoksen sisällä. Pelastustoimea tulisikin huomioida strategioissa enemmän, esittämällä heitä koskevat poikkeusohjeet, joissa on otettu huomioon myös käytäntö. Strategia koskee myös pelastustoimea ja marginaalisen aseman vuoksi myös heidän riittävästä ohjeistuksesta on huolehdittava tarkemmin. Pelastustoimen sisällä puolestaan viestintää voisi kohdentaa myös keskijohtoon, joka muutenkin toimii linkkinä operatiivisen ja hallinnollisen toiminnan välillä. Viestintää ei tulisi kuitenkaan pelkästään kohdentaa paremmin, vaan kyse on myös viestinnän tavoittavuuden ja yhteisen ymmärryksen varmistamisesta, mihin puolestaan myös esimerkiksi aiemmin mainitulla osallistamisella voidaan vaikuttaa. Lisäksi viestinnän tavoittavuutta pystytään varmistamaan esimerkiksi asettamalla raportointiin liittyviä velvoitteita kyseiseen viestintään liittyen.

Viestintään panostaminen edistää etenkin yhteistä ymmärrystä organisaation suunnasta ja konkreettisista toimista suuntaan edetäkseen. Viestintään panostaminen auttaa siis ymmärtämään paremmin, mitä strategialla halutaan, miksi se tehdään ja miten se toteutetaan käytännössä. Lisäksi panostus viestintään vähentää sekavuutta muutoksissa ja mahdollistaa paremmin käytännön toiminnan etukäteissuunnittelua, joka on pelastustoimelle tarpeellista.

Riittävä taloudellinen allokointi on ilman muuta myös poliittinen kysymys, mutta analyysiin perustuen sille tunnistetaan tarvetta. Koen, että Pirha-tasolla voitaisiin ongelman ratkaisemiseksi pohtia mahdollisuuksia joustavampiin talousallokointiratkaisuihin pelastustoimen osalta, sillä esimerkiksi toimintaympäristö muuttuu ja siihen on palvelutason säilymisen vuoksi reagoitava. Esimerkiksi ennakointi henkilöstön jaksamisen osalta on todellisuudessa edullisempaa kuin jälkihoito. Tämä toisaalta edellyttää myös pystyvyyttä kilpailla työvoimasta ja parantaa mahdollisuutta käyttää sijaistyövoimaa. Etukäteinen ja

joustamaton allokointi saattaa siis myös suurimmillaan vaikuttaa tarjottavaan palveluun, joka puolestaan asiakasrajapinnassa toimii arvokysymyksenä. Julkisen intressin mukaisesti, palvelu nähdään tässä tapauksessa yhteiskunnassa tapahtuvista asioista huolehtijana eikä ns. palvelutasoa rahoitusallokaation vuoksi rajoittavana tekijänä.

Mittaamisesta puhuttaessa on jo moneen kertaan nostettu esiin laadullisen mittaamisen laajempi tarve. Mittaamisessa onkin ymmärrettävä, että ihmisten huomio ja panokset kohdistuvat kohti sitä, mitä mitataan (Viitala 2021, 87). Näin ollen analyysin perusteella myös henkilöstöjohtamisessa esiintyviä mittareita olisi syytä miettiä uudelleen laadullisten mittareiden lisäämisen tai niiden merkityksen korostamisen näkökulmasta, sillä laadulliset mittarit tukevat keskijohdon mukaan myös pelastustoimen substanssia määrällistä mittaamista paremmin. Mittaamisen täsmällisyydellä saataisiin siis kohdistettua työpanosta oikeisiin asioihin, jolloin se vaikuttaa myös organisaation tehokkuuteen. Täsmällisen mittaamisen myötä saadaan myös hyödynnettävämpää arviointitietoa, jota puolestaan hyödyntämällä mahdollistetaan organisaation parempaa kehittymistä. Nimenomaan arvioinnin hyödyntämisen prosessin kehittäminen voisikin lisätä toimeenpanon vaikuttavuutta. Tiivistettynä siis esimerkiksi tarkempien tavoitteiden asettamisella, kehittämällä toimintasuunnitelmia, jotka ovat linjassa arvioinnin kanssa ja reagoimalla arviointiin, voidaan vaikuttaa toiminnan sujuvuuteen (Poister ym., 2015, 275).

Analyysistä kumpuavana suosituksena täytyy mainita myös esihenkilötyön laajempi konkreettinen tukeminen, joka on nähty tavoitteena myös henkilöstöohjelmassa. Etenkin Tampereen kaupungin ajasta poistuneen esihenkilötuen palvelun puuttuminen on muovannut esihenkilötyön tukemista organisaation sisäisten toimenkuvien ja vastuiden muuttumisen lisäksi. Esimerkiksi kokoamalla ajantasaiset henkilöstöohjeistukset yhteen ja hallinnoimalla niihin liittyviä käyttöoikeuksia siten, että materiaalit ovat helposti saatavilla, voitaisiin mahdollisesti sujuvoittaa työtä myös matalilla hierarkiatasoilla.

Viimeinen suositukseni koskettaa rutiinien hyödyntämistä muutoksissa, vaikkei tähän varsinaisesti analyysissä otettu kantaa. Toimeenpanoa jalkauttaessa on huomattu, että rutiinit parantavat tavoitteisiin pääsyä käyttäytymisen tasolla (Merkus ym., 2019, 141). Koska rutiinit toistuvat ajan myötä, ne ovat erityisen tehokkaita muokkaamaan organisaatiotodellisuutta. Näin ollen se, miten nämä rutiinit muuntavat strategian osaksi organisaatiota, on erityisen tärkeää. Näin ollen eri alaorganisaatioiden rutiinien hyödyntäminen uusien toimintamallien pohjana tai uusien rutiinien luominen, joiden suorituskykyä voidaan arvioida myöhemmin, voi vahvistaa strategian toteuttamista. (Merkus ym., 2019, 147.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tutkimusongelmana nähtiin tiivistettynä se, ettei strategian toimeenpanosta ole usein tarpeeksi tietoa, varsinkaan julkisten organisaatioiden osalta. Aiheen rajauksen vuoksi tutkimus keskittyy nimenomaan henkilöstöstrategian toimeenpanoon seitsemää keskijohdon haastattelua hyödyntäen ja näin ollen tärkeimmiksi tutkimuskysymyksiksi muodostui:

1. Kuinka henkilöstöstrategiaa toimeenpannaan?
2. Kuinka henkilöstöstrategian toimeenpanoa arvioidaan?

Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena oli siis kerätä kirjallisuutta henkilöstöstrategian toimeenpanon ympärille ja tarjota käytännön näkemystä henkilöstöstrategian toimeenpanosta. Käytännön tasolla tutkimuksen haluttiin osoittavan, miten henkilöstöstrategiaan liittyviä asioita saadaan tapahtumaan käytännössä, kuinka henkilöstöstrategisia tavoitteita on saavutettu, mitkä ovat kehitystarpeet henkilöstöstrategian toimeenpanolle ja kuinka henkilöstöstrategian toimeenpanoa on arvioitu ja mitattu. Tutkimuksen kunnianhimoisimpana tavoitteena oli luoda suuntaa-antava kehys henkilöstöstrategian toimeenpanosta julkisessa organisaatiossa keskijohdon näkökulmasta kyseiseen case -tapaustutkimukseen perustuen.

7.1 Kuinka henkilöstöstrategiaa toimeenpannaan

Henkilöstöstrategian toimeenpanemiselle ei ole keskijohdon näkökulmasta yhtä selkeää kirjattua prosessia. Kokonaisuutta ajatellen henkilöstöstrategian voidaan kuitenkin ajatella pyrkivän jalkautumaan esimerkiksi henkilöstöohjelman kautta hyvinvointialueetasolla ja pelastuslaitostasolla laitoksen omina strategioina, käytänteinä ja ohjeina. Haastattelut nostavat, että toimeenpanon käytänteet muovautuvat organisaatiotasosta riippuen. Pelastustoimen operatiivista puolta ohjaa esimerkiksi riskianalyysiin perustuva ja aluehallintoviraston seuraama, aluevaltuuston hyväksymä palvelutasopäätös, joka määrittelee ehtoja ja suunnitelmia pelastuslaitoksen toiminnalle ja sitä kautta myös HR-asioiden toimeenpanemiselle.

Operatiivisen toiminnan puolella toiminta koettiin selkeäksi myös HR-asioiden osalta, jolloin voidaan ajatella, että henkilöstöstrategia rullaa luonnollisesti. Hallinnollisen puolen kuvataan kuitenkin olevan murroksessa, jolloin on vielä vaikea hahmottaa, mikä kaikki linkittyy henkilöstöstrategian toimeenpanoon. Selvää kuitenkin on, että esimerkiksi toimenkuvien ja roolien uudistaminen sekä päällekkäisyyksien karsiminen on osa henkilöstöstrategian toimeenpanoa hallinnollisesta näkökulmasta.

Henkilöstöstrategiaa toimeenpannaan siis myös organisatorisilla muutoksilla, jotka kohdistuvat hallinnolliseen puoleen ja keskijohdon roolin muokkaamiseen kohti lisääntyneitä HR-vastuita sekä tehtävänkuvien ja toimenkuvien täsmentämisen myötä, joka vähentää tehtävien päällekkäisyyttä ja toisaalta pitää huolta, että kaikki tulee tehtyä. Näin ollen myös yksittäisten tehtäväkuvien tarpeellisuuden kautta kontribuoidaan kokonaisjohtamisen prosessiin. HR-vastuiden keskijohdolle jalkauttamisen lisäksi henkilöstöstrategian toimeenpanon koetaan linkittyvän käytännössä panostamisena esimerkiksi resursointiin ja poissa-olojen hallintaan, osaamiseen sekä motivoituneisuuteen, jotka puolestaan vaikuttavat laadukkaaseen palveluntarjontaan. Tärkeänä toimeenpanolle nähdään siis esimerkiksi siitä huolehtiminen, että pelastustoimessa on oikea määrä henkilöstöä oikeissa paikoissa, jotta pelastuslaitoksen perustehtävään kohdistuva iskukyky säilyy ja, että rekrytointi olisi ennakoivaa. Lisäksi erilaisiin pilotteihin osallistumalla tuetaan organisaation päivittymistä ja esimerkiksi koulutukset sekä kehityskeskustelut tukevat osaamisen ylläpitoa. Motivoituneisuuteen voidaan ajatella vaikuttavan esimerkiksi selkeällä päivittäisjohtamisella, avoimella keskustelukulttuurilla, oikealla työkuorman koordinoinnilla ja henkilökohtaisilla vaikutusmahdollisuuksilla päivittäistä työtä ajatellen.

Analyysissä mainitaan myös liuta käytännön toimia henkilöstöstrategian toimeenpanoa ajatellen (ks. sivu 48), joista tärkeimpinä nousee työvuorosunnittelu- ja poissaolojen hallinta, ohjeiden laadinta ja yhtenäistäminen sekä vuorovaikutukseen perustuva toiminnan koordinointi ja kehittäminen sekä organisaatio- että yksilötasolla. Analyysi antaa ymmärtää, että ajallisesta näkökulmasta käsin henkilöstöstrategian toimeenpano perustuu vuosikellon mukaisiin toimintoihin tavallisimpien HR-asioiden osalta, vuosittaisiin hankkeisiin ja muutosprojekteihin sekä päivittäisjohtamiseen.

Analyysin perusteella keskijohdon rooli henkilöstöstrategian toimeenpanossa on todella merkittävää, taktista johtamista. Keskijohto toimii linkkinä henkilöstön ja hallinnon välillä ohjaamalla sekä toimintaa suorittavassa portaassa että toisaalta osallistumalla laajemmin henkilöstöressurssien hallinnan johtamiseen. Analyysi tunnistaa kuitenkin lisäksi keskijohdon läheisyydessä olevien hierarkiaportaiden merkityksen henkilöstöstrategian toteuttamiselle esimerkiksi käytännön esihenkilötyön vuoksi ja toisaalta porrasta ylempänä tehtävän abstraktimman kokonaisjohtamistyön vuoksi. Keskijohdon lisäksi henkilöstövastuuta on tunnistettu kuuluvan Resurssitoimisto -nimiselle organisaatio-osalle, joka tuottaa syötteitä nimenomaan päivittäisen operatiivisen toiminnan resursointia ajatellen.

Henkilöstöstrategian toimeenpanossa keskijohdon henkilökohtainen liikkumavara on hallinnollisesta näkökulmasta todella rajoitettua. Käytännössä sitä esiintyy vain työvuorojen sisällä henkilöstön työpanoksen allokointiin liittyen. Toisaalta, vaikka esimerkiksi ohjeistusten lopputulos on ylempää määritelty, liikkumavaraa on siinä, tehdäänkö ohjeistuksia keskijohdossa itsenäisesti vai myös osallistamalla esihenkilöitä. Operatiivisella puolella puolestaan toimivalta perustuu pelastuslakiin, jolloin tarvittaessa toimivaltaa on todella paljon. Liikkumavara on siis hyvin erilainen operatiivisen ja hallinnollisen toiminnan välillä.

Operatiivisen toiminnan suorittamisessa toimeenpanoviestintä linkittyy palveluvalmiuden ylläpitämiseen henkilöstöhallinnan, kuten siirtojen kautta ja hallinnollisessa toiminnassa puolestaan toimeenpanoviestintä linkittyy toiminnan yhtenäistämiseen. Toimeenpaneminen perustuu avoimeen keskustelukulttuuriin ja toimeenpanolle löytyy valtava määrä erilaisia viestintäkanavia. Avoin keskustelukulttuuri ruokkii myös itsensä osallistamista käytännön toiminnan kehittämiseen organisaatio-, tiimi- tai yksilötasolla. Henkilöstöstrategian toimeenpanoa ajatellen viestintäkanavista tärkeimpinä esiintyvät sähköposti, Teams- ja kasvokkaisviestintä, kuten johtoryhmätyöskentely tai päivittäisjohtaminen. Esimerkiksi sähköpostin ja Teamsin käytön volyyymi on tunnustettu suureksi ja puolestaan kasvokkaisviestintä on tunnustettu tehokkaimmaksi viestinnän keinoksi.

7.2 Kuinka henkilöstöstrategian toimeenpanoa arvioidaan

Henkilöstöstrategian toimeenpanon arviointi perustuu analyysin mukaan pitkälti määrälliseen mittaamiseen. Määrällistä mittarointia edustaakin esimerkiksi onnettomuustilastot, vuorovahvuudet, toimintavalmiusajat, henkilöstömäärä, poissaolojen seuranta, ylitöiden seuranta, kouluttautumisen seuranta sekä talouden ja kannattavuuden seuranta. Toisaalta henkilöstöstrategian toimeenpanoa arvioidaan henkilöstötavoitteisiin nähden, jotka tosin mielletään enemmän pelastuslaitosta koskeviksi tavoitteiksi. Suurimpana toimintaa ohjaavana tavoitteena esiintyy palvelutason ylläpito ja linjakkuus, joka tulee suoraan hyvinvointialueen aluevaltuuston hyväksymästä palvelutasopäätöksestä. Tällä tarkoitetaan yksinkertaistettuna palvelutasopäätöksessä määrätyn palvelun tuottamiseen pystymistä käytännössä tiettyjä reunaehtoja, kuten palvelun aikaa, toiminnan tasoa ja resursointia noudattamalla tai esimerkiksi palvelutason kehittämisen toteuttamista päätöksessä määrättyllä tavalla. Lisäksi tavoitteina nähdään henkilöstön pitovoima ja vielä kehitystä kaipaava laadullinen mittarointi, joihin vaikutetaan esimerkiksi kehitysmahdollisuuksilla, johtamisella, työympäristöllä ja työjoustoilla sekä laadullista substanssia seuraamalla esimerkiksi työhyvinvoinnin ja työterveyden näkökulmista. Laadullista mittarointia edustaakin analyysissä edellisiin liittyen

esimerkiksi päivittäiset keskustelut, palvelutason seuranta, jaksamisen ja kuormituksen seuranta sekä osaamisen seuranta. Lisäksi laadullista mittarointia on nähtävissä esimerkiksi keikkapalaverijärjestelmässä, työkyvyn arvioinneissa, kehityskeskusteluissa ja päivittäisvuorovaikutuksessa.

Henkilöstöstrategian toimeenpanon arviointiin liittyy mittaamisen lisäksi oleellisesti raportointi. Raportoinnin voidaan nähdä olevan läsnä henkilöstötiedon kokoamisen myötä, sillä henkilöstötieto jää erilaisiin järjestelmiin. Myös johtoryhmyöskentely koettiin raportointimenetelmänä henkilöstöstrategian toteutumista ajatellen. Lisäksi raportointia tapahtuu vuosittaisiin asioihin, kuten koulutuksiin ja kehityskeskusteluihin liittyen. Johtamisen osalta raportointi voi esiintyä myös ohjeiden tai suunnitelmien esittelyinä.

Analyysi nostaa lisäksi, että pelastuslaitoksella on töissä analyytikko, joka ajaa vakiomuotoisia raportteja johtamisen tueksi. Operatiivisesta näkökulmasta ajatellen, tehtävistä tehdään kirjallisia raportteja ja käydään palautekeskusteluja. Analyysiin perustuen raportointia kehitetään parhaillaan keskijohtoa koskevan johtamisen osalta esimerkiksi osaamisen hallintaan, talouspuolen budjettivastuisiin ja prioriteettien hallintaan liittyen.

7.3 Tulkinnat

7.3.1 Toimeenpanon tausta-ajattelu

Analyysin perusteella henkilöstö linkitetään edelleen vahvasti tuloksellisuuteen, jota on pitkään selitetty esimerkiksi sillä, että henkilöstöjohtamisen on laajasti hyväksytty vaikuttavan organisaation suoriutumisen paranemiseen (Paauwe, 2009, 132–134). Analyysi osoittaa, että henkilöstön osalta tehokkuuteen pyritään esimerkiksi hallitsemalla henkilöstömäärää.

Tehokkuuteen panostamisen motiivina on puolestaan nähty sen vaikutukset organisaation tuloksellisuuteen (Koch & McGrath, 1996, 337–342). Toisaalta tehokkuuden tavoittelu on ajatuksena myös hieman ristiriidassa, sillä esimerkiksi kohdeorganisaation hallintokoneistossa on havaittavissa valtavat määrät hierarkiaa, jonka uudelleenorganisointi turhien pestien karsimisen lisänä, voisi lisätä tehokkuutta. Tähän toki varmasti ainakin osittain pyritään esimerkiksi työnkuvien tarkentamisella ja yhtenäistämällä nimenomaan pelastustoimessa.

Analyysi osoittaa, että myös organisaation suoriutumista johdetaan tehokkuuteen pyrkimällä ja kulujen vähentämiseen pyrkivillä tavoitteilla kuitenkin pitäen samalla huolta palvelun laadusta, jotka on tavoitteina tunnistettu myös esimerkiksi Poister ym., (2015, 10) toimesta. Analyysiin nähden organisaatio vaikuttaa noudattavan nykyajan suoriutumisen johtamisen trendiin liittyvää määrällisen datan käyttöä henkilöstöjohtamisen päätöksenteon tukena, jonka

tarkoituksena nähdään päätöstenteon stimulointi kohti kehittyneempiä päätöksiä (Poister ym., 2015, 6–7). Myös Michiganin koulukuntaan rinnastaen (Armstrong, 2006, 11–12) analyysi antaa ymmärtää, että organisaatiossa vallitsee myös tehokkuusajattelu, jossa henkilöstöresursseja johdetaan kuin mitä tahansa muutakin taloudellista osa-aluetta.

7.3.2 Toimeenpanon luonne

Koska toimeenpano on sekä analyysiin että aiempaan kirjallisuuteen viitaten joustavasti eri mallien ja käytänteiden kautta toteutuvaa (ks. Armstrongin, 2006, 11 ja Viitalan, 2021, 14), voikin olla hankala luoda selkeää kirjattua prosessikuvausta toimeenpanosta, joka olisi sopiva useammalle organisaatiotasolle. Toimeenpano voidaan siis nähdä orgaanisena eli muovautuvana kokonaisuutena organisaatiotasosta riippuen. Myös konkreettisten tavoitteiden asettaminen voi tällöin olla haasteellista, sillä sekä toimeenpanon dynaamisuus, useat organisatoriset toimijat, käytettävissä olevat resurssit ja toimeenpanovaihtoehtojen legitimitetti muovaavat toimeenpanoa (Mierlo, Bondarouk & Sanders, 2018, 1–15). Mikäli organisaatiolle tehdään strategisia toimeenpanoon liittyviä ohjeistuksia, tulisi niiden istua joustavasti eri organisaatiotasojen konkretiaan, jolloin ilmaisun täytyy olla abstraktia. Toisaalta, mikäli strategiassa on liikaa tulkinnan liikkumavaraa, haastaa se toimeenpanon linjakkuutta ja jalkautumista organisaation eri osiin.

Vaikka henkilöstöstrategian toimeenpano olikin keskijohdolle yleistäen vieras käsite, analyysin perusteella mielikuva henkilöstöstrategian toimeenpanosta osuu naulan kantaan Kotlerin (1984 teoksessa Noble, 1999) määritelmän kanssa. Yhteistä ymmärryksessä on nimenomaan konkreettisten toimien määrittäminen ja toimien linjakkuus tavoitteisiin nähden. Periaatteessa tästä voidaan päätellä, että keskijohdon tasolla ymmärretään suurpiirteisesti, mitä henkilöstöstrategian toimeenpano tarkoittaa, joskin konkreettiset tavoitteet ja keinot ovat hyvin tulkinnallisia. Toimeenpanon tulkinnallisuus korostaa toisaalta nimenomaan jo aikaisemmin mainittua joustavuutta toimien suhteen, mikä edistää toimeenpanon toteuttamista määrällisesti, mutta yhteisen suunnan pitäminen voi tulkinnallisessa toimeenpanossa nousta haasteeksi.

Analyysiin perustuen, henkilöstöjohtamisen toimeenpano koostuu vuosittaisella rytmityksellä hoidettavasta henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta, johon puolestaan kuuluu esimerkiksi jatkuva tarveperusteinen työvuorosunnittelu, resursointi, osaamisen hallinta sekä viestinnälliset ja hallinnolliset piirteet, jota on tuettu myös aikaisemmassa kirjallisuudessa (ks. Bryson 2018, 251, Luoma & Viitala teoksessa Kauhanen ym., 2015, 18–19 and Armstrong &

Taylor, 2014 teoksessa Rinne 2019, 16). Henkilöstöstrategian toimeenpano vaikuttaa siis käytännössä keskittyvän melko konkreettisiin toimiin erityisesti keskijohdon toimeenpanon osalta. Analyysin tukemana tästä voidaan päätellä, että keskijohdon merkitys nimenomaan käytännön työn pyörimisen mahdollistajana on tärkeä.

Varsinaisten toimeenpanomallien näkymättömyys toimeenpanossa (ks. esimerkiksi implementation cycle, Bryson ym., 2011, 11–13) keskijohdon näkökulmasta voi johtua siitä, että mallit edustavat kokonaisvaltaisempaa näkemystä toimeenpanosta ja täten osuvat enemmän organisaation kokonaisjohtamisen prosesseihin tai talousjohtamisen osa-alueelle henkilöstöosa-alueen sijaan. Myös henkilöstöohjelmassa osoitetut vastuut jakautuvat suurin osa keskijohtoa ylemmille portaille, jolloin esimerkiksi heidät tutkimuskohteeksi ottamalla voisi saada enemmän tietoa toimeenpanomallien olemassaolosta ja niiden hyödyntämisestä.

7.3.3 Keskijohdon rooli toimeenpanossa

Analyysissä keskijohdon rooli mielletään erittäin tärkeäksi henkilöstöstrategian toimeenpanoa ajatellen. Keskijohdon roolia onkin aiemmin teoriassa kuvattu osuvasti keskeisen position kautta, jossa keskijohto toimii tärkeänä linkkinä muutoin erillisten toimijoiden, siis käytännössä hallinnon ja suorittavan portaan välillä (ks. Gatenby ym., 2015, 1126 ja Floyd & Wooldridge, 1999 and Nonaka, 1991 teoksessa Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008, 1191). Nimenomaan linkkinä toimimisen myötä edesautetaan kompleksisten organisaatioiden johtamista, sillä niiden johtaminen tarvitsee jaettua ja vuorovaikutuksellista johtamista joka organisaatiotasolla (Wooldridge, Schmid, & Floyd 2008, 1191). Analyysin perusteella keskijohto toimiikin jaetun ja vuorovaikutuksellisen johtajuuden ilmentymänä esimerkiksi lisääntyneiden HR-vastuiden myötä. Keskeistä positiota on lisäksi tuettu havainnolla, että keskijohto usein itse kokee toimeenpanon päävastuukseen (Reid, 1989 teoksessa Floyd & Wooldridge 1992, 156–157).

Keskijohdon roolia pyritään myös selittämään teoriassa henkilöstöjohtamisvastuiden hajauttamisen trendin kautta (ks. Hoogedorn and Brewster 1992; Brewster and Larsen 1992; Hall and Torrington 1998a teoksessa Cascón-Pereira & Valverde, 2014, 150). Hajauttamisen eri ulottuvuuksista analyysissä toistaiseksi korostetaan nimenomaan tehtävien toimeenpanoa, mutta tulevaisuudessa myös esimerkiksi budjettivastuuta. Henkilöstöjohtamisvastuiden hajauttaminen voi kertoa siis periaatteessa siitä, että julkisella sektorilla on yhä enenevässä määrin tunnistettu tarve vähentää ylhäältä tulevaa ohjausta ja lisätä toiminnan tehokkuutta vähentämällä hallinnollista kerroksisuutta (Mansukoski ym., teoksessa Kauhanen ym., 2015,

11; 31–33). Toisaalta pyrkimyksenä voi olla myös esimerkiksi hyödyntää keskijohdon osaamista tehokkaammin, parantaa toimeenpanoon liittyvää päätöksentekoprosessia, linkittää strategiaa eri organisaatiotasolla (Beer ym., 1984, 2–3) sekä altistaa organisaatiota sisäsyntyisille, henkilöstöstä lähtöisin oleville kehitysehdotuksille matalilla hierarkiatasoilla.

7.3.4 Toimeenpanon haasteet

Tulokset osoittavat toimeenpanolle useita erilaisia haasteita. Aikaisemmasta kirjallisuudesta esimerkiksi Amoo ym., (2019, 448–449) ovat tunnistaneeet useita johdettavia faktoreita nimenomaan strategian toimeenpanoon liittyen. Analyysiin rinnastaen, voidaan päätellä, että esimerkiksi tarvittava resurssiallokointi, ylemmän johdon osallistuminen muutoksen läpivientiin alemmilla hierarkiatasoilla, strategisen viestinnän tavoitavuus ja toimeenpanon arvioinnin järjestelmät nähdään tärkeinä toimeenpanon onnistumiseksi. Mielestäni analyysin perusteella ei ole myöskään poissuljettua, että haasteet olisivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja niin ikään voisivat aiheuttaa toisiaan tai jopa kumulatiivista haastetta, mikä on linjassa Cândido & Santos (2019, 39) huomioiden kanssa.

Kriittisestä näkökulmasta ajatellen, haasteena onkin tunnistettu esimerkiksi eroavaisuudet henkilöstöstrategian ja todellisuuden välillä (myös Armstrong 2006, 10, Gratton ym., 1999 teoksessa Armstrong 2006, 132 & Merkus ym., 2019, 142). Eräinä teoreettisina selityksinä todellisuuden ja strategian välisille eroille voidaan nähdä se, että toimeenpanijat poikkeavat strategisista suunnittelijoista sekä eroavaisuudet toiminnan tasolla ja toimijuudella (Bryson ym., 2011, 13 ja Vermeeren, 2014, 28). Vermeeren (2014, 28) tiivistääkin tätä ajatusta puhumalla tarkoitettua henkilöstöjohtamisesta, jonka taustalla on HR-yksikkö sekä strateginen suunnittelu, kun taas todellinen henkilöstöjohtaminen tapahtuu keskijohdon toimesta ja henkilöstöjohtaminen puolestaan tulkitaan kokonaisuudessaan vielä alimmalla hierarkiatasolla. Näin ollen strategiaan määritellyt toimet henkilöstöjohtamisen osalta voivatkin näyttäytyä hyvin erilaisena toiminnan tasosta riippuen. Tämän vuoksi on tärkeää ottaa huomioon eri toiminnan tasot myös toimeenpanoa suunnitellessa, jotta toimeenpano pysyy linjassa ja sidottuna käytäntöön.

Lisäksi on huomattava, että päätöksentekovallan vähäinen määrä suhteessa toimeenpanovastuisiin haastaa autonomiaa toteuttaa strategista toimeenpanoa (ks. Cascón-Pereira & Valverde, 2014, 155; 157). Vermeeren (2014, 166) toteaaakin, että linjajohtajien HR-käytäntöjen toimeenpanoon vaikuttaa se, onko heillä riittävää harkinta- ja päätäntävaltaa

näiden käytäntöjen toteuttamista ajatellen. Kyseinen havainto toimii teoreettisena selityksenä analyysissä huomattuun haasteeseen siitä, että HR-suunnittelu sisältää luontaisesti ristiriitoja eli ettei hallinnollista päätäntävaltaa todellisuudessa juuri ole, vaikka vastuuta HR-asioista onkin jo jalkautunut keskijohdolle. Vermeerenin (2014, 164) mukaan HR-tehtävien hajauttamisen taustalla on ajatus siitä, että linjajohtajilla olisi suurempi joustavuus ja vapaus henkilöstöasioiden hoitamisessa, mutta kuten analyysissä todettiin, henkilöstöhallinnon byrokratia (red tape) muodostaa sääntöjä ja rajoitteita, jotka rajoittavat linjajohtajien vapautta ja joustavuutta toimeenpanna HR-käytäntöjä.

Toimeenpanoa on myös analyysissä kuvattu hallinnollisen toiminnan sekavuutena ja tietojohdamisena, jossa on kehitettävää. Kyseisen haasteen onkin aikaisemmassa kirjallisuudessa tulkittu liittyvän esimerkiksi tavoitteiden sekavuuteen ja moninaisuuteen. Koppell (2005 teoksessa Poister ym., 2015, 5) mukaan nimenomaan sekavuus toimeenpanon tavoitteista haastaa toimeenpanoa ja toisaalta tavoitteiden moninaisuus jokaisen organisaation ja alaorganisaation omien tavoitteiden myötä haastaa sekä tavoitteiden että toimeenpanon linjakkuutta. Teoria siis tietyllä tapaa tukee keskijohdon havaintoja sekavuuden aiheuttamasta haasteellisuudesta.

Analyysissä esiintyvää työmäärään liittyvää haastetta voidaan puolestaan jäsentää teoreettisen tiedon valossa siten, että keskijohdon ohentaminen lisää työkuormaa keskijohdon osalta, joka on myös monimutkaisempi ja vaativampi kuin koskaan aiemmin. (Stewart 1994 teoksessa McConville & Holden 1999, 409.) Analyysiin perustuen nimenomaan hallinnollisten uudistusten muovatessa keskijohdon toimenkuvaa entistä vastuullisemmaksi HR-asioiden osalta ja samalla vähentäessä resursointia henkilömäärällisesti, keskijohdon työmäärä kasvaa. Teoreettisena selityksenä työmäärän kasvulle onkin aiemmin teoriassa nähty nimenomaan uudet strategiat, jotka tuovat mukanaan lisää vastuita edellisten vastuiden lisäksi (Romzek, 2000, teoksessa Poister ym., 2015, 4). Työmäärän kasvaminen luo kuitenkin ajallista haastetta selviytyä kaikista niistä työtehtävistä, jotka keskijohtoa koskettavat. Tämän onkin mainittu lisänneen haastetta esimerkiksi osallistua esihenkilöfoorumeihin ja strategisten asioiden läpikäyntiin sekä lisänneen muutosähkyä eli vähentäneen jaksamista jatkuvassa muutoksessa. Keskijohdon mukaan, keskijohdosta ei olekaan enää yhtään varaa karsia, sillä silloin menetetään niin kutsuttu suorittava johto, jolla on oleellinen vaikutus palvelun laatuun.

Toisaalta julkisten sektorin ominaisuuksiin kuuluu julkisen intressin tavoittelu (Vermeeren, 2014, 32), mikä saattaa selittää esimerkiksi analyysissä esiintynyttä taloudellista haastetta.

Julkisen intressin tavoittelu on myös politiikalle altis konsepti (Bryson, 2018, 271), jolloin taloudellisen allokoinnin prioriteetit saattavat vaihdella, vaikka kohteena onkin niin sanotusti laajempi organisatorinen tai yhteiskunnallinen hyvinvointi. Näin ollen esimerkiksi henkilöstöjohtaminen ei välttämättä esiinny ensimmäisenä prioriteettina ja toimialakohtainen taloudellinen allokaatio voi myös vaihdella. Tämä näkyykin analyysissä siten, että taloudellinen allokaatio pelastustoimea kohden on todellisuudessa vähentynyt, vaikka kyseessä on kasvava laitos.

Toimeenpanon haasteena voidaan nähdä myös toimeenpanoon liittyvä mittaaminen. Mittaaminen koostuu useista sekä määrällisistä että laadullisista mittareista, mutta analyysistä päätellen edelleen liikaa keskitytään määrien mittaamiseen laadun sijaan. Laadullinen mittaaminen on toisaalta paikoin tunnistettu haastavaksi ja esimerkiksi Amoo ym., (2019, 446) mukaan nimenomaan toimeenpanoon liittyvä mittaaminen on hankalasti toteutettavissa toimeenpanon abstraktin luonteen vuoksi. Tiivistettynä siis se, ettei toimeenpanolle ole universaaleja käytänteitä, luo haastetta myös arvioida toimeenpanon onnistuneisuutta. On ymmärrettävää, että tavoitteet tulee asettaa sopivan korkealle, jotta myös suoriutumisessa pyritään parempaan, mutta mielestäni tämä haaste korostaa myös sitä, että usein toimeenpanolle luodut tavoitteet saattaa todellisuuteen nähden olla hieman liian optimistisia, myös määrittelyn vaikeuden vuoksi.

Lisäksi haasteena näyttäytyy asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Analyysiin perustuen on liian aikaista arvioida kaikkien tavoitteiden saavuttamista, mutta analyysi ottaa kantaa siihen, ettei tavoitteet välttämättä mene yksi yhteen sairaalamaailman ja pelastusmaailman välillä, mikä toisaalta myös haittaa tavoitteiden saavuttamista. Näin ollen kriittisesti voisi ajatella, ettei todennäköisesti tavoitteita ainakaan sata prosenttisesti saavuteta, jota toisaalta tukee Sull ym., (2015 teoksessa Tawse ym., 2024, 59) havainnot siitä, ettei usein suurinta osaa strategisista tavoitteista todellisuudessa saavutetakaan. Tätä puolestaan pyritään selittämään sillä, että vasta toimeenpanovaiheessa huomataan tiettyjä esteitä toimeenpanolle (O'Regan & Ghobadian, 2002, 426–427).

7.3.5 Muita aspekteja

Aikaisempaan kirjallisuuteen liittyen (Poister ym., 2015, 206 & Armstrong, 2006, 143) analyysissä tunnistetaan, että toimeenpano vaatii tarkempaa käytännön toimintasuunnittelua, joka viestii strategian paremmin ja osoittaa vastuita keskijohtoa ajatellen. Lisäksi analyysi osoittaa kehitettäväksi strategian toteutumisen seurantamenetelmät. Tietyllä tapaa tarpeena

nähdään siis nimenomaan Atkinsonin (2006, 1446–1447) ilmaisemaa porrastamista eli organisaatiokohtaisten tavoitteiden määrittelemistä hierarkiakohtaisesti sekä pelastustoimea koskeviksi ohjeiksi että pelastustoimen sisällä erikseen johtoa, keskijohtoa ja suorittavaa porrasta koskeviksi linjauksiksi, jotta tavoitteiden johdonmukaisuus ja linjakkuus voidaan saavuttaa.

Lisäksi henkilöstöohjelmaa (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 21) tarkastellessa mielestäni esiin nousee haaste saada pelastustoimen ääni kuuluviin odotuksia ja tarpeita kartoittaessa. Tämä näyttäytyy esimerkiksi siten, että pelastustoimen kokonaisuus henkilöstökyselyssä on vain noin yksi prosentti. Kysymys kuuluu, kuinka tällaisella osallistumisella voidaan olettaa olevan todellista vaikutusta suunnitteluun? Analyysistä saattaakin kummuta pelastustoimen suorittavan portaan haluttomuus osallistua henkilöstökyselyihin, mutta toisaalta kyse on myös työn luonteesta, joka hankaloittaa viestinnän tavoitavuutta ja sitä kautta kyselyihin osallistumista. Analyysi tukee tietyllä tapaa ajatusta siitä, ettei suorittava porras pelastustoimessa juurikaan priorisoi huomiotaan kyselyn jakeluun käytettyihin kanaviin, siis Howspaceen ja verkkouutisiin. Toisaalta osallistumista voisi vähentää esimerkiksi se, että työn luonnetta kuvaillaan myös kahden eri maailman metaforan kautta, mikä osoittaa, ettei kyselyt ole tai niiden ei ajatella olevan yhteensopivia pelastustoimea ajatellen. Tämä näyttäytyykin analyysissä niin kutsuttuna arvomaailmahaasteena. Yhteenvetona mielestäni pelastustoimen osallistamiseen kannattaisi harkita erilaisia keinoja, kohdennettumpia kyselyitä tai marginaaliaseman huomioimista eli panostamista nimenomaan heidän mielipiteen sisällyttämiseen, sillä muutokset ja toimeenpano koskee myös heitä.

Henkilöstöohjelman kyselytiivistelmä (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2022, 22) edustaa myös analyysistä kumpuavia näkemyksiä. Esimerkiksi kyselytiivistelmässä esiintyvä huoli palkkausasioita kohtaan esiintyy myös analyysissä ja puolestaan omasta työyhteisöstä sekä kyselyssä että analyysissä ajatellaan positiivisesti. Kyselytiivistelmän yleisimmät kysymykset ja huomiot ovat tyypiltään hyvin myös analyysiin soljuvia. Esimerkiksi muutoksen sekavuus ja keskeneräisyys, muutoksen aikaansaanti, resurssien riittävyys, tiedonkulkuun liittyvä haaste, huoli palvelun laadusta, työnkuvan muutoksista ja etuuksista on nostettu esiin sekä kyselyssä että analyysissä. Nämä havainnot voisi puolestaan kertoa siitä, että organisaatiossa haasteet ovat kuitenkin yhteisiä ja muutosta koetaan suurelta osin samalla tavalla. Haasteista käsin tulkittuna, pelastus- ja sairaalamaailman välillä ei siis olisi selkeää maailmallista eroa. Nurinkurisesti, kysely saattaa siis edustaa pelastustoimea tietyiltä osin hyvin, siitä huolimatta, ettei pelastustoimen henkilöstöä ole kyselyyn laajasti osallistunut.

7.4 Tutkimuksen merkitys

Tutkimuksen johtopäätökset osiossa käsittelin lyhyesti tutkimuksen sisällön vastaten tutkimuskysymyksiin ja tarjoten käytännöstä ja teoriasta kumpuavia suosituksia jatkoa ajatellen. Tutkimuksen merkityksellisyyttä puoltaa tutkimuksesta saadut näkemykset sekä tutkimuksen toteutustapa tutkimuksen alkupuolella mainittujen tutkimusaukkojen tai tutkimuksellisten haasteiden täydentämiseksi. Esille on nostettu tarve nimenomaan toimeenpanoon kohdistuvaan huomioon tutkimuskentässä ja kvalitatiivisten metodien käyttöön henkilöstöjohtamista tutkittaessa. Tutkimus siis kontribuoi kyseisiin aukkoihin niin metodologisesti kuin teoreettisesti. Tutkimus lisääkin näkemystä esimerkiksi strategian toimeenpanon kompleksisuudesta, muovautuvuudesta ja vaikuttavuudesta. Lisäksi tutkimus osoittaa erilaisia ajankohtaisia haasteita toimeenpanolle henkilöstön näkökulmasta ja sivuaa jo ennalta tunnistettua haastetta henkilöstön ikääntymiseen liittyen. Tutkimus kontribuoi myös erityisesti julkisen sektorin näkökulmaan, joka on toistaiseksi nähty tutkimuskentässä puutteellisena. Julkisen sektorin osalta tutkimus auttaakin hahmottamaan esimerkiksi tavoitteiden monimuotoisuutta, poliittisen vallan suhdetta toimeenpanoon, eroavaisuuksia tarkoitetun ja todellisen henkilöstöjohtamisen välillä, keskijohdon roolia ja autonomian puutetta sekä organisaatioiden rakenteellista kompleksisuutta, jotka kaikki vaikuttavat toimeenpanoon omalla tavallaan. Luomalla käsitystä julkisen sektorin toimeenpanosta, tutkimus mahdollistaa paremmin myös julkis-yksityistä vertailua.

7.5 Tutkimuksen luotettavuus, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

7.5.1 Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen eettisyys

Laadullisen tutkimusotteen myötä tutkimukseni etenee ilmiökeskeisesti. Laadullinen tutkimus ei pyri löytämään luotettavaa tietoa siitä, missä määrin tai kuinka usein jokin ilmiö esiintyy, vaan sen sijaan pyritään saamaan erilaisia näkökulmia, joista aihetta voi tarkastella (Puusa ym., 2020, 13). Näin ollen myös validiteetista puhuttaessa on huomattava, että yleistettävyyden ja edustavuuden osalta tutkimuksessani kyse on enemmän käytännön esimerkistä kuin määrällisen esiintymisen selvittämisestä. Lisäksi on huomattava, että yleisesti tutkimuksessa täydellinen objektiivisuus on mahdotonta (Puusa ym., 2020, 181). Puusa ym., (2020, 181) lisäävät, että yhtä oikeaa tulkintaa ei ole löydettävissä ja toisaalta todellista vertauskohtaa ei myöskään ole. Siksi erityisesti laadullisessa tutkimuksessa kysymys onkin enemmän havaintojen ja tulkintojen perusteellisesta kuvaamisesta ja johtopäätösten istuvuudesta näihin. (Puusa ym., 2020, 183.)

Tutkimukseni on toteutettu haastatteluilla. Jotta haastattelua ei tule johdatelleeksi alussa liikaa, on hyvä antaa haastateltavien puhua mahdollisimman vapaasti, mitä heille tulee mieleen ja kuinka he määrittelevät aihepiirin ja mitä nostavat esiin (Valli & Aarnos, 2018, 40). Tämä mahdollistettiin sillä, että haastateltavat saivat itse mahdollisuuden määritellä henkilöstöstrategian toimeenpanon ja kuvailla kuinka he sen ymmärtävät sekä mitä asioita he siihen liittävät ja kuinka he näkevät strategian ja toimeenpanon linkittymisen. Myös tutkimuskysymysten edetessä painotettiin nimenomaan haastateltavien subjektiivista näkemystä.

Koska tutkimme yhtä tiettyä toimialaa Pirkanmaan hyvinvointialueella, sitä voidaan pitää sopivana tapaustutkimukselle (ks esim. Merriam & Tisdell 2016, 38–39).

Tapaustutkimuksesta puhuttaessa on huomioitava, ettei siitä samalla tapaa saada ns. edustavaa otosta kuin määrällisestä tutkimuksesta (Laine ym., 1007, 12). Tapaustutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin yleistää koskemaan tapausta laajempaa kokonaisuutta tai tapauksen sisään (Laine ym., 2007, 27). On selvää, että hyvinvointialueet ovat kompleksisia organisaatioita, joilla on sekä eroja että yhtäläisyyksiä. Mielestäni tutkimus niin ikään tavoitteleeekin yleistämistä pääasiassa tapauksen sisällä, nimenomaisella hyvinvointialueella tapahtuvaa strategista toimeenpanoa ajatellen, mutta koskettaa myös muita hyvinvointialueita tai henkilöstöjohtamista laajemmalla tasolla.

Myös triangulaation käsite on tapaustutkimuksessa hieman harhaanjohtava, sillä emme edes sen avulla pysty löytämään sosiaalisesta maailmasta objektiivisia totuuksia, vaikka sillä voitaisiinkin syventää ymmärrystä tapauksen eri puolista ja vuorovaikutussuhteista (Laine ym., 2007, 23–24). Tutkimuksessani olen hyödyntänyt Pirkanmaan hyvinvointialueen Henkilöstöohjelmaa haastatteluiden rinnalla, joka tukee cross-check perspektiiviä tutkimuksen osalta. Tätä ei kuitenkaan voida pitää virallisesti triangulaationa.

Sisällönanalyysi on toteutettu Teamsin omaa litterointia hyödyntämällä haastatteluja tallentaessa, sekä Flinga että Excel-ohjelmistoa käyttämällä. Sisällönanalyysissä data on ensin muovattu suuresta pieneen ns. kokonaisuuksista yksittäisiksi huomioiksi, jonka jälkeen takaisin uusiksi kokonaisuuksiksi. Sisällönanalyysiin käytettiin sekä Flingaa että Exceliä cross-check ajatuksella, jotta välttyään tutkijan ensimmäisellä kerralla tekemien huomioiden dominoinnilta mahdollistamalla uusia huomioita toisella läpikäyntikerralla.

Tutkimuksen toteutuksen eettisyyttä ja objektiivisuutta tukee esimerkiksi se, ettei tutkimuksen tekijällä ole suhdetta kohdeorganisaatioon. Tutkimuskohde on valittu yhteistyössä

kohdeorganisaation edustajien kanssa ja tutkimuksessa on noudatettu kyseisen organisaation tutkimuskäytänteitä, kuten tutkimuslupaprosessia. Lisäksi haastateltavat ovat suhtautuneet myönteisesti tutkimukseen ja heiltä on kerätty suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Haastattelu on perustunut vapaaehtoisuuteen ja haastattelussa on huolehdittu anonymiteetin säilymisestä koodaamalla aineisto siten, ettei tekstin alkuperä ole henkilöitävissä.

Haastateltavia on lisäksi ennen haastattelua informoitu tutkimuksen sisällöstä sekä tulevista haastattelukysymyksistä.

7.5.2 Validiteetti

Validiteettia voidaan perinteisesti lähestyä mm. kattavuuden kautta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 49), jolloin se koostuu rajaamisesta, kylläntymisestä, yleistettävyydestä ja edustavuudesta. Rajauksen kannalta aineisto voikin olla harkinnanvaraisesti poimittu, jolloin tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään, kuten tutkimuksessani 7 haastatteluun, eri keskijohdon positioista. Näin vältetään siltä, että otoksessa ei esiinny liikaa otosharhaa eli tiettyjen ryhmien yli- tai aliesiintyvyyttä. Kylläntyminen eli saturaatio puolestaan saavutetaan, kun uudet haastattelut eivät enää tuota tapauksen kannalta uutta tietoa ja aineisto alkaa toistamaan itseään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 50; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 75.) Tutkimuksessani käytettiin samaa haastattelurunkoa jokaisessa haastattelussa, mikä oletusarvoisesti jo nostaa saturaatiota. Todellisuudessa saturaatiota olikin havaittavissa toisesta haastattelusta lähtien ja viiden haastattelun kohdalla kokonaiskuva olikin hahmottunut suurimpaan laajuuteensa. Toisaalta myös otoksen määrä suhteessa tutkimuskohteen keskijohdon määrään tukee otoksen riittävyttä, sillä tutkimuskohteet valikoituivat yhteistyössä toimialan yhteyshenkilön kanssa ja haastateltavia ei paljoa enempää ollutkaan mahdollista saada. Kokonaisuudessaan vain yksi haastattelu peruuntui tutkijalle tietämättömästä syystä.

Yleistämisessä puolestaan tarkoitus on saada osviittaa muita vastaavanlaisia tapauksia varten, jolloin voidaan ajatella, että yksittäisessäkin on jotain yleistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 51). Nimenomaan case-tapaustutkimukseen perustuva ote lisää käytännön ymmärrystä toimeenpanoon liittyen sekä yleisellä tasolla että tapauksen sisällä.

Yleistettävyyttä voisi kuitenkin koittaa parantaa vertailemalla toimeenpanoa esimerkiksi muihin tutkimuksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 51.) Edustavuudessa taas kyse on siitä, voidaanko tapausta ajatella esimerkkinä yleisestä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 51). Tämä on toimeenpanon luonteen kannalta haasteellista, mutta suuntaa-

antavuuden, substanssiulottuvuuden ja tapauskohtaisuuden vuoksi tutkimuksella on myös käytännön arvoa tutkimuksen esimerkillisyyttä ajatellen.

7.5.3 Tutkimuksen rajoitteet

Klassisina rajoitteina laadulliselle tutkimukselle voidaan mieltää haasteet, jotka vaikuttavat tutkimuksen validiteettiin, luotettavuuteen ja yleistettävyyteen.

Tutkimuksessani ei esimerkiksi henkilöstöohjelman ja strategian lisäksi ole tutkittu muita henkilöstöön liittyviä keskeisiä asiakirjoja, kuten strategista henkilöstösuunnitelmaa ja henkilöstökertomusta, HR:n käsikirjoja ja ohjeita, työhyvinvointiohjelmaa tai osaamisen kehittämisen suunnitelmaa. Kyseisten asiakirjojen tarkastelua voidaan pitää jo erillisenä tutkimuskohteena, mutta niiden olemassaolon mahdollinen vaikutus toimeenpanon ymmärtämiseen tulee tunnistaa.

Tutkimuksen toisena rajoitteena voidaan mainita tieteentekijän tulkintaharha. Kun kyse on laadullisesta tutkimuksesta, tutkimus nojaa tieteentekijän tulkintaan, jolloin myös johtopäätökset voisivat periaatteessa vaihdella tieteentekijän mukaan. Myös tutkimuksen rakenteen etukäteen suunnittelun on tiedostettu vaikuttaneen tutkimuksen läpivientiin esimerkiksi metodologia valintoja, kuten haastattelujen tekemistä ajatellen. Henkilökohtaiset uskomukset tai oletukset eivät kuitenkaan ole ohjanneet tutkimusta, eikä tutkimukseen ole liittynyt insentiivejä, kuten taloudellista hyötyä.

Tutkimuksen rajoitteena voidaan nähdä myös tietyllä tapaa ilmiön relevanssin lyhytjänteisyys. Tapaustutkimus kuvaa ilmiötä tässä hetkessä ja kuten analyysissä on tiedostettu, henkilöstöstrategia muuttuu kausittain ja toimeenpano sekä sen arviointi elää ajan mukana. Näin ollen myös ymmärrys tämän hetken henkilöstöstrategiasta tai sen toimeenpanosta vanhenee osittain. Tämä voisi näkyä hyvin myös tutkimuksen toistettavuudessa, mikäli tutkimus olisi tehty huomattavasti aikaisemmin tai tehtäisiin esimerkiksi seuraavaa strategiaa ajatellen. Lisäksi hyvinvointialueen sisällä tulkintoja kannattaa pitää kontekstisidonnaisena, sillä esimerkiksi sairaalamaailman toimeenpanoon liittyen vertauspintaa ei ole.

Lisäksi esimerkiksi jonkin johtamiskirjallisuuden osan määrittäminen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudeksi ei ole aivan ongelmaton – henkilöstöjohtaminen kun on helposti sekoitettavissa yleiseen ihmisten johtamiseen ja työelämän monenlaisiin ilmiöihin, jolloin tarkastelupohja laajenee kohtuuttomasti. Täten henkilöstöjohtamiseen kuuluvia johtamisen osa-alueita, joita tulisi laajemmassa kokonaisuudessa myös ajatella ja käsitellä ovat esimerkiksi muutosjohtaminen ja projektijohtaminen. Tutkimuksessani myös toimeenpano ja

suoriutumisen johtaminen (performance management) käsitellään erillisinä teorioina tosiasiallisen limittäisen luonteen sijaan.

Tutkimukseni ei myöskään tarkastele strategisen suunnittelun ja strategian teon vaikutusta toimeenpanoon tutkimuksellisten rajoitusten vuoksi. Laajemmassa kontekstissa on siis selvää, että strategisella suunnittelulla on merkittävä vaikutus myös toimeenpanoon. Tutkimukseni perusteella on kuitenkin vaikea arvioida strategisen suunnittelun tai strategian teon merkitystä tutkimustuloksiin nähden, siis sitä, muuttaisiko se käsitystä toimeenpanosta.

Kuten myös keskijohtoa määritellessä olen ottanut esiin, ”keskijohtoa” voi tiivistetysti olla vaikea määritellä, sillä se on hyvin organisaatioriippuva ja joustava käsite. Lisäksi esimerkiksi Floyd & Wooldridge (2017, 13) ovat todenneet, että jotkin lähestymistavat saattavat yliarvioida keskijohdon merkitystä ja aliarvioida ylemmän johdon merkitystä strategian toimeenpanoon liittyen. Myös kyseisen perspektiivin voidaan nähdä haastavan tutkimukseni pätevyyttä. Tutkimukseni ei siis lähtökohtaisesti huomioi esimerkiksi ylemmän johdon näkemyksiä tai HR-osaston näkemyksiä henkilöstöstrategian toimeenpanosta, vaikka heillä on tunnistettu olevan myös rooli toimeenpanossa.

Tutkimuksen viimeisenä rajoitteena mainittakoon lisäksi ajalliset ja tutkielman laajuuteen liittyvät rajoitteet, jotka asettavat reunaehdoita tutkimiselle. Relevantin kirjallisuuden löytämisen, haastattelujen järjestämisen ja datan analysoinnin aikaa vievän luonteen vuoksi tutkielman kokonaisaika on useita kuukausia, mikä ei puolla toistettavuutta esimerkiksi organisaatiokäytössä.

7.5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksina tutkimuksestani nouseekin ehdottomasti analyyttisen induktion lisääminen eli tulkintojen testaaminen laajemmassa aineistossa yleistettävyyden tukemiseksi (ks. esim. Puusa ym., 2020, 77). Tutkimukseni tapauksessa tulkintoja voisi siis verrata esimerkiksi hyvinvointialuekohtaisesti pelastustoimen tai koko organisaation osalta. Myös eri hyvinvointialueiden henkilöstöstrategioiden vertaaminen toisi lisäarvoa tutkimuskenttään siitä, miten uusia alueellisia, organisatorisia kokonaisuuksia pyritään johtamaan ja minkälaisia ongelmia johtamisessa esiintyy.

Merkus ym., (2019, 143) myös tunnistavat, että sen sijaan, että tutkisimme, miten strategia tulee osaksi organisaatiota, meidän tulisi tarkastella tapoja, joilla organisaation toimijat muuttavat organisaatiotaan luodakseen yhteensopivuutta (fit) strategian kanssa. Toisin

sanoen, tämä tarkoittaa organisaatiotodellisuuden muovaamista sellaiseksi, että se vastaa strategiaa.

Mielestäni toimeenpanon muovautuva luonne tukeekin kyseistä tarvetta ymmärtää strategian tekemistä sisältäpäin muovautuvana. Tämän nurinkurisen ajatuksen arvo voisikin näkyä erityisesti siinä, kuinka hyvinvointialuella saadaan useat eri organisaatiot sovitettua samojen strategioiden alle ja minkälaisia todellisuuksia kyseiset organisaatiot voivat toteuttaa.

Kyseinen asetelma kontribuoisikin myös nimenomaan toimeenpanonäkökulmaan, keskittyen sen useisiin ilmentymiin.

Teoreettisten valintojen näkökulmasta tutkimusaiheen pohdintaa hyödyttäisi myös muutosjohtamisen näkökulmaan keskittyminen. Analyysi antaa ymmärtää, että henkilöstöstrategian toimeenpano on pitkälti muutosjohtamista ja siihen liittyy muutoksessa esiin nousevia ilmiöitä, kuten muutosähkyä, sekavuuden tunteita ja jopa muutosvastaisuutta. Muutosjohtamisen näkökulmaan keskittymällä tutkimukselliset rajaukset voisivat mahdollistaa ilmiön tarkastelun myös useammalla toimeenpanotasolla. Esimerkiksi vertailu aiemmin teoriasta nousseen tarkoitettun henkilöstöjohtamisen, todellisen henkilöstöjohtamisen ja koetun henkilöstöjohtamisen tasoilla vertailu voisi auttaa sujuvoittamaan muutosta huomioimalla entistä paremmin alempien tasojen tarpeita muutosta ajatellen. Muutosjohtamisen näkökulmalla voisi potentiaalisesti myös tarkastella spesifimmin hyvinvointialuemuutoksen onnistuneisuutta, vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen ja mahdollisia kehityskohtia.

LÄHTEET

- Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. Integrated manufacturing systems, 13(6), 415-418.
- Alford, J., & Greve, C. (2017). Strategy in the public and private sectors: Similarities, differences and changes. *Administrative Sciences*, 7(4), 35.
- Alharthy, A. H., Rashid, H., Pagliari, R., & Khan, F. (2017). Identification of strategy implementation influencing factors and their effects on the performance. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 34-44.
- Amoo, N., Hiddlestone-Mumford, J., Ruzibuka, J., & Akwei, C. (2019). Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view. *Strategic change*, 28(6), 445-467.
- Andrews, R., Beynon, M. J., & Genc, E. (2017). Strategy implementation style and public service effectiveness, efficiency, and equity. *Administrative Sciences*, 7(1), 4.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: a guide to action* (4th ed.). Kogan Page Ltd.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. *Management decision*, 44(10), 1441-1460.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., and Mills, D. (1984). *Managing Human Assets*, New York, The Free Press.
- Boyne, G., Jenkins, G., & Pools, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison. *Public Administration*, 77(2).
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P. F. (1993). The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence. *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 645–664. <https://doi.org/10.1080/09585199300000041>
- Boxall, P.F. & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Bryson, J. M., Anderson, S. R., & Alston, F. K. (2011). *Implementing and sustaining your strategic plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M. 2018. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. New York: John Wiley & Sons.
- Callon, M. (2007). What does it mean to say that economics is performative. *Do economists make markets*, 311-357.

- Cascón-Pereira, R., & Valverde, M. (2014). HRM devolution to middle managers: Dimension identification. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 149-160.
- Cândido, C. J. F. & Santos, S. P. (2019) Implementation obstacles and strategy implementation failure, *Baltic Journal of Management*, Vol. 14, No. 1, 39-57.
- David, J., & Hunger, W. (2020). *Essentials of strategic management*. Pearson Education.
- Deloitte Global Human Capital Trends. (2024). Deloitte insights. PDF. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf (Haettu 5/2024).
- Ensslin, S. R., Welter, L. M., & Pedersini, D. R. (2022). Performance evaluation: A comparative study between public and private sectors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1761-1785.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Eurosai (2018). Human Resource Management (HRM) Framework and Handbook for SAIs. https://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/AFR_OSAI-E-Human-Resources-Management-Handbook1_2018.pdf
- Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (Eds.). (2017). *Handbook of middle management strategy process research*. Edward Elgar Publishing.
- Gatenby, M., Rees, C., Truss, C., Alfes, K., & Soane, E. (2015). Managing change, or changing managers? The role of middle managers in UK public service reform. *Public Management Review*, 17(8), 1124-1145.
- George, B. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan (3Ps). *Public Administration Review*, 81(4), 793-798.
- Guest, D. E. & Conway, N. (2007). Human Resource Management, Employee Attitudes and Workplace Performance: An Examination of the Linkages Using the 2004 Workplace Employment Relations Survey. A report for the department for business, enterprise & regulatory reform (BERR), July 2007, URN 08/626.
- Hansen, J. R., Pop, M., Skov, M. B., & George, B. (2024). A review of open strategy: bridging strategy and public management research. *Public Management Review*, 26(3), 678-700.
- Harel, G., & Tzafir, S. (2001). HRM Practices in the Public and Private sectors: Differences and similarities. *Public Administration Quarterly*, 25(3), 316–355.
<https://doi.org/10.1177/073491490102500304>
- Harvard Business School. (2020). A Manager's guide to successful strategy implementation. <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-implementation-for-managers>

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. painos). Helsinki: Tammi.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Ivančić, V. (2013). The biggest failures in managing strategy implementation. *Interdisciplinary Management Research*, 9.
- Jackson, D.R., & Humble, J.W. (1994). Middle Managers: New Purpose, New Directions. *Journal of Management Development*, 13, 15-21.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human resource management review*, 22(2), 73-85.
- Johanson, J.-E. (2021). Strategic management: Public sector view. In *Strategic management: Public sector view*. Edward Elgar.
- Justesen, J. B., Eskerod, P., Christensen, J. R., & Sjøgaard, G. (2017). Implementing workplace health promotion—role of middle managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(2), 164-178.
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L., & Mansukoski, S. (2015). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015: ihmisistä on kysymys*. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *International Journal of Human Resource Management*, 35(14), 2432–2444. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
- Knies, E., & Leisink, P. (2017). People Management in the Public Sector. In *HRM in Mission Driven Organizations* (pp. 15–46). Switzerland: Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4_2
- Koch, M., & McGrath, R. (1996). IMPROVING LABOR PRODUCTIVITY: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT POLICIES DO MATTER. *Strategic Management Journal*, 17, 335-354. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199605\)17:5<335::AID-SMJ814>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199605)17:5<335::AID-SMJ814>3.0.CO;2-R).
- Kotler, P.: *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 5th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1984.
- Kuntatyöntajat. (2015). *Henkilöstövoimavarojen hallinta uudistuksissa*. PDF. <file:///C:/Users/Juuso/Downloads/978-952-293-295-2-henkilostovoimavarojen-hallinta-uudistuksissa-2017.pdf> (Haettu 5/2024).
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). *Tapaustudkimuksen taito*. Gaudeamus.
- Leskaj, E. (2017). The challenges faced by the strategic management of public organizations. *Revista» Administratie si Management Public «(RAMP)*, (29), 151-161.
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation. ICA Working Paper 2/2008.

- Macduffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197-. <https://doi.org/10.2307/2524483>
- MacKenzie, D. (2006). Is economics performative? Option theory and the construction of derivatives markets. *Journal of the history of economic thought*, 28(1), 29-55.
- McConville, T., & Holden, L. (1999). The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector. *Personnel Review*, 28(5/6), 406-424.
- Merkus, S., Willems, T., & Veenswijk, M. (2019). Strategy implementation as performative practice: Reshaping organization into alignment with strategy. *Organization Management Journal*, 16(3), 140-155.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research : a guide to design and implementation* (Fourth edition.). Jossey-Bass, a Wiley Brand.
- Micheli, P. and Neely, A. (2010), “Performance measurement in the public sector in England: searching for the golden thread”, *Public Administration Review*, Vol. 70 No. 4, pp. 591-600.
- Mierlo, J., Bondarouk, T., & Sanders, K. (2018). The dynamic nature of HRM implementation: a structuration perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 3026 - 3045. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443957>.
- Mishra, P., Shukla, B., & Sujatha, R. (2022). *Human Resource Management and the Implementation of Change* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003191384>
- Mubarak, M. F., & Yusoff, W. F. N. (2019). Impact of strategic leadership on strategy implementation. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 2(1), 32-43.
- Muller, M. (1999). Enthusiastic Embrace or Critical Reception? The German HRM Debate. *Journal of Management Studies*, 36(4), 465–482. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00145>
- Nartisa, I., Putans, R., & Muravska, T. (2012). STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT IN PUBLIC AND PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS IN EUROPE: COMPARATIVE ANALYSIS AND OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT. *European integration studies*, (6).
- Naveed, Farooqi & Rizwan. (2022). Human Nature Journal of Social Sciences Vol.3, No.4 (December, 2022), Pp.271-284.
- Noble, C.H. (1999). „The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research“. *Journal of Business Research*, 45, 119-134.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning: The key to effective business process management?. *Bus. Process. Manag. J.*, 8, 416-429. <https://doi.org/10.1108/14637150210449102>.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 129-142. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2008.00809.X>.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Parry, E., Kelliher, C., Mills, T., & Tyson, S. (2005). Comparing HRM in the voluntary and public sectors. *Personnel Review*, 34(5), 588–602. <https://doi.org/10.1108/00483480510612530>

- Pirkanmaan hyvinvointialue, Henkilöstöohjelma. (2022). <https://www.pirha.fi/documents/d/guest/2022-12-16-pirkanmaan-hva-henkilostoohjelma-lopullinen>
- Pirkanmaan pelastustoimi. (2024a). <https://pelastustoimi.fi/pirkanmaa> (Haettu 29.7.2024)
- Pirkanmaan pelastustoimi. (2024b). <https://pelastustoimi.fi/pelastustoimi/pelastustoiminta> (Haettu 29.8.2024)
- Pirkanmaan pelastustoimi. (2024c). <https://pelastustoimi.fi/pelastustoimi/hyvinvointialueet> (Haettu 29.8.2024)
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. Special issue. *Public Administration Review* **70**: S246–54.
- Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2015). *Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations : an integrated approach* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. McGraw-Hill Education (UK).
- Porter, M. E. (1996). What is a strategy? *Harvard Business Review* (November-December): 61–78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations* (4. Aufl.). Jossey-Bass.
- Reeves, M, Chin, V & Van Der Veecken, R (2023). A new approach to strategy for government agencies. Boston Consulting Group article. <https://www.bcg.com/publications/2023/a-new-approach-to-strategy-for-government-agencies>
- Rinne, T. (2019). *Strategic human resource management in small service firms*. [Doctoral Thesis, Aalto-yliopisto]. Aalto University.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. Pdf-verkkójulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2009). KvaliMOTV. Verkkójulkaisu.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi.
- Sisäministeriö. (2024). <https://intermin.fi/pelastustoimenuudistus/ukk> (Haettu 29.8.2024).
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Tawse, A., Atwater, L., Vera, D., & Werner, S. (2024). Strategy implementation: the role of middle manager leadership and coordination. *Journal of Strategy and Management*, 17(1), 59–77. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2023-0007>
- Valkeajärvi, H (2023). Biggest challenges of strategy implementation in public- and private organizations. University of Vaasa. Master's Thesis. <https://osuva.uvasa.fi/handle/10024/15855>
- Valli, R., & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Vermeeren, B. (2014). *HRM implementation and performance in the public sector*.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos.). Edita.

Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen* (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.

Welch, C., Paavilainen-Mäntymäki, E., Piekkari, R. ym. Reconciling theory and context: How the case study can set a new agenda for international business research. *J Int Bus Stud* 53, 4–26 (2022). <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00484-5>

White, C. (2004). *Strategic management*. Palgrave Macmillan.

Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

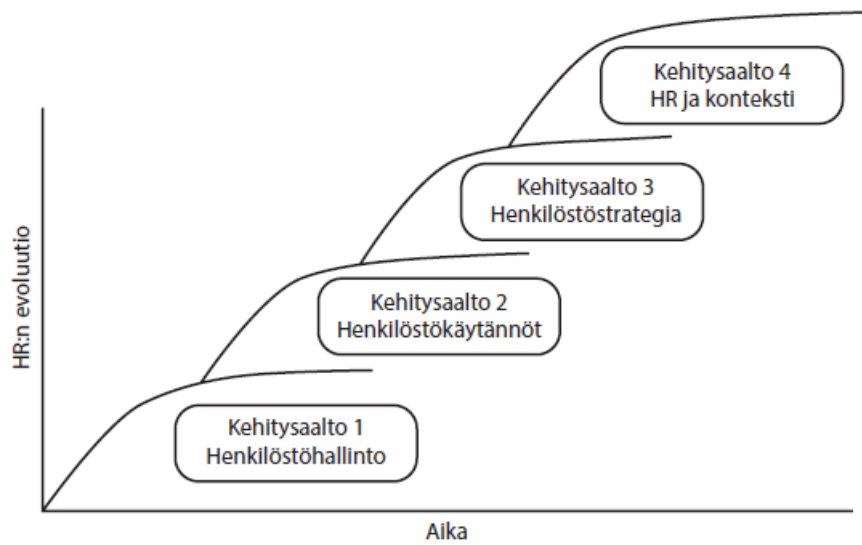
Toimeenpanon luonne

1. Kuinka määrittelisit henkilöstöstrategian toimeenpanon? Mitä se sinun näkökulmasta on / tarkoittaa?
2. Minkälainen on mielestäsi henkilöstöstrategian ja toimeenpanon suhde?
3. Minkälainen henkilöstöstrategian toimeenpanoprosessi on luonteeltaan?
 - a. Kuvailisitko toimeenpanoprosessin rakennetta?
 - b. Minkälaisissa ajallisissa puitteissa toimeenpanoa toteutetaan?
 - c. Keitä osallistuu toimeenpanoon?
4. Kuinka henkilöstöstrategian toimeenpanoa toteutetaan käytännössä?
 - a. Minkälaisia prosesseja tapahtuu käytännössä? Mitä toimintoja / toimintaa tapahtuu käytännössä?
5. Minkälaista kommunikaatiota / viestintää henkilöstöstrategian toimeenpanoon liittyy?
 - a. Minkälaisissa kanavissa?
6. Millaisia henkilökohtaisia vapauksia tai ns. henkilökohtaista valtaa henkilöstöstrategian toimeenpanossa on?

Toimeenpanon seuranta

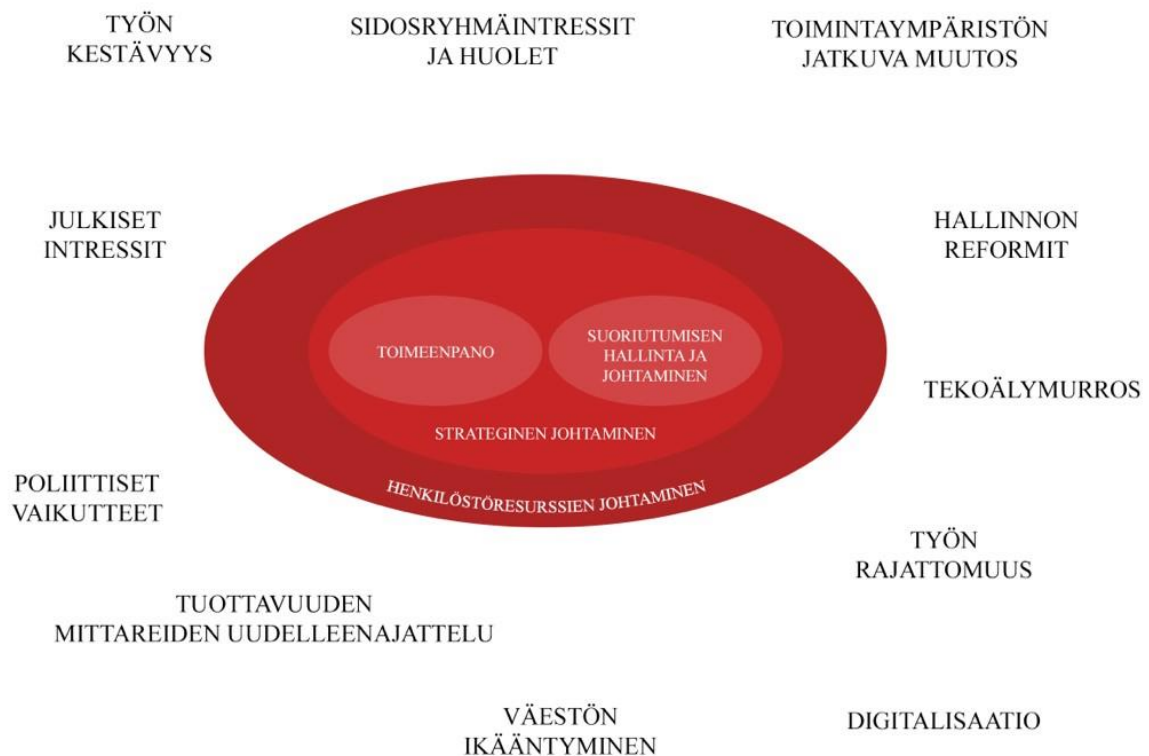
7. Minkälaisia tavoitteita henkilöstöstrategian toimeenpanolle on? Lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?
8. Kuinka henkilöstöstrategian toimeenpanoa arvioidaan?
 - a. Minkälaisia indikaattoreita tai mittareita käytätte seurataksenne tavoitteiden saavuttamista?
 - b. Onko lisäksi joitain indikaattoreita mitä joku toinen osapuoli/rooli teidän organisaatiossa käyttää?
 - c. Kuinka usein mittaamista tapahtuu?
9. Minkälaisia tilivelvollisuusvastuita, kuten raportointia, teillä on?
10. Kuinka toimeenpanoon voidaan vaikuttaa toimeenpanon aikana?
11. Kuinka erilaisia arviointeja hyödynnetään?
12. Minkälaisia haasteita henkilöstöstrategian toimeenpano kohtaa?
 - a. Kuinka haasteita voitaisiin selättää?

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen kehitysaallot Ulrichin (2011) mukaan (Kauhanen ym., 2015, 71).



Henkilöstöjohtamisen kehitysaallot (Ulrich 2011)

Kuvio 2. Keskeiset teoreettiset käsitteet.



Kuvio 3. Kehys henkilöstöstrategian toimeenpanosta.

1. Resursointi ja osaamisen hallinta	2. Toimeenpano- viestintä	3. Muutos- johtaminen	4. Toimeenpanon arviointi ja mittaaminen
Tapahtuu huolehtimalla:	Tapahtuu huolehtimalla:	Tapahtuu huolehtimalla:	Tapahtuu huolehtimalla:
<p>Sujuva poissaolojen hallinta → työvuorosuunnittelu → vuosilomat → äkilliset poissaolot</p> <p>Työnjaon koordinointi → esihenkilötyö → henkilöstösiirrot</p> <p>Kehittyminen → pilotointi → kehityskeskustelut → koulutukset</p> <p>Työterveys → kuntotestit → työkyvyn arviointi - varhaisen välittämisen keskustelut - uudelleensijoittumismietinnöt → työjoustot → työaikaliikunta</p> <p>Kalusto</p>	<p>Avoim keskustelukulttuuri</p> <p>Keskusteluareenoiden luonti – valtava määrä kanavia, kuten → Sähköposti → Teams → Johtoryhmätyö → Kasvokkaisviestintä</p> <p>Raportointi → Johtoryhmätyö → Koulutusraportointi → Kehityskeskustelut → Analyytikon vakioraportit → Keikkapalaveri-järjestelmä ja palautekeskustelut</p>	<p>Toiminnan yhdenmukaistaminen → toimintamallien ja -ohjeiden luonti</p> <p>HR-vastuiden jalkauttaminen keskijohdolle</p> <p>Työn- ja toimenkuvien muovaaminen</p>	<p>Laitoskohtaiset pitkän aikavälin tavoitteet:</p> <p>Palvelutason ylläpito – laadukas palvelu → resursointi ja osaaminen</p> <p>Henkilöstön pitovoima → huomiointi ja kehittymismahdollisuudet</p> <p>Laadullinen mittaaminen → palvelutason seuranta → työssä jaksamisen seuranta → osaamisen seuranta → päivittäiskeskustelu → keikkapalaveri-järjestelmä → lähtevän työntekijän palaute → Sisäasiainministeriön seuranta → Aluehallintoviraston seuranta</p> <p>Määrällinen mittaaminen → vuorovahvuudet → toimintavalmiusajat → henkilöstön riittävyys ja osaaminen → kalusto</p>