



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Strateginen henkilöstöjohtaminen-tutkinnon toimivuuden kartoitus

---

Rumbin, Marita & Vähäaho, Minja

2014 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

## Strateginen henkilöstöjohtaminen-tutkinnon toimivuuden kartoitus

Rumbin, Marita  
Vähäaho, Minja  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2014

Rumbin, Marita & Vähäaho, Minja

### Strateginen henkilöstöjohtaminen-tutkinnon kartoitus

Vuosi 2014 Sivumäärä 44

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on kartoittaa Management Institute Of Finland Oy:n tarjoaman Strateginen henkilöstöjohtaminen-tutkinnon toimivuutta. Kyseisestä organisaatiosta puhuttaessa jatkossa käytetään lyhennettä MIF. Opinnäytetyö on toteutettu MIF:lle toimeksiantotyönä ja sen merkittävyys korostuu siinä, että kyseisestä tutkinnosta ei ole aiemmin tehty tutkimusta siihen osallistuneiden kesken. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tutkintoon osallistuneiden näkemys tutkinnon sisällöstä, käyttökelpoisuudesta, sen toimivuudesta työelämässä sekä mahdollisista kehittämistarpeista. Päättökysymyksiksi muodostui seuraava: Mikä on Strateginen henkilöstöjohtaminen -tutkintoon osallistuneiden näkemys sen toimivuudesta ja kehittymismahdollisuuksista? Opinnäytetyötä tuetaan teoreettisella viitekehyksellä, jossa perehdytään pääasiassa strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä esitellään organisaation tarjoaman tutkinnon sisällön eri aihealueet ja tehtävät kuten hiljainen tieto ja 360-arviointi.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselynä Strateginen henkilöstöjohtaminen-tutkinnon käyneille asiantuntijoille ja esimiehille. Kyselyn avulla selvitettiin muun muassa, vastasiko tutkinto sille asetettuja tavoitteita, oliko se sisällöltään tarpeeksi kattava ja nousiko esille kehitysehdotuksia koskien tutkintoa. Kysely lähetettiin noin 200 henkilölle MIF:n toimesta ja siihen vastasi 34 henkilöä. Tutkimuksen tulokset analysoitiin kaavioiden avulla viitaten mahdollisimman tarkasti teoreettiseen viitekehykseen.

Tuloksista huomioitavat kehitysehdotukset tiivistettiin omaksi luvuksi. Vastausprosentti kyselyyn oli 5,8 %. Kyselyyn vastanneiden mielestä tutkinto vastasi sille asetettuja tavoitteita melko hyvin. Selväksi kehityskohteeksi muodostui hiljaisen tiedon sisäistäminen tutkinnossa. Suurin osa vastaajista ei osannut sanoa, ymmärsikö tutkinnon myötä hiljaisen tiedon merkityksen. Avoimen palautteen myötä selvisi, että tutkintoon osallistuneet olisivat toivoneet vaihtoehtoisia pääaineita kursseille, uudistetumpaa sisältöä ja prosessinomaisen toiminnan lisäämistä tutkintoon.

Asiasanat: strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, kansainvälinen henkilöstöjohtaminen, henkilöstöresurssit

Rumbin, Marita & Vähäaho, Minja

A study of Strategic human resource management-qualification

| Year | 2014 | Pages | 44 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

---

This thesis is based on research which aimed to survey the functionality of the qualification 'Strategic Human Resource', which is organized by the Management Institute of Finland, hereafter referred to as MIF. The thesis was carried out as an assignment for MIF and its significance is emphasized in the fact that a previous study of the participants who had completed the qualification had not been conducted. The purpose of the study is to gain the respondents' perception of the contents of the qualification, its usability, its functionality in working life and the possible needs for development. The main research question is: What are the participant's view of the functionality and potential needs of development of the Strategic Human Resource Management Qualification? This thesis will be supported by a theoretical framework, which is based on strategic human resources. The theoretical framework also consists of the qualification's various themes and tasks such as implicit knowledge and the 360-evaluation.

The study was conducted as a quantitative survey for experts and managers who have taken part in the Strategic Human Resource Management Qualification. With the help of the survey it clarified whether the qualification met the objectives, whether it was useful and if there were some potential development proposals. The survey was sent by MIF to 200 persons and only 34 responded. The results of the survey were analyzed using diagrams with reference to the theoretical framework.

Potential development proposals were condensed into their own chapter. The response rate of the survey was 5,8 %. The survey respondents felt that the degree corresponded to the goals set reasonably well. That improvement which was required consisted of implicit knowledge within the qualification. Most of the respondents were not able to say whether they understood the importance of this implicit knowledge. With the open feedback, it became clear that respondents who had participated in this qualification would have preferred alternative principals from courses, redesigned the content and process of excellent activities to improve the qualification.

Keywords: strategic human resource management, human resource, international human resource management, human resource

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto.....   | 6  |
| 1.1 | Tutkimusongelma .....   | 7  |
| 1.2 | Toimeksiantaja .....  | 7  |
| 1.3 | Strateginen henkilöstöjohtaminen-tutkinto .....                         | 7  |
| 1.4 | Opinnäytetyön toteutus.....   | 8  |
| 2   | Strateginen henkilöstöjohtaminen .....                                  | 9  |
| 2.1 | Strategisen henkilöstöjohtamisen historia .....                         | 10 |
| 2.2 | Strategisen henkilöstöjohtamisen suunnittelu .....                      | 12 |
| 2.3 | Strateginen henkilöstöjohtaminen neljän roolin mallissa .....           | 12 |
| 2.4 | Henkilöstöressurssien rooli strategisen johtamisen rakentamisessa ..... | 14 |
| 2.5 | Hiljainen tieto .....   | 14 |
| 2.6 | 360° -arviointit MIF Oy:llä .....                                       | 15 |
| 2.7 | Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen strategia .....                     | 15 |
| 3   | Henkilöstöjohtamisen kehittäminen .....                                 | 18 |
| 3.1 | Osaamisen arviointi .....   | 19 |
| 3.2 | Osaamisen kehittäminen.....   | 20 |
| 4   | Tutkimusmenetelmät.....   | 20 |
| 4.1 | Likertin asteikko.....  | 21 |
| 4.2 | Reliabiliteetti ja Validiteetti.....                                    | 21 |
| 4.3 | T-testi .....   | 22 |
| 4.4 | Significant -arvo .....   | 22 |
| 4.5 | Yksisuuntainen varianssianalyysi (ANOVA) .....                          | 23 |
| 5   | Tulokset.....   | 24 |
| 6   | Tutkinnon kehittämiskohteet .....                                       | 30 |
| 7   | Johtopäätökset .....  | 32 |
|     | Lähteet .....   | 33 |
|     | Kuvaluettelo .....  | 35 |
|     | Kaaviot.....  | 36 |
|     | Liitteet.....   | 37 |

## 1 Johdanto

Henkilöstöjohtamisen suuri läpimurto tapahtui 1980-luvulla ja kosketti pääasiassa Pohjois-Amerikan johtamisen kulttuuria. Kuitenkin henkilöstöjohtamisen käsite omaa paljon pidemmän historian. Vuonna 1954 maineikas johtamisajattelija Peter Drucker käytti jo termiä ”henkilöstöjohtaminen” painottaakseen työläisten ja muiden taloudellisten resurssien eroa sekä korostaakseen faktallisesti ihmisten olevan todellinen pääoma, josta yritys hyötyy; ihmiset eivät ole pelkkiä kustannuksia. (Bredin & Söderlund 2011: 40-42.)

Hyvän johtajan on oltava asenteeltaan positiivinen, rehellinen ja kommunikoidava hyvin - ainakin, jos johtajilta itseltä kysytään. Etenkin kehittyneiden ja kehittyvien maiden johtajien näkemyksissä on löytynyt merkittäviä eroja vaikka yritysjohtajat eri puolilla maailmaa nostivat tilintarkastusyhtiö Grant Thorntonin tutkimuksessa nämä kolme ominaisuutta ylitse muiden. Eurooppalaiset johtajat ovat tutkimuksen mukaan traditionalisteja, jotka haluavat pitää langat omissa käsissään ja delegoivat tehtäviä useimmiten alaisilleen. Perinteisiä johtajatyyppejä löytyi muun muassa Ranskasta, Espanjasta, Saksasta ja Britannianasta. (Keppola 2014.)

Tutkimuksen mukaan 44 prosenttia kertoi käyttäneensä ulkopuolista neuvojaa eli suomalaisjohtajat käyttävät valmentajia yhtä usein kuin Kaakkois-Aasian johtajat. Pohjoismaissa alle kolmannes vastaajista oli käyttänyt valmennusta ja Euroopan unioniin kuuluvissa maissa keskimäärin neljännes. Grant Thorntonin pohtii tiedotteessa, että intuitiota ja luovuutta arvostava johtamiskulttuuri ja johtopaikkojen tasaisempi jakautuminen naisten ja miesten kesken voivat edistää talouskasvua. (Keppola 2014.)

Management Institute of Finland:n tarjoama Strateginen henkilöstöjohtaminen-tutkinto on suunnattu asiantuntijoille ja esimiehille ja se tarjoaa tietoa henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta sekä auttaa hahmottamaan hallinnolliset prosessit, työsuhteasiat, henkilöstön kehittämisen, työhyvinvoinnin ja osaamisen johtamisen. Tutkinnossa perehdytään alan viimeisimpään tietoon ja opitaan uusia käytäntöjä sekä tuoreita menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Strateginen henkilöstöjohtaminen-tutkintoon osallistuneiden tyytyväisyyttä tutkintoon sekä tutkinnon vahvuuksia ja heikkouksia työelämään heijastuen. Opinnäytetyö on laadittu siten, että tutkimuksen kysely tukee teoreettista viitekehystä.

Opinnäytetyössä etsitään vastauksia tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin. Tämän jälkeen esitellään toimeksiantaja ja sen tarjoama tutkinto, jota tämä tutkimus käsittelee. Lisäksi opinnäytetyön tausta rajataan, esitetään näkökulma teoreettiselle viitekehykselle ja tutkimukselle sekä asetetaan työn tavoite. Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön viitekehys, joka käsittelee strategista henkilöstöjohtamista ja siihen kuuluvia peruselementtejä. Strategisen henkilöstöjohtamisen viitekehykseen on otettu huomioon strategisen henkilöstöjohtamisen

historia, suunnittelu ja neljän roolin malli sekä henkilöstöressurssien rooli. Lisäksi opinnäytetyössä on avattu tutkinnon tarjoamia käsitteitä, jotka liittyvät vahvasti strategiseen henkilöstöjohtamiseen kuten hiljainen tieto, 360-arviointi MIF:llä ja kansainvälinen henkilöstöjohtaminen.

### 1.1 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana voidaan pitää sitä, että toimeksiantaja ei tiedä tarkkaan tutkinnon hyödyllisyyttä yritykselle ja tutkintoon osallistuville. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan haetaan vastausta seuraavan kysymyksen avulla; Miten hyödyllinen Strateginen henkilöstöjohtaminen-tutkinto on siihen osallistuneille henkilöille työelämässään? Tutkimuksen tavoitteena on tehdä kysely tutkintoon osallistuneille ja kartoittaa sen hyödyt ja mahdolliset puutteet. Lisäksi tutkimuksen myötä on tarkoitus selvittää, löytyisikö kyselyn palautteiden ja tulosten myötä kehitysehdotuksia.

### 1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyö toteutettiin Management Institute of Finland Oy:lle, joka on perustettu kesällä 2012 Johtamistaidon opisto JTO:n, Fintran ja Inforin yhdistyessä. MIF tarjoaa ammattilaisille entistä räätälöidymää valmennusta johtamisessa, viestinnässä sekä kansainvälisyydessä assistenteista ja asiantuntijoista toimitusjohtajiin. (MIF1).

MIF:llä on asiakkaana noin 3000 eri yritystä ja organisaatiota. Heidän koulutusohjelmiin osallistuu vuosittain yli 30 000 henkilöä. MIF tarjoaa palvelujaan kaikkialla Suomessa ja ulkomailta. Toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Kirkkonummella, Tampereella, Jyväskylässä, Oulussa ja Pietarissa. (MIF1).

### 1.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen-tutkinto

Tutkinto-ohjelma tarjoaa tietoa henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta ja auttaa hahmottamaan hallinnolliset prosessit, työsuhdeasiat, henkilöstön kehittämisen, työhyvinvoinnin ja osaamisen johtamisen. Tutkinnon avulla saa näkemyksen yrityksen kokonaisstrategian toteuttamiseksi. (MIF2).

Tutkinnon ohjelma myötäilee kansainvälisen CIPD-standardin linjauksia, joka tunnetaan myös nimellä Advanced Practitioner Standards in Strategic HRM (MIF2.) Kyseisen standardin tehtävänä on kehittää jatkuvasti johtamista ja ihmisten kehittämistä yksilöiden, työnantajien ja yhteisön hyväksi kokonaisuudessaan. Lisäksi sen tehtävänä on asemoitua ammattimaiseksi pila-

riksi niille, jotka erikoistuvat ihmisten johtamiseen ja kehitykseen ja tullakseen tunnistetuksi johtavana valtana ja vaikutuksena tällä alalla. (Cipd. Haettu 6.5.2014).

Tutkinnossa perehdytään alan viimeisimpään tietoon ja opitaan uusia käytäntöjä ja tuoreita menetelmiä. Opintokokonaisuuteen kuuluu pienryhmäcoaching ja coacheina toimivat kotimaiset ja kansainväliset huippuosaajat. (MIF2).

#### 1.4 Opinnäytetyön toteutus

Tutkimusongelma ratkaistiin kyselyllä, joka toteutettiin Laurean sähköisen kyselylomakkeen eli e-lomakepohjan avulla. E-lomake lähetettiin sähköisesti Strateginen henkilöstöjohtaminen-tutkinnon suorittaneille ja sitä käyville henkilöille. Vastausaikaa tähän kyselyyn annettiin 3 viikkoa. E-lomakkeen linkki lähetettiin sähköpostitse MIF:n toimesta kahdesti yhteensä 200 henkilölle. Ensimmäinen sähköpostiviesti lähetettiin 26.2.2014, johon vastausaikaa annettiin kolme viikkoa. Tämän jälkeen lähetettiin varmistusviesti viikon kuluttua ensimmäisestä viestistä, jotta vastauksia saataisiin riittävästi tulosten luotettavuuden takaamiseksi.

E-lomakkeelta saadut tiedot siirrettiin SPSS-ohjelmaan, joka on suunniteltu tilastotieteellisen analyysin tekoon. Tämän jälkeen SPSS-ohjelman havaintomatriisista on voitu luoda kaaviota ja taulukoita Excel-ohjelmassa. Excel-taulukot viimeisteltiin Word-tiedostossa raporttiin ja laadittiin analyysit kaavioiden ja taulukoiden pohjalta. Opinnäytetyö toteutettiin lopulliseksi versioksi Word-tiedostossa.

Tutkimusongelma ratkaistiin analysoimalla tulokset ja niistä tehtiin lopulliset johtopäätökset. Tämän jälkeen voitiin havaita selkeästi tutkinnon tuottamat hyödyt ja mahdolliset ongelmakohdat sekä kiinnittää huomio tulevaisuudessa tutkinnon potentiaaliseen kehitykseen.



## 2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu pääasiassa organisaation ihmisjärjestelmän hankinta, sen ylläpito, kehittäminen, palkitseminen ja motivoiminen (Kauhanen 2006, 16.) Strateginen johtaminen on liike-elämässä usein käytetty termi. Sanakirjan mukaan strategia tarkoittaa varovaista suunnitelmaa tai metodologiaa. Liiketalouden kirjallisuuden mukaan johtaminen kuvaa tarvittavaa toimintaa menestyvän yrityksen hallitsemiseen. Se tarkoittaa suunnittelua, järjestämistä, ohjaamista, kontrollointia ja koordinoimista. Sen laajassa ja tavanomaisessa merkityksessään, strateginen johtaminen on termi, joka kuvaa suunnitelmien luomista, toiminnan järjestämistä, työntekijöiden ohjaamista, lopputulosten kontrolloimista ja työn prosessien koordinoimista tavoitellun tuloksen saavuttamiseksi yrityksessä. (Bogardus 2004: 216.)

Hyvä henkilöstöstrategiatyö on yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamiseen kuuluvista tehtävistä. Sen tulee perustua selkeään vuoropuheluun henkilöstöjohtamisen eri sidosryhmien kanssa. Lisäksi sen tulee kehittää ajatuksia ja linjauksia, joista eri edunsaajaryhmät kokevat saavansa lisäarvoa omalle työllensä. Onnistunut henkilöstrategia selkeyttää ylimmän johdon käsitystä siitä, mistä menestyminen riippuu ja auttaa johtoa kehittämään yhä parempia liiketoimintastrategioita. Se myös määrittelee eturivin henkilöstöjohtamista tekeville esimiehille nykyisen liiketoimintastrategian kannalta tärkeille ihmisten johtamisen alueille keskeisen johtamisvälineistön; HR-ammattilaisille se antaa suuntia ja keinoja osaamisen ja toimintamallin jatkokehittämiseksi. Se kuvaa koko henkilöstölle ymmärrettävällä tavalla, minkälaista arvomaailmaa kunnioittaen ja millä toimenpiteillä yritys voi hyödyntää ja vahvistaa tärkeintä voimavaraansa eli henkilöstöjohtamista. (Helsilä & Salojärvi 2009: 66-67.)

Nykyajan ihmiset elävät hyvin järjestetyissä talouksissa, joissa tietyn tyyppiset organisaatiot ovat merkittävä osa yhteiskunnallista selkärankaa kuten yritykset, hallitukset ja yhdistykset. Monissa organisaatioissa, ihmisillä on rooleja työntekijöinä; näissä rooleissa he tekevät työtä, joka on tärkeää heidän hyvinvoinnille, identiteetin rakentamiselle, henkilökohtaiselle kehitykselle ja luonnollisesti rahatulolleen. Henkilöstöjohtamisella on kriittinen rooli työnantajan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen käsittelyssä. Henkilöstöjohtamisessa on erityisen tärkeää pitää huoli siitä, että yksilöt löytävät mahdollisuuksia kehittää itseään ja siitä, että ihmiset ovat tyytyväisiä työasemiinsa. Yrityksen näkökulmasta on olennaista tarjota henkilöstöjohtamista tähän vaadittavilla taidoilla. (Bredin & Söderlund 2011: 1-2.)

Henkilöstöjohtajalle kuuluvat samat vastualueet kuin muillekin johtajille. Näitä ovat tavoitteiden asettaminen, toiminnan organisointi ja ohjaus sekä päätösten teko, joka ottaa huomioon tämän hetkisen tilanteen, mutta huomioi myös tulevaisuuden tarpeet. Ihmisten johtaminen vaatii yrityksen liiketoiminnan tuntemista, hallinnollisten toimintatapojen tiedostamista,

strategista ajattelua sekä ennen kaikkea psykologista ymmärrystä. Johtamisessa täytyy ottaa huomioon faktojen ja näkyvän toiminnan lisäksi useita muita seikkoja, kuten alaisten mielikuvat, toiveet, pelot sekä haaveet. (Helsilä & Salojärvi 2009: 77.)

Organisaatioiden sisällä HR-toimijoiksi katsotaan yleensä johto, esimiehet, HR-asiantuntijat sekä tänä päivänä myös henkilöstö, koska jokainen organisaatiossa osallistuu alaistaidoillaan henkilöstöjohtamiseen ja luo sen kulttuurin. Henkilöstöjohtamiseen liittyy myös organisaation ulkopuolisia tekijöitä, joita ovat oman toimialan keskusjärjestöt, työmarkkinaosapuolet, palveluiden toimittajat ja oppilaitokset. Ulkoiset toimijat suuntaavat näkemyksillään ja joissain tapauksissa jopa ohjaavat organisaation sisäistä kehittämistä, sillä heidän kanssaan syntyy vuosien saatossa tiivis kumppanuus. (Helsilä & Salojärvi 2009: 77-78.)

HR-ammattilaisen tehtävänä on osallistua strategian laatimiseen henkilöstöjohtamisen ja kokonaisjohtamisen asiantuntijana. Kehittämistyön nopea käynnistäminen vaatii varhaisessa vaiheessa kuvaamisen strategian valintojen ja rajausten yhteyksien ja vaikutuksien osaamiselle ja johtamiselle. HR-ihmiset vastaavat yritystasoisista strategisten osaamisten määrittelystä sekä ohjaavat osaamisprofiilien rakentamista eri liiketoimintojen sisällä. Määrittelyssä tulee ottaa huomioon strategian ohella yrityksen arvot sekä asiakaslupaus, mikäli sellainen on tehtynä ja tiedostettu. Osaamisprofiileja tarvitaan osaamisen kehittämiseen ja niitä voidaan käyttää myös spesifejä taitoja haettaessa erilaisiin projekteihin, sijaisuuksiin tai sisäisten siirtojen suunnittelussa eli ne toimivat ensisijaisesti työnjohdollisina apuvälineinä. (Helsilä & Salojärvi 2009: 79-80.)

Organisoinnin ja toiminnan ohjaamisessa avainasiana on oikeiden ihmisten löytäminen tehtäviin. Resurssikartoituksilla, jotka yleensä ostetaan konsulttitoimistoilta, saadaan realistinen kuva avainhenkilöistä. Resurssikartoituksen ulkoistamisesta huolimatta HR:llä on keskeinen rooli kartoituksen suunnittelussa, hankkeen organisoinnissa, arviointikriteerien määrittelemisessä sekä tulosten hyödyntämisessä. (Helsilä & Salojärvi 2009: 81.)

## 2.1 Strategisen henkilöstöjohtamisen historia

Vuonna 1959 ekonomisti Edith Penrose julkaisi urauurtavan kirjan ”Yrityksen kasvun teoria”, jossa hän määritteli ja käsitteli yritystä tuotantoresurssien kokoelmana. Penrose teki huomion fyysisten resurssien ja henkilöstöresurssien välillä sekä kiisteli siitä, antavatko henkilöstöresurssit yritykselle mahdollisuuden kasvattaa kilpailuetua ainutlaatuisuuden ja vaihtoehtoisten palveluiden kautta. (Bredin & Söderlund 2011: 40-42.)

Drucker kiinnitti huomiota myös siihen, että työntekijää tulisi katsoa kokonaisuutena ja tämä on henkilöstöresurssi, joka verrattuna muihin resursseihin on riippumaton työntekijän suku-

puolesta yleisesti tai kuinka hyvin hän työskentelee. Drucker kritisoi ihmissuhteiden kehityksen pysähtyneen ja se heijastui väärään uskomukseen, jonka mukaan ihmiset motivoituisivat vain onnellisuuden kautta. Lisäksi hän kritisoi ihmissuhteiden olevan yksipuolisia ja pätevyyden puuttuvan töissä taloudellisessa sektorissa. Drucker näki ihmissuhteet ja arvokkaat näkemykset tieteellisestä hallinnoinnista tärkeänä osana tulevaisuuden kehitystä peruseriaatteita luodessa työn ja työntekijöiden johtamisessa. (Bredin & Söderlund 2011: 43.)

Vuonna 1980 perinteisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen väliset erot puhututtivat ja ne yleistyivät akateemisissa kirjoituksissa. Yksi vahvasti kiistelty asia oli henkilöstövoimavarojen johtamisen termeistä ja sen ansiosta kehittyi uusi johtamisen filosofinen ajattelumalli. Se oli uusi, pohjimmiltaan erilainen esimerkki tavallisesta lähestymistavasta siihen, miten selvitä työvoimasta. (Bredin & Söderlund 2011: 43.) Kiistaan vaikutti se, että Japanista oli rantautunut hyvän yrityksen rakentamista auttavat uudet laatua mittaavat mallit ja ideat (Kaufman 2007). Samaan aikaan moni Pohjois-Amerikkalainen organisaatio koki kilpailun uhkana nopeasti laajenevista ja tehokkaista Japanilaisista yrityksistä. Japanilaiset johtamistaditiot pohjautuvat vahvoihin ihmissuhteisiin työnantajan ja työntekijän välillä, elinikäisiä työsuhdesopimuksia ja työskentelytapoja, jotka ovat laatupainotteisia kustannuspainotteisuuden sijaan. Lisäksi nämä edellä mainitut johtamistaidot linkittyvät nousevaan kiinnostukseen henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Kasvava kiinnostus japanilaisista johtamistavoista vaikutti henkilöstövoimavarojen johtamisajatteluun ympäri maailmaa, joka käynnisti myöhemmin pyrkimykset johtamisen hyötyihin ja selvityksen yhteisestä kulttuurista, lojaalisuudesta ja identiteetistä. (Bredin & Söderlund 2011: 43.)

Henkilöstövoimavarojen johtamiskonseptin ilmestymiseen vaikutti vahvasti kaksi luovaa keksintöä: strateginen johtaminen ja ihmissuhde/organisaatiokäyttäytyminen. Nämä kaksi aihealuetta sulautuvat yhteen henkilöstövoimavarojen johtaminen-otsikon alle, mutta niissä on kuitenkin hiukan eroa peruskäsityksessä ja vallitsevassa näkökulmassa. Vahvin argumentti strategiselle valtavirralle oli tarve kasvattaa ihmisten tukea organisaatiolle. (Bredin & Söderlund 2011: 43-44.) Strategisen henkilöstöjohtamisen keskeistä kirjallisuutta vuodelta 1984 on pidetty avaintekijänä tämän näkökulman aloitusaikakaudelle. Henkilöstöressurssien toimintatavan piti myös asettua ajamaan organisaation strategisia tavoitteita eteenpäin. (Devanna, Fombrun & Tichy 1985: 45.)

Henkilöstöressurssien roolin muututtua on alettu vaatimaan ammattilaisilta esimerkiksi strategisia lähtökohtia johtamisessa. Jopa ammattilaisten, jotka ovat vastikään siirtyneet henkilöstöjohtamisen alalle, täytyy osata tunnistaa toimintatavat, ohjelmat ja yrityksen tarjoamat aktiviteetit menestyäkseen siinä. (Bredin & Söderlund 2011: 44.)

## 2.2 Strategisen henkilöstöjohtamisen suunnittelu

Suunnittelu on ensisijaisen tärkeä toiminto tehokkaassa järjestöllisessä johtamisessa. Organisointi on taas suunnittelun seuraava vaihe. Organisoinnin prosessissa johtajat havainnoivat tarvittavat tehtävät ja aktiviteetit suunnittelun tulosten saavuttamiseksi. Tällöin jokainen toiminto on hajautettu hallittaviin ryhmiin; auktoriteetti delegoidaan ryhmänjohtajille, johtajille ja työnjohtajille. Täten sivusuuntainen ja pystysuuntainen vuorovaikutus on taattu. (Bogardus 2004: 216.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja -suunnittelu tarkoittaa selvittämistä, miten yritys aikoo menestyä tulevaisuudessa. Tämän vuoksi henkilöstösuunnittelu ei saa olla ainoastaan henkilöstöosaston tehtävälisellä vaan sen tulee olla suurimmassa määrin myös liiketoiminnan vetäjien agendana. (Talentumevents 2014.)

Johtajat suorittavat työnohjauksen työskennellessään heidän työntekijöiden kanssa. Tämä johtamismuoto sisältää työntekijöiden välisten suhteiden, kommunikaation, kehittymisen ja suoriutumisen johtamisen. Johtajat työskentelevät ohjatussa ympäristössä ja he pitävät huolen siitä, että suoritukset vahvistavat tulokset suunnitelmien mukaisesti. Johtajat toimivat koordinoivassa roolissa tuomalla ihmiset ja voimavarat yhteen oikeaan aikaan sopivana ajankohtana toivottujen tulosten saavuttamiseksi. (Bogardus 2004: 216.)

## 2.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen neljän roolin mallissa

Henkilöstöjohtajille on määritelty neljä roolia, jotka täyttämällä he voivat toimia liiketoiminnan kumppaneina. Henkilöstöammattilaisen on opittava toimimaan strategisesti ja operatiivisesti ja kyettävä keskittymään sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Tarvittavat tehtävät ulottuvat prosessien johtamisesta aina ihmisten johtamiseen. Henkilöstöjohtamisen neljä pääroolia määräytyvät edellä mainittujen kahden ulottuvuuden avulla. (Ulrich, D 2007,46.) Neljän roolin ymmärtämisessä tulee ottaa huomioon kolme eri tekijää. Roolin tavoitteet, rooliin liitettävä tyypillinen nimike sekä mielikuva ja roolin suorittamiseen liittyvät tehtävät. (Ulrich, D 2007,47.) Nämä roolit on koottu alla olevaan kuvaan, josta näkyvät myös niihin liittyvät elementit. (ks. Kuva 1.)



Kuva 1: Strateginen henkilöstöjohtaminen neljän roolin mallissa

Strateginen henkilöstöjohtaminen ja - suunnittelu on nelivaiheinen prosessi, jossa tarkastellaan:

- Millaista osaamista ja millaisia osaajia yritys tarvitsee menestyäkseen
- Miten ja mistä tätä osaamista hankitaan
- Kuinka osaaminen pidetään organisaatiossa
- Miten osaamista ja henkilöstöä yrityksessä kehitetään
- Miten suorituksia johdetaan ja miten niitä palkitaan

(Talentumevents 2014.)

Henkilöstöstrategioiden ja henkilöstökäytäntöjen yhteensovittaminen liiketoimintastrategian kanssa on henkilöstöjohtamisen strategisen roolin keskeinen tehtävä. Yrityksen auttaminen liiketoimintastrategioiden tuloksellisessa toteutuksessa ja strategisen kumppanin aseman saavuttaminen on henkilöstöammattilaisen tavoitteena. Strategiseksi kumppaniksi tuleminen vaatii osallistumisen liiketoimintastrategian määrittelyyn ja liiketoimintastrategian kanssa

yhdennä mukaisten henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen sekä kysymysten esittämiseen, joiden avulla strategia muuttuu toiminnaksi. Tämän roolin täyttämällä henkilöstöammattilaiset parantavat yrityksen valmiutta toteuttaa strategioitaan. Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluva tavoite on strategian toteuttaminen. Liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa auttavat yrityksen henkilöstökäytännöt. (Ulrich, D 2007,48-49.)

Liiketoiminnan kaikilla alueilla on olemassa jossain muodossa strategia ja henkilöstöammattilaisen tulisi tunnistaa ne henkilöstökäytännöt, jotka edesauttavat strategian toteuttamisessa. Tästä henkilöstökäytäntöjen tunnistamisesta käytetään nimeä organisaatioanalyysi, joka on prosessi, minkä avulla yrityksen vahvuudet ja heikkoudet voidaan selvittää. (Ulrich, D 2007,49-50.)

## 2.4 Henkilöstöressurssien rooli strategisen johtamisen rakentamisessa

Ylimmän johdon tehtävänä on varmistaa, että strategia ymmärretään ja sitä toteutetaan koko organisaatioissa johtamisjärjestelmää laajasti hyödyntämällä. Johtamisjärjestelmä sisältää muun muassa toiminnan suunnittelun ja seurannan, tulostavoitteiden määrittelyn ja mittauksen, toiminnan ja laadun kehittämisen ja arvioinnin, henkilöstösuunnittelun, henkilöstön palkitsemisen ja kehittämisen käytännöt sekä yrityksen ilmapiirin ja työnantajakuvan seurannan. (Helsilä & Salojärvi 2009: 83-84.) Toimiva henkilöstöressurssien ohjausprosessi toimii turvana yrityksen investoinneille henkilöstönsä osaamisessa ja työpanoksessa (Innoman.)

Käytännön henkilöstötyön vähetessä HR-toiminnan painopiste siirtyy strategiseen johtamiseen. HR:n edustajien tulisi osallistua palaveriin ja työryhmiin, joissa strategioita laaditaan, johtamiskäytäntöjä sovitaan ja johtamisjärjestelmää rakennetaan. Johtamisjärjestelmä sisältää paljon asioita, joiden suunnittelussa ja toteutuksissa tarvitaan HR-asiantuntemusta. Tähän kuuluu tutuimpina palkitseminen, henkilöstön kehittäminen sekä sisäisen ilmapiirin ja henkilöstön hyvinvoinnin seuranta ja kehittäminen. Lisäksi HR:n tulisi olla mukana myös niiden prosessien suunnittelussa, jotka eivät varsinaisesti ole HR-prosesseja esimerkiksi tuotannossa. Uusien käytäntöjen vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen olisi hyvä luoda jo ennen kuin uusia järjestelmiä toteutetaan. (Helsilä & Salojärvi 2009: 83-84.)

## 2.5 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon käsitteen esitteli amerikkalainen Michael Polanyi vuonna 1966. Polanyin mukaan ihmiset tietävät enemmän kuin osaavat kertoa ja hän vertaa ihmisen tietoisuutta jäävuoreen, jonka mukaan ilmaistuna näkyy vain jäävuoren huippu ja suurin osa jää pinnan alle. (Jyväskylän Yliopisto).

Hiljainen tieto on intuitiivista, ei-sanallista tietämystä, joka kertyy toiminnallisten kokemusten kautta. Havainnointi, jäljittely ja käytännön harjoittelut kerryttävät hiljaista tietoa. Esimerkin näyttäminen on kielellistä argumentointia vakuuttavampi perustelu, sillä se on osa inhimillistä kommunikaatiota. Näin ollen hiljaisella tiedolla on suuri merkitys työelämässä. Hiljainen tieto perustuu tunteeseen tai vakuuttuneisuuteen tietämyksestä ja sen perusteita ei voida määritellä vakuuttavasti sanallisesti. (Jyväskylän Yliopisto).

## 2.6 360°-arvioinnit MIF Oy:llä

JTO (nykyään MIF Oy) on vuodesta 1984 alkaen analysoinut omalla 360-asteen työkalulla esimiesasemassa olevien johtamisprofiileja. Arvioita on kertynyt noin 65 000 kpl, mikä on jo globaalisesti merkittävä määrä. MIF:n perusarviointityökaluihin johtamisen ja työyhteisöjen kehittämässä sisältyvät johtamis- ja yhteistyökäyttämisen arviot. Kehittämisprosessin alussa, aikana ja lopussa toteutetut arvioinnit varmentavat yksilön, ryhmän ja organisaation kehittämisen. (MIF3).

MIF Oy:n johtajuuden arvioinnit ovat 360-asteen kartoituksia, joissa henkilön johtamis- ja yhteistyökäyttämistä arvioivat hänen itsensä lisäksi alaiset, kollegat sekä esimies. Sähköisesti toteutettavassa arvioinnissa esitetään 70 väittämää, joihin vastataan asteikolla yhdestä kuuteen. Väittämät koskevat johtamiseen ja yhteistyökäyttämisen alueita ja näistä muodostuu visuaalinen johtamis- tai käyttämisenprofiili. Kartoitukseen kuuluu osana sanallinen palauteosuus. (MIF3).

Itsearviointin vertailu muilta saatuihin palautteisiin havainnollistaa, kuinka realistinen kuva arvioijalla on itsestään johtajana. Kollegapainotteinen arvio kuvaa yhteistyön sujumista kun taas alaispainotteinen ilmaisee johtamisen onnistumista. MIF:llä on ulottuvuuksiltaan johtamisarviointin kanssa yhteensopiva yhteistyökäyttämisen arviointimenettely, jota käytetään asiantuntijoita varten. (MIF3).

## 2.7 Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen strategia

Yksinkertaisimmillaan kansainvälinen henkilöstöjohtaminen sisältää kahdensuuntaisia paineita. Ensinnäkin globaalin integroinnin ja koordinoinnin tarpeet, jotta monikansallista yritystä voitaisiin johtaa mahdollisimman tehokkaasti kokonaisuutena sekä toiseksi paikallisten erityistarpeiden huomioimisen tarpeet. Tämä keskeinen integrointi vastaan paikallistamisjännite on taustalla tarkasteltaessa strategisia henkilöstöjohtamisen perusvaihtoehtoja kansainvälisissä yrityksissä. Strategisia vaihtoehtoja tarkasteltaessa erillisinä vaihtoehtoina on huomioitava,

että käytännössä kyse on enemmänkin tasapainon hakemisesta näiden vaihtoehtojen välillä. Kyse on siitä, kuinka pitkälle henkilöstöjohtamisen integrointia on hyödyllistä viedä kun ottaa huomioon yrityksen liiketoimintastrategian vaatimukset ja paikalliset erityistarpeet. (Helsilä & Salojärvi 2009: 292.)

Yritykset, jotka käyttävät paikallistamisstrategiaa aloittavat siitä, että päästrategiana on henkilöstöjohtamisen hajauttaminen maayksiköiden vastuulle johtuen henkilöstöjohtamisen kontekstisidonnaisuudesta. Perinteisessä kansainvälisessä henkilöstöjohtamisessa toimintojen koordinointi pääkonttorista käsin on vähäistä. Maa- ja yksikkökohtaiset henkilöstökäytännöt näkyvät siten sekä kyseisen maan että yksikön perinteitä ja sopivat hyvin paikallisiin erityistarpeisiin ja toiveisiin. (Helsilä & Salojärvi 2009: 292.)

Tavoiteltavaa on, että tietyssä ympäristössä toimiviksi koetut käytännöt eivät välttämättä toimi muunlaisissa ympäristöissä kuten ulkoisissa yksiköissä verrattuna paikallisiin yksiköihin (Dowling, Festing & Engle 2008). Samalla HR-käytäntöjen toimivuus ja tehokkuus ovat täysin riippuvaisia paikallisten yksiköiden HR-osaamisesta (Helsilä & Salojärvi 2009: 292).

Pitkälle viety paikallistaminen on tyypillisempää yrityksissä, joissa on itsenäisiä maayksiköitä ja ne palvelevat yleensä paikallisia markkinoita niille räätälöidyillä palveluilla ja tuotteilla. Pääkonttorista ei nähdä suoraan tarpeelliseksi kontrolloida henkilöstöjohtamisen tasoa ja kehittämistä, mikä yleensä heijastelee sellaista näkemystä, että henkilöstöjohtaminen ei ole yrityksessä strategisesti kovin merkittävä toiminto. Yleisesti yrityksessä aletaan kehittää ja koordinoimaan toimintoja yli maaraajojen, mikäli kyseisillä toiminnoilla nähdään olevan merkittävä lisäarvo yrityksen kilpailukyvyllä. Toimintojen integrointi vaatii paljon aikaa ja taloudellisia resursseja, joten yrityksen tulisi nähdä selkeää kilpailuetua siihen ryhtyäkseen. (Helsilä & Salojärvi 2009: 292-293.)

Henkilöstöjohtamisen integroinnilla saavutetaan parannuksia henkilöstöjohtamisen prosesseihin ja yrityksen kilpailukykyyn globaalien integroinnin strategiaa noudatettaessa. Globaaleja liiketoimintastrategioita tarvitaan kun siirrytään integroivampaan lähestymistapaan. Näissä strategioissa korostuvat standardointi, toiminnan päällekkäisyyksien poistaminen, prosessien ja teknologioiden yhtenäistäminen, best practices -ajattelu sekä palvelujen ja tuotteiden yhdenmukaistaminen yli rajojen. Kun koko yritystä aletaan johtaa integroidummin, myös henkilöstöjohtamisen tukea tarvitaan yhtenäistymisen luomisessa ja kilpailukykyyn parantamisessa. Yrityksillä on usein integraatiorahenteiden taustalla näkemys, että yrityksen käytännöt ovat arvokkaita resursseja ja niitä halutaan hyödyntää kaikkialla yrityksessä. HR-toiminnoista rekrytointi, johdon/henkilöstön kehittäminen, suorituksen johtaminen sekä palkitseminen nähdään keinoina kehittää osaamista ja tukea strategioiden toteuttamista rajattomasti. (Helsilä & Salojärvi 2009: 293.)



Globalisaatiokehityksen myötä monikansalliset yritykset ovat yhä laajemmin integroimassa toimintaansa myös henkilöstöjohtamisen puolella ja monissa yrityksissä on meneillään globaaleja henkilöstöjohtamisen integraatioprosesseja. (Suutari 2008: 149.) Globaalissa toimintamallissa yritetään irtautua pääkonttorivetoisuudesta ja henkilöstöjohtamista kehitetään kansainvälisen yhteistoiminnan avulla. Tavoitteena on luoda yritykseen sopivat henkilöstöjohtamisen mallit ilman, että käytänteet seuraavat minkään tietyn maan/pääkonttorin käytänteitä. Kansainvälisellä osallistamisella pyritään lisäksi sitouttamaan eri maayksiköt muutokseen ja vähentämään integrointiin liittyvää muutosvastarintaa. Osallistaminen ja paikallisten erityistarpeiden huomioiminen tekevät koko prosesseista kuitenkin hitaampia. (Helsilä & Salojärvi 2009: 294.)

### 3 Henkilöstöjohtamisen kehittäminen

Henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin kuuluu yrityksen ja yhteisön tavoitteet. Oikeat henkilöt on kyettävä hankkimaan oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan organisaation toimesta. Lisäksi on huolehdittava henkilöiden kehittymisestä ja heidän motivaatiostaan on huolehdittava. (Carlander 2014.) Osaamisen johtaminen toimii linkkinä henkilöstötyön ja toiminnan strategioiden välillä. Osaamisen tunnistamisen, säilyttämisen, kehittämisen, hankkimisen ja hyödyntämisen tarpeisiin on tulevaisuudessa kyettävä vastaamaan. Varmistaakseen osaamisen, on saatava käsitys siitä, mitä osaamista organisaatiossa on ja mitä osaamista halutaan ostaa tai esimerkiksi rekrytoida ulkopuolelta. Osaamista pystytään kehittämään useilla eri menetelmillä, verkostoissa ja kehittämishankkeissa. Osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat muun muassa:

- palaute ja kehityskeskustelut
- messut, konferenssit, vierailut, opintomatkat
- kouluttajana toimiminen
- verkostojen hyödyntäminen ja mentorointi
- omaehtoinen koulutus
- osaamisen ennakointi
- osaamisen arviointi ja kartoittaminen
- perehdyttäminen ja työnopastus
- kehittämishankkeet ja projektit
- tehtävä- ja työkierto
- trainee-ohjelmat, työssäoppiminen, harjoittelut
- tutkintoon johtavat koulutukset
- urapolut
- valmennus
- verkko-oppiminen

(Kuntatyönantajat.)

Kehittämisen lähtökohtana tulee olla oppimisen ilmapiirin kehittäminen, oppimisesteiden poistaminen ja olemassa olevien taitojen vahvistaminen. Yrityksen tulevaisuuden kannalta oleellista ja tärkeää on löytää kehitettäviä osaamisalueita. (Hätönen 2003: 7.) Osaamisen johtaminen sen sijaan tarkoittaa kilpailu- ja toimintakyvyn vahvistamista yrityksessä osaamispuolelta. Tämä edellyttää osaamisen arviointia, määrittelyä, suunnittelua, oikeanlaista suuntaamista ja kehittämistä. (Viitala 2008: 14.) Toisin sanoen osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on osa osaamisen johtamista, johon kuuluvat myös osaamisen ylläpito, siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen. (Valtiovarainministeriö 2011.)

### 3.1 Osaamisen arviointi

Opiskelijoille annettava palaute linkittyy oppimisen tavoitteista johdettuihin arviointikriteereihin. Arviointikriteereiden tulee olla opintojakson alussa opiskelijoiden tiedossa. Palaute on esitettävä siten, että se motivoi ja suuntaa opiskelijoiden toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Avoin Yliopisto 2009.)

Opintojakson aikana ja sen päätyttyä on hyvä antaa palautetta. Opetustilanteessa sekä verkkokeskustelujen ja pienryhmätyöskentelyn aikana opettaja suuntaa palautteen avulla opiskelijan työskentelyä kohti tavoitteita. Palautteessa oleellista on kannustaminen. Kriittiset kommentit tulee antaa esimerkiksi kysymysten muodossa ja rakentavasti. (Avoin Yliopisto 2009.)

Yksilön osaamista arvioidessa voidaan kartoittaa työprosessia, missä seurataan työn etenemistä ja arvioidaan työssä vaadittujen osa-alueiden osaamista vaiheittain. Tämän jälkeen osa-alueiden osaamista verrataan yksilön taitoihin ja tietoihin sekä laaditaan kehityssuunnitelma uusien tavoitteiden myötä. (Ranki 1999:70.) Lähtökohtana osaamisen arvioimiseen on arviointiprosessin tehokkuus ja tehokas oppija oppii silloin kun osaa arvioida itseään. Ensisijaisesti henkilön kannattaa itse arvioida omaa oppimistaan, osaamistaan ja suorituksiaan työssä sekä sitä kautta pyrkiä kehittämään omaa osaamistaan. (Viitala 2008: 152.)

Itsearviointi edellyttää kriittistä ajattelua yksilöltä ja sitä, että tämä kykenee tunnistamaan osaamiseen ja työhön asetetut odotukset ja tavoitteet ja pystyy arvioimaan sitä, miten on pystynyt vastaamaan niihin. Henkilön omat uskomukset vahvuuksistaan ja osaamistasostaan vaikuttavat oleellisesti itsearviointiin. Itsearviointi on vain henkilön oma käsitys osaamisesta ja sitä kannattaa nimenomaan täydentää ulkopuolisilla arvioinneilla, jotta saadaan mahdollisimman totuudenmukainen käsitys osaamisesta. (Hätönen 2003: 40-43.)

Yksi tehokas osaamisen arvioinnin menetelmä itsearvioinnin lisäksi on 360-arviointi. Arvioinnin tarkoitus on se, että henkilö saa ulkopuolisilta tahoilta palautetta. Ulkopuolisiin tahoihin kuuluvat alaiset, esimiehet, työkaverit ja muut mahdolliset yhteistyökumppanit. Tällöin henkilö saa kaikista mahdollisista tasoista palautetta. Myös itsearviointi sisällytetään 360-arviointiin. Palautteet annetaan kirjallisina arvioinnin kohteena olevalle henkilölle ja palautteesta tulisi saada selville miten henkilö kokee omasta mielestään tekemänsä työn ja miten muut osapuolet sen näkevät. Oman työn kehittyminen mahdollistuu 360-arvioinnilla kun pystytään tunnistamaan saadusta palautteesta kehittämiskohtia. Yritys voi hakea palautetta toiminnastaan yhtä lailla asiakkailta, työntekijöiltä ja yhteistyökumppaneilta. Näin yritys saa kattavan arvion sen toiminnasta, toimivuudesta ja sen mahdollisista kehittämiskohdista. (Valpola 2002: 59-60.)

Aloitettaessa yksilön, yksikön tai koko yrityksen osaamisen arvioimista, on selvitettävä ensin, mitä osaaminen oikeastaan on ja mihin osaamista ja sen tasoa verrataan. Osaamisen arvioinnissa on oleellista, miten sitä voidaan mitata ja millaisia mittareita voidaan käyttää. (Ranki 1999:20.)

### 3.2 Osaamisen kehittäminen

Käytännön toiminnasta ilmenee osaaminen ja se koostuu toisiinsa liittyvistä tekijöistä, joita ovat tiedollinen osaaminen, kokemukset, taidot, uskomukset ja arvot, sekä sosiaalinen verkosto. (Ranki 1999: 26-27.) Osaaminen on yrityksen vahvuus, jolla pyritään varmistamaan yrityksessä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja osaamisen kehittämisellä varmistetaan yrityksen jatkuva uusiutuminen. Kehittämisen lähtökohtana tulee olla olemassa olevien taitojen vahvistaminen, oppimisen atmosfäärin kehittäminen ja oppimisesteiden poistaminen. (Hätönen 2003: 7.)

## 4 Tutkimusmenetelmät

Tämän otsikon alla on esitelty kaikki ne elementit, joita vaaditaan tutkimuksen tekemiseen ja joita tässä opinnäytetyössä on käytetty. Tutkimusmenetelmissä on otettu huomioon tutkimuksen luotettavuus, pätevyys, muodollisuus ja toteutus. Tämä tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena tutkimuksena siksi, koska se on määrällinen tutkimus ja sen vastausten analysoimisessa keskitytään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin. Tulosten analysoimisessa SPSS-ohjelmalla on hyödynnetty yhden otoksen t-testiä ja yksisuuntaista varianssianalyysia, joiden avulla on analysoitu tulosten merkittävyyttä. Näistä aiheista kerrottu lisää seuraavissa alakappaleissa. Aineiston keräämisessä on käytetty opinnäytetyön tekijöiden laatimaa sähköistä tutkimuslomaketta. (Ks. Liite 1.) Tutkimuslomakkeessa on käytetty likertin asteikkoa. Tämä tutkimuksen kohderyhmänä oli tutkinnon suorittaneet henkilöt, joiden iät vaihtelivat 20 ikävuodesta yli 50-vuotiaisiin. Vastaajia kertyi kuitenkin 31 ikävuodesta yli 50-vuotiaisiin.

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan kuvata myös nimellä tilastollinen tutkimus. Sen avulla on tarkoitus selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavan ilmiön muutoksia. Se edellyttää riittävän edustavaa ja suurta otosta. Aineiston keräämisessä käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia pystytään havainnollistamaan taulukoin tai kuvioin. Olemassa oleva tilanne saadaan yleensä kartoitettua, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. Kvantitatiivista tutkimusta arvostellaan monesti pinnallisuudesta, koska tutkija ei pääse siinä riittävän syväälle tutkittavien maailmaan. Tällöin vaarana on se, että hän tekee vääriä tulkintoja tuloksistaan, varsinkin jos tutkimuskohde on tutkijalle vierasperäinen. (Heikkilä 2001, 16.)

Tilastoanalyysin tulokset esitetään useimmiten tekstinä, taulukkoina ja kuvioina. Taulukoista ja kuvioista saa nopeamman informaation kuin tekstistä. Taulukko on kuviota tarkempi. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004: 44). Kokeellisessa ja selitettävässä tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita kahden tai useamman muuttujan välisestä tilastollisesta yhteydestä eli riippuvuudesta. Muuttujien välinen tilastollinen yhteys tarkoittaa sitä, että kahta muuttujaa tarkasteltaessa, toisen muuttujan saamat arvot antavat jonkinlaista lisäinformaatiota tai ennustetta siitä, mitä arvoja todennäköisesti toinen muuttuja saa. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004: 157).

#### 4.1 Likertin asteikko

Likertin asteikkoa käytetään mielipideväittämissä ja siinä on tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko. Siinä on toisena ääripäänä useimmiten vaihtoehdot täysin samaa mieltä tai samaa mieltä ja toisena ääripäänä vaihtoehdot täysin eri mieltä tai eri mieltä. Näiltä asteikoilta vastaajan tulee valita parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto. Arvoja voi olla asteikossa enemmänkin kuin viisi. (Heikkilä 2001, 53).

Likertin asteikkoa käytettäessä on harkittava, miten monta arvoa asteikolle otetaan, miten asteikon eri arvot ilmoitetaan sanallisesti, aloitetaanko vaihtoehdolla samaa mieltä vai eri mieltä. Lisäksi on otettava huomioon, miten asteikon keskikohta muotoillaan, esimerkiksi en osaa sanoa, ei samaa eikä eri mieltä, vaikea sanoa vai jätetäänkö se kokonaan pois vai sijoitetaanko vaihtoehto; en osaa sanoa viimeiseksi. (Heikkilä 2001, 53)

#### 4.2 Reliabiliteetti ja Validiteetti

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Yhteiskunnan monimuotoisuuden ja vaihtelevuuden takia yhden tutkimuksen tulokset eivät välttämättä päde toisena aikana tai toisessa yhteiskunnassa. Tutkijan on oltava kriittinen ja tarkka koko tutkimuksen ajan. Virheitä voi sattua tietoa kerätessä, käsiteltäessä, syötettäessä ja tuloksia tulkitessa. Tarjolla on toinen toistaan kätevämpiä tilasto-ohjelmia, joista saa helposti sivukaupalla tulosteita. Tutkijalle tärkeää onkin taito tulkita tulosteet oikein ja käyttää ainoastaan sellaisia analysointimenetelmiä, jotka hän hallitsee hyvin. (Heikkilä 2001, 30).

Tulokset jäävät sattumanvaraisiksi jos otoskoko jää pieneksi. Varsinkin kyselytutkimuksissa kannattaa huomioida jo otanta suunniteltaessa kato eli joskus suureksi nouseva poistuma, jolla tarkoitetaan lomakkeeseen vastaamatta jättäneiden määrää. Luotettavien tulosten saa-

miseksi kannattaa myös varmistaa, että kohderyhmä ei ole vino, vaan otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2001, 30).

Tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä on tarkoitus selvittää. Tutkija tutkii helposti vääriä asioita jos tutkija ei aseta täsmällisiä tavoitteita tutkimukselleen. Validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Jos mittavia käsitteitä ja muuttujia ei ole määritelty tarkasti, eivät mittaustuloksetkaan voi olla valideja. Validiutta eli pätevyyttä on hankala tarkastella jälkeenpäin. Validius on varmistettava etukäteen tarkalla suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma ja niiden tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti. Lisäksi perusjoukon tarkka määrittely, korkea vastausprosentti ja edustavan otoksen saaminen edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2001, 29).

#### 4.3 T-testi

T-testiä voidaan hyödyntää otoksen keskiarvon testaamisessa, kahden riippumattoman tai riippuvan otoksen keskiarvojen yhtä suuruuden testaamiseen (KvantiMOTV). T-testiä varten tarvitaan ensiksi perusotos joukosta (Holopainen & Pulkkinen 2008: 190). Tässä opinnäytetyössä käytettiin riippumatonta t-testiä. Tämän testimuodon käyttäminen edellyttää muuttujien arvojen normaalijakautumista ja sitä, että ne ovat vähintään välimatka asteikon muuttujia (VirtuaaliAMK-verkosto.)

Nollahypoteesina kahden riippumattoman otoksen t-testissä on seuraava: tarkasteltavan muuttujan keskiarvo on yhtä suuri kummassakin riippumattomassa tarkasteluryhmässä. Tässä työssä t-testiä käytettäessä eri väittämien kanssa oletettiin miesten ja naisten keskiarvojen olevan yhtä suuria. (KvantiMOTV.)

#### 4.4 Significant -arvo

SPSS-ohjelma laskee odotettujen ja havaittujen frekvenssien välisiä poikkeavuuksia eli testisuureita sen laskettua odotetut frekvenssit ensin. Testisuure saa suuremman arvon, mitä etäämmällä odotetut ja havaitut frekvenssit ovat toisistaan. Voi olla hyvin todennäköistä, että muuttujien välillä on riippuvuutta jos testisuureen arvo on suuri. SPSS-ohjelma laskee muun muassa testisuureen avulla Significant-arvon, josta käytetään myös käsitettä merkitsevyytaso. Significant-arvosta puhuttaessa käytetään jatkossa lyhennettä Sig.-arvo. (Heikkilä 2008, 215). Ohjelman ilmoittama Sig.-arvo tulee olla pienempi kuin 0,05. Merkitsevyytaset on jaettu neljään ryhmään; ei merkitsevä, melkein merkitsevä, merkitsevä ja erittäin merkitsevä. Tilastollisesti ”ei merkitsevä” on tutkimustulos, joka on 5 prosenttia tai suurempi ja, jonka syntymisen todennäköisyys on pelkän sattuman vaikutuksesta ja ilman. ”Melkein mer-

kitsevä” on tulos, joka olisi sattumalta voinut syntyä 1-5 prosentin todennäköisyydellä. ”Merkitsevä” on tutkimustulos, joka olisi voinut syntyä sattumalta vain 0,1-1 prosentin todennäköisyydellä. ”Erittäin merkitsevä” on tulos, joka syntyisi vain sattuman vaikuttaessa kerran tuhannesta. (Routio 2007).

#### 4.5 Yksisuuntainen varianssianalyysi (ANOVA)

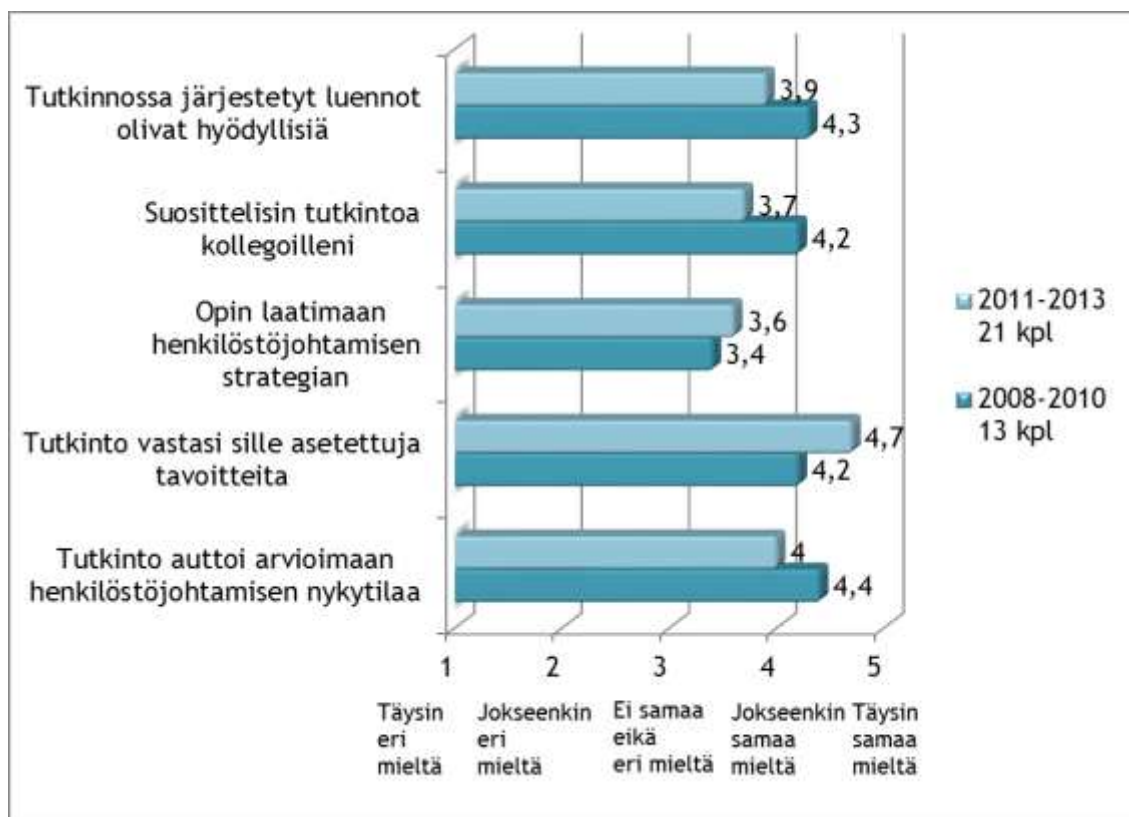
Varianssianalyysiä käytetään silloin jos tutkitaan eroavatko kahden tai useamman ryhmän keskiarvot tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Varianssianalyysillä voidaan tutkia esimerkiksi eroavatko miesten ja naisten keskipalkat toisistaan jossakin yrityksessä tai ovatko eri maahanmuuttajaryhmiin kuuluvien koululaisten todistusten arvosanat toisistaan poikkeavia keskiarvoltaan. Varianssianalyysiä on pidetty perinteisesti kokeellisen analyysin perusmenetelmänä ja sen käyttö on ollut yleistä esimerkiksi lääketieteessä, mutta sillä on kuitenkin useita sovellusmahdollisuuksia yhteiskuntatieteiden aloilla. (KvantimoTV).

Varianssianalyysin muodoista yksinkertaisin on yksisuuntainen varianssianalyysi. Selitettävän muuttujan täytyy olla sellainen, että siitä on järkevää laskea aritmeettinen keskiarvo, koska varianssianalyysissä tarkastellaan selitettävien muuttujien ryhmäkeskiarvoja. Yksisuuntaisessa varianssianalyysissä on ainoastaan yksi selittävä muuttuja ja sen mittaustason on oltava joko luokittelu- tai järjestysasteikko, koska tämä muuttuja kuvaa havaintoyksikköjen jakautumista luokkiin. (KvantimoTV).

Varianssianalyysin avulla tutkitaan sitä, ovatko selitettävän muuttujan keskiarvot merkitsevästi erisuuruisia tilastollisesti selittävän muuttujan eri luokissa. Nollahypoteesina eli analyysin lähtöoletuksena on, että kiinnostuksen kohteena olevien luokkien keskiarvot ovat suuret. Mikäli varianssianalyysin tuloksena nollahypoteesi voidaan hylätä, selitettävän muuttujan eri luokissa selitettävän muuttujan keskiarvojen välillä on tällöin eroja. Tässä opinnäytetyössä yhdensuuntaista varianssianalyysiä käytettiin tutkittaessa tutkinnon eri vuosikurssien vastauksien eroavaisuuksia. (KvantimoTV).

## 5 Tulokset

Tämän otsikon alle on esitelty kaaviot, joita apuna käyttäen tutkimustulokset on voitu havainnollistaa tukemaan teoreettista viitekehystä. Lisäksi ristiintaulukoiden avulla on laadittu kaavioita syventämään tulosten analysointia.



Kaavio 1: Tutkinnon valmistusvuosi ja väittämät

Vähäisen vastaajamäärän vuoksi tutkintovuodet on jaettu kaaviossa kahteen osaan kolmen vuoden jaksoissa. Väittämän ”Tutkinnossa järjestetyt luennot olivat hyödyllisiä” Sig.-arvoksi muodostui 0,008 ja tämä kertoo erittäin merkitsevästä tutkimustuloksesta. Tämä tarkoittaa sitä, että kyseinen tutkimustulos on tulos, joka syntyy vain sattuman vaikuttaessa kerran tuhannesta. (ks. Luku 4.4.)

Luennot on koettu hyödyllisimmiksi vuosina 2008-2010, jolloin keskiarvoksi nousi 4,3. Myöhemmin tutkinnon käyneiden kesken vuosina 2011-2013, väittämän keskiarvo 3,9 oli hieman matalampi. Avoimissa palautteissa tutkinnon vuonna 2013 käyneeltä henkilöltä tuli kehitysehdotus koskien luentojen tarkempaa seulontaa ja niiden painotusta operatiivisuuteen (ks. Liite



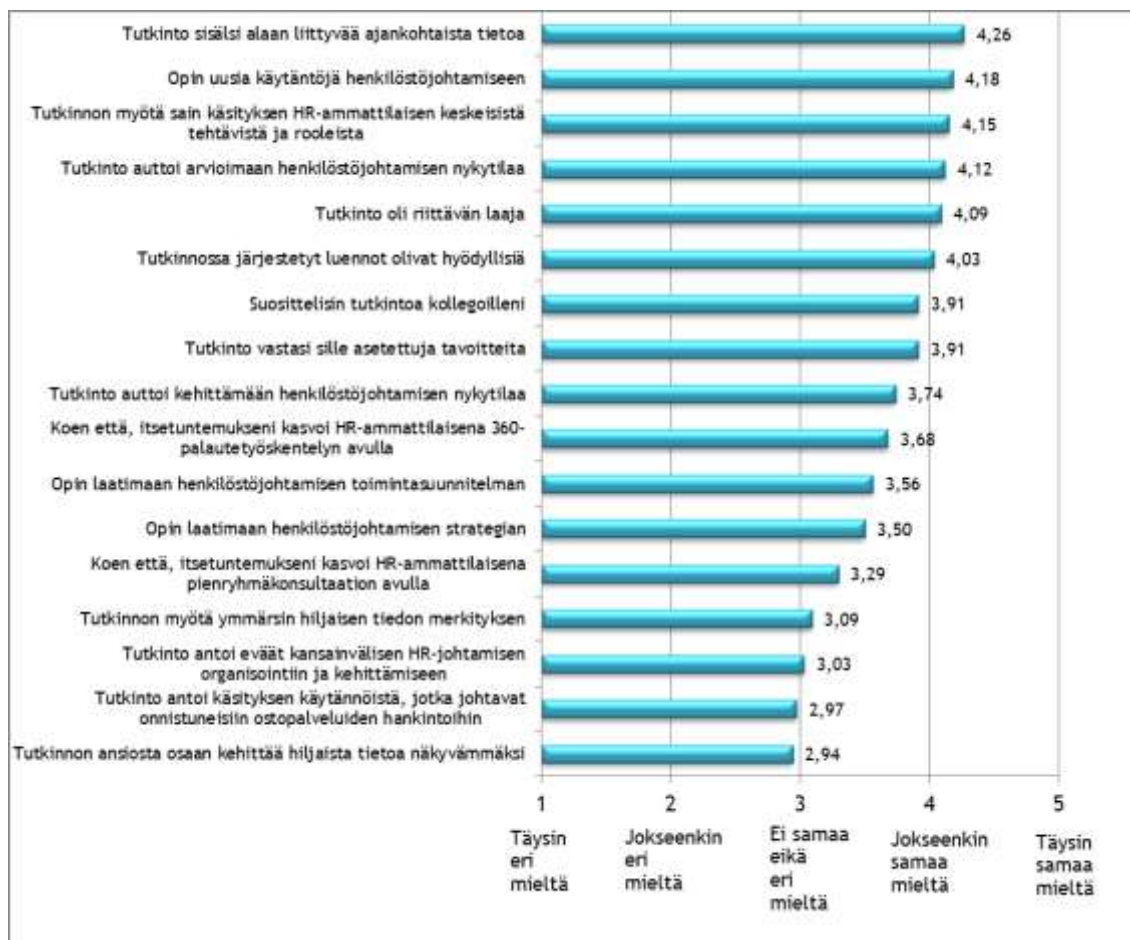
2). Asiantuntijoiden ohjeistamiseen luentojen osalta toivottiin myös parannusta, sillä asiantuntijaosuuksista osa oli kaukana annetusta otsikosta (ks. Liite 2).

Väittämän ”Valmistumisvuosi/Suosittelisin tutkintoa kollegoilleni” Sig.-arvoksi muodostui 0,003, joka on erittäin merkitsevä tutkimustulos. Tutkimustuloksen perusteella tutkinnon suositeltavuus on vuosien saatossa vähentynyt. Vuosina 2011-2013 keskiarvo 4,2 laski aiemmista vuosista 0,5 yksikköä lukuun 3,7.

Oppiminen koskien henkilöstöjohtamisen strategian laatimista on kasvanut tutkinnon aloitusvuosista 0,2 yksikköä. Tutkinnon ensimmäisinä vuosina käyneiden keskiarvo kyseiselle väittämälle on 3,4, kun taas myöhemmin käyneiden vastaavana lukuna on 4,6. Sig.-arvona väittämällä on 0,010. Tämä saattaa osoittaa sen, että vaikka henkilöstöjohtamisen strategian laatimismallissa on tietyt elementit ja kaavat, on niitä pystytty havainnollistamaan tutkinnon järjestämisestä syntyvän kokemuksen myötä paremmin vuosien saatossa (ks. Luku 2.3.). Strategisella henkilöstöjohtamisellakin on kuitenkin vahvat taustat ja sen historian kulku on melko monivaiheinen (ks. Luku 2.1.).

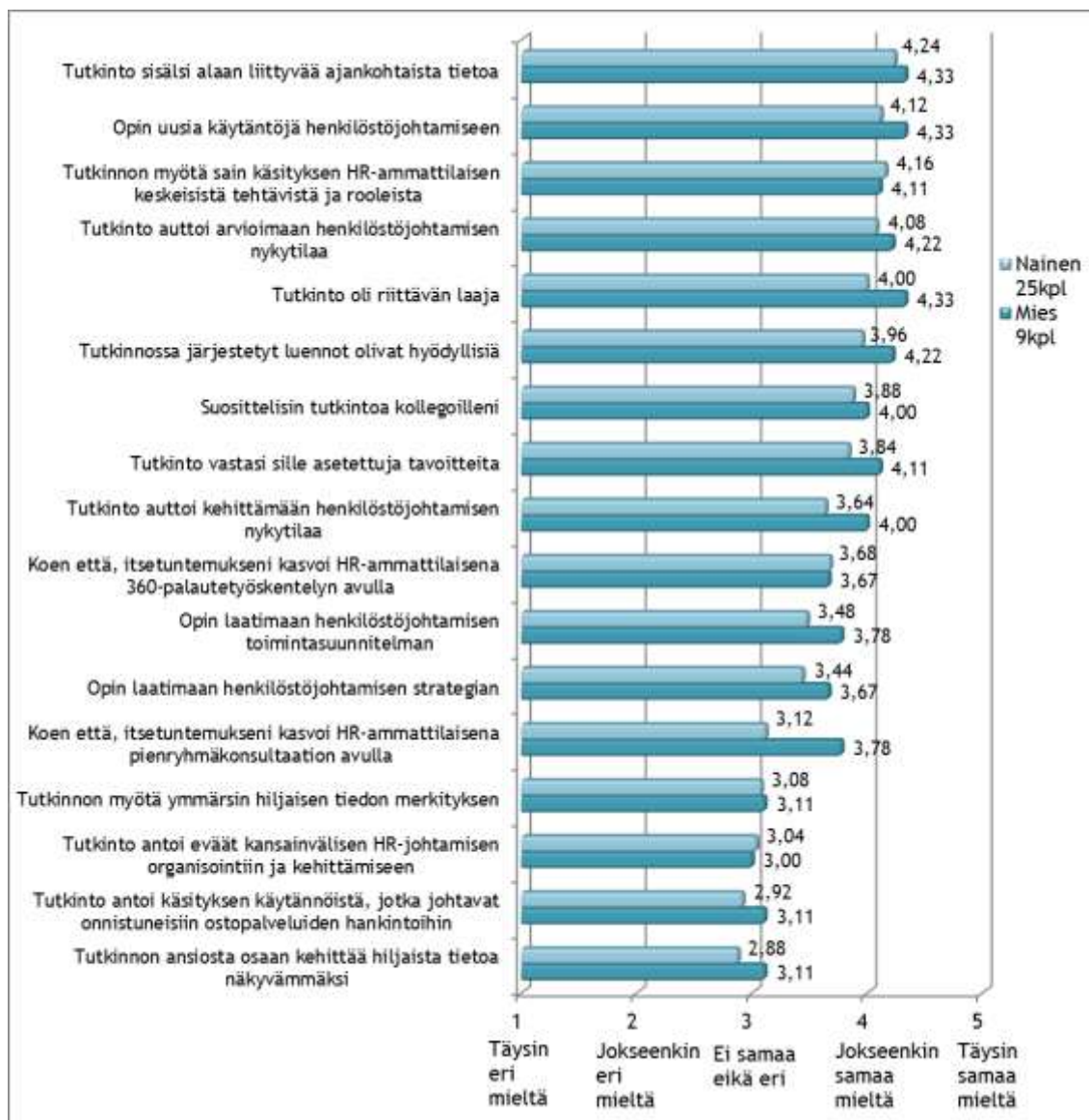
Väittämän ”Tutkinto vastasi sille asetettuja tavoitteita” Sig.-arvo on 0,024. Vuosina 2008-2010 tutkinnon käyneiden keskiarvo väittämälle on 4,2 . Tutkinnon tavoitteet ovat toteutuneet paremmin myöhempinä vuosina, sillä keskiarvo on noussut 4,7:ään.

Alimpana kaaviossa on laskettu väittämän ”Tutkinto auttoi arvioiman henkilöstöjohtamisen nykytilaa”, jonka Sig.-arvo on 0,032. Vuosina 2008-2010 tutkinnon käyneiden antama keskiarvo kyseessä olevalle väittämälle on 4,4 . Väittämän keskiarvo 4,4 on myöhemmin tutkintoon osallistuneiden joukossa hieman pienempi eli 4,0.



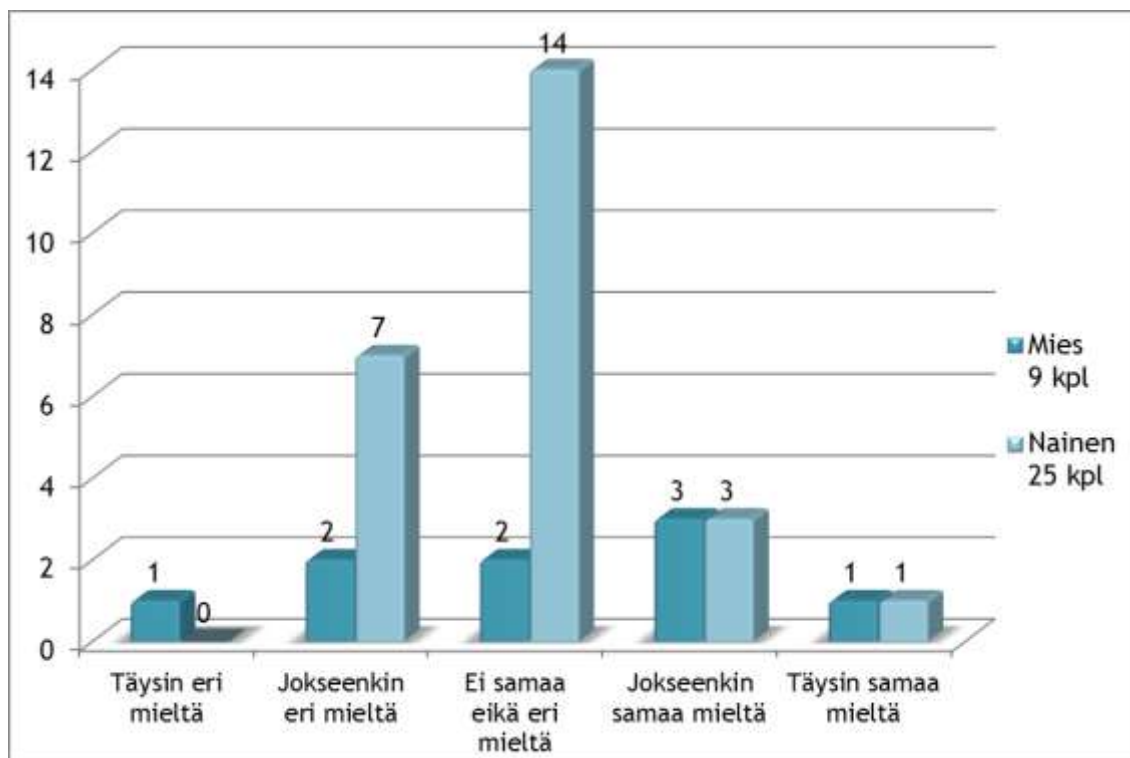
Kaavio 2: Väittämien keskiarvot

Yllä olevassa kaaviossa on laskettu keskiarvot kaikille tutkimuksen väittämäkysymyksille, jotka noudattavat likertin asteikkoa. Parhaimman keskiarvon 4,26 sai ”Tutkinto sisälsi alaan liittyvää ajankohtaista tietoa” väittämä. Toiseksi parhaimman keskiarvon 4,18 sai väittämä ”Opin uusia käytäntöjä henkilöstöjohtamiseen”. Kyselyyn vastanneiden voidaan olettaa työskentelevät yrityksissä, joissa pidetään hyvää huolta henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämistä. (ks. Luku 3.) Keskiarvolla 3,68 väittämän ”Koen, että itsetuntemukseni kasvoi HR-ammattilaisena 360-palautetyöskentelyn avulla” kohdalla voidaan olettaa, että 360-palautetyöskentelystä on todella hyötyä ja se auttaa HR-ammattilaisia arvioimaan omaa kehittymistään. (ks. Luku 2.6 ja 3.1.) Vastaajien mielestä tutkinto ei onnistunut pyrkimyksessään kehittämään hiljaista tietoa näkyvämmäksi, sillä väittämä sai pienimmän keskiarvon, 2,94. Toiseksi matalin keskiarvo 2,97 meni väittämälle ”Tutkinto antoi käsityksen käytännöistä, jotka johtavat onnistuneisiin ostopalveluiden hankintoihin.” Tämä saattaa johtua siitä, että osallistujat ovat pitkälti erilaisissa HR-tehtävissä. Ainoastaan pieni osa vastaajista teki työtä, johon liittyi ostopalvelujen hankintoja. Melko hyvällä keskiarvolla 3,03 väittämä ”Tutkinto antoi eväät kansainvälisen HR-johtamisen organisointiin ja kehittämiseen” antaa sen käsityksen, että tätä opetusaihetta tarvitaan myös jatkossa, sillä monissa yrityksissä on meilläään globaaleja henkilöstöjohtamisen integraatioprosesseja. (ks. Luku 2.7.)



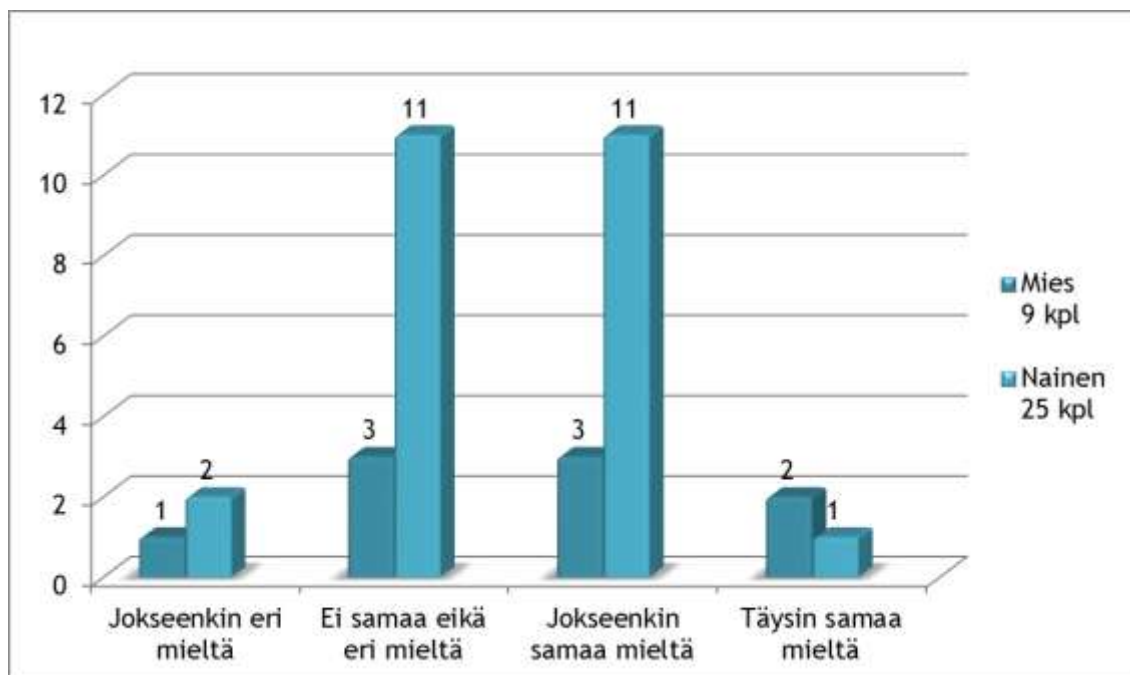
Kaavio 3: Miesten ja naisten keskiarvot väittämiin

Yllä olevasta kaaviosta voidaan tarkastella miesten ja naisten välisiä keskiarvoja kuhunkin väittämään. Erot ovat yleisesti ottaen suhteellisen pieniä, mutta kuitenkin havaittavissa olevia. Näihin maltillisiin eroihin vaikuttavat matala vastausmäärä sekä naisten suurempi kyselyyn osallistumismäärä. Suurin ero naisten ja miesten välillä on väittämässä ”Koen, että itsetuntemukseni kasvoi HR-ammattilaisena pienryhmäkonsultaation avulla”, jossa ero on 0,66. Toisin sanoen miehet pitivät pienryhmäkonsultaatiota hyödyllisempänä kuin naiset. Avoinessa kehittämispalautteessa usea vastaaja oli kommentoinut pienryhmäkonsultaatiota niin puolesta kuin vastaankin. Kyseinen oppimisen tapa sai enemmän negatiivisia kommentteja koskien muun muassa sen organisointia ja sisältöä. Miesten mielestä tutkinto auttoi kehittämään henkilöstöjohtamisen nykytilaa paremmin kuin naisten mielestä. Tässä väittämässä on toiseksi suurin ero sukupuolten välillä, sillä miesten vastauksien laskettu keskiarvo on 4, kun taas naisten keskiarvo oli 0,36 yksikköä pienempi eli 3,64.



Kaavio 4: Tutkinto antoi käsityksen käytännöistä, jotka johtavat onnistuneisiin ostopalveluiden hankintoihin

Varianssianalyysin mukaan väittämä ”Tutkinto antoi käsityksen käytännöistä, jotka johtavat onnistuneisiin ostopalveluiden hankintoihin” sai Sig.-arvoksi 0,056, mikä tarkoittaa kohtalaisia eroja eri vastaajaryhmien välillä. Suurimmat sukupuolten väliset erot nousivat esille vastausvaihtoehdoissa ”jokseenkin eri mieltä”-, sekä ”ei samaa eikä eri mieltä”. Naisista 14 valitsi vastaukseksi ”ei samaa eikä eri mieltä” kun taas miesvastaajista kaksi oli valinnut kyseisen vaihtoehdon. Eroa miesten ja naisten välillä nähdään myös jokseenkin ”eri mieltä” - vastausvaihtoehdon kohdalla. Naisista seitsemän vastaajaa valitsi sen ja miehistä kaksi vastaajaa.



Kaavio 5: Opin laatimaan henkilöstöjohtamisen strategian

Väittämässä ”Opin laatimaan henkilöstöjohtamisen strategian” huomataan merkittäviä eroja sukupuolten välisissä vastauksissa. Sig.-arvona tällä kaaviolla on 0,010 ja suurimmat erot nähdään vastausvaihtoehdoissa ”ei samaa eikä eri mieltä” sekä ”jokseenkin samaa mieltä”. Molemmissa vaihtoehdoissa naisvastaajia oli 11 kun taas miehiä kolme kussakin. Kaavioista voidaan päätellä henkilöstöstrategian laatimisen opettamisen sujuneen suhteellisen hyvin mutta siihen voisi kuitenkin panostaa enemmän, jotta tulokset paranisivat.

## 6 Tutkinnon kehittämiskohteet

Tutkimuksen vähäisen vastaajamäärän vuoksi mitään selkeitä kehitysehdotuksia ei ilmennyt, sillä kaikki palautteet tutkinnosta tulivat yksittäisiltä henkilöiltä, joten ne eivät kata kaikkien tutkinnon käyneiden mielipiteitä. Kappaleen alapuolelle on listattu palautteita tutkinnosta ja listan alle on selitetty palautteiden mahdolliset kehityspisteet.

- ❖ Palautteen huomioonotto
- ❖ Sisällön uudistaminen
- ❖ Joustavuus koulutuspäivissä
- ❖ Strategisuutta ja syvyyttä lisää
- ❖ Prosessinomaisen toiminnan lisääminen
- ❖ Kokemusten vaihto
- ❖ Yrityskulttuurin rakentaminen

Palautteiden myötä yrityksen imago vahvistuu, kun palautteen antajalle osoittaa, että palautteeseen on reagoitu. Tässä tapauksessa kyselyn avoimet palautteet olisivat jääneet mahdollisesti positiivisemmiksi, jos aiempiin palautteisiin olisi reagoitu vahvemmin. Jatkossa MIF:n kannattaisikin koota tutkinnon päätyttyä keräämänsä palautteet ja tehdä niistä esimerkiksi yhteenveto. Yhteenveto voidaan lähettää valmistuneille ja siinä voisi kertoa, miten MIF aikoo näihin palautteisiin reagoida sekä syyt, miksi joihinkin palautteisiin ei pystytä reagoimaan.

Henkilöstöjohtamisen muovautuessa kulttuurimme kanssa yhteensopivaksi, täytyy tietyin väliajoin uudistaa koulutuksen sisältöä nykyaikaisemmaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että kouluttajien on pysyttävä ajan hermolla jatkuvasti. Tutkintoa markkinoitaessa voisi ottaa huomioon esimerkiksi MIF:n osallistuneisuuden alan tapahtumiin ja koulutuksiin. Tämä voisi lisätä tutkintoon osallistuvien luottamusta yrityksen imagoa kohtaan. Lisäksi koulutuspäiviä voisi hajauttaa tai äänestää ryhmän kesken parin päivän väliltä jo sijainnin vuoksi. Palautetta tuli koulutuspäivien joustavuudesta siksi, koska koulutuspäivät osuivat hiihtolomaviikoille. Huomiota on otettava se, että osallistujiin lukeutuu niin aloittelijoita kuin ammattilaisiakin. Tästä syystä tutkinnon voisi jakaa osiin ja tehdä kaksi selkeästi erilaista koulutusta. Palautteiden myötä selvisi myös, että tutkinnossa voisi olla vaihtoehtoisia moduuleja, joista opiskelija voi valita itselleen sopivan aiheen kurssille. Vastaajat toivoivat prosessinomaista toimintaa. (ks. Luku 1.3).

Kokemusten vaihdoille toivottiin enemmän tilaa ja ylipäätään aikaa keskusteluille, joissa käydään läpi myös benchmarkkausta. Sisällöllisesti toivottiin myös yrityskulttuurin rakentamiseen liittyvää teoriaa ja käytännön esimerkkejä. (ks. Luku 2).

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon vastausmäärän vähyys, sillä vastauksia saatiin 34 kappaletta. Vastausprosentti muodostui 5,8 prosenttia. Vastausmäärän vähyys vaikuttaa hieman tulosten luotettavuuteen. Vastausten määrään on voinut vaikuttaa kyselyn lähetysajankohta, sillä kyselyn aukioloaikana yksi viikko kolmesta oli hiihtolomaviikko. . Kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin MIF:n toimesta kirjapalkintoja. Mahdollisesti erityyppiset palkinnot olisivat voineet kerätä sellaisia vastaajia, jotka ovat kiinnostuneita muusta kuin kirjallisuudesta

Tässä raportissa esiteltävillä vastausmäärillä pystyttiin analysoimaan jokseenkin MIF:n tutkimuksen toimivuutta. Avoimen palautteen myötä selvisi, että tutkintoon osallistuneet olisivat toivoneet mahdollisesti vaihtoehtoisia moduuleja eli opintokokonaisuuksia tutkinnolle, jotta aiemmin opittuja asioita ei olisi tarvinnut välttämättä kerrata. Johtopäätöksenä voidaan myös pitää sitä, että tutkimuksen tyytyväisyysprosentti on laskenut hieman vuosien saatossa. Esimerkiksi vuosina 2008-2010 oli tyytyväisempiä osallistujia kuin vuosina 2011-2013. Tästä erosta tekee merkitsevän myös se, että vuosina 2011-2013 valmistuneita oli 21 ja vuosina 2008-2010 valmistuneita 13 henkilöä. Jos valmistuneita olisi ollut kummassakin kategoriassa saman verran, olisi tutkimustulos ollut luotettavampi.

Miesten ja naisten vastauksista ei voida juuri tehdä suurempia johtopäätöksiä, sillä heidän kesken oli suuria määrällisiä eroja. Kuitenkin yksi hieman merkitsevä ero syntyi väittämän ”koen, että itsetuntemukseni kasvoi HR-ammattilaisena pienryhmäkonsultaation avulla” kohdalla. Ero oli 0,66 yksikköä ja tämän johdosta voidaan päätellä, että miehet pitivät pienryhmäkonsultaatiota itsetuntemusta kasvattavana oppimistapana.



## Lähteet

- Avoin Yliopisto. 2009. Etusivu. Opettajille. Viitattu 7.5.2014.  
[https://www.avoin.helsinki.fi/opettajille/arviointi\\_ja\\_palaute.htm](https://www.avoin.helsinki.fi/opettajille/arviointi_ja_palaute.htm)
- Bogardus, Anne M. Human Resources Jumpstart. 2004. Sybex.
- Bredin, K & Söderlund J. 2011. Human Resource Management in Project-Based Organizations. Palgrave Macmillan.
- Carlander, M. 2014. Etusivu. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen.  
<http://www.merjacarlander.fi/valmentajasi/>
- CIPD. Haettu 6.5.2014.  
<http://www.facebook.com/l.php?u=http%3A%2F%2Fwww.cipd.co.uk%2FNR%2Frdonlyres%2F3BF07636-4E9A-4BDB-8916-95CC94F72EC9%2F0%2Fprofstands.pdf&h=SAQFkM1pL>
- Devanna, A., Fombrun, C. J & Tichy, N.M. 1984. Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley and sons.
- Dowling, P. J., Festing, M & Engle, A. D. 2008. International human resource management, 5th edition, Thompson.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Helsilä, M & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Holopainen, M. Tenhunen, L & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Hamina. Oy Kotkan Kirjapaino Ab.
- Hämäläinen, V. Karkulehto, K. Sipponen, J & Suominen, K. 2012. Esimies strategiavaikutta-  
 jaksi. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Innoman. Etusivu. Talous. Viitattu 6.5.2014.  
<http://www.innoman.fi/index.php?id=191&section=Talous>
- Jyväskylän Yliopisto. Etusivu. Sanasto. Sanat-kansio. Hiljainen tieto. Viitattu 1.3.2014.  
<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.3.2014.  
<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimusongelmat>
- Kaufman, B. 2007. The Development of HRM in Historical and International Perspective. The Oxford Handbook of Human Resource Management. New York: Oxford University Press.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki WSOY.
- Keppola, E. 2014. Näin suomalaisjohtajat erottuvat muista. Viitattu 6.5.2014.  
<http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2014/03/13/nain-suomalaisjohtajat-erottuvat-muista/20143614/137?n=1>

Kuntatyönantajat. Etusivu. Työelämän kehittäminen. Henkilöstöjohtaminen. Osaamisen varmistaminen. Viitattu 8.5.2014. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/osaaminen/Sivut/default.aspx#anchor-details>

KvantimoTV. Etusivu. Menetelmäopetus. Varianssianalyysi.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/variassi/anova.html#yksisuuntainen>

KvantiMOTV. SPSS . Hypoteesien testaus. Harjoitus 1. Viitattu 8.5. 2014.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hypoteesi/harjoitus1.html#ttesti>

MIF1. Etusivu. MIF lyhyesti. Viitattu 8.4.2014. <http://www.mif.fi/mif-lyhyesti/>

MIF2. Etusivu. Palvelut. Henkilöstöhallinto ja henkilöstön kehittäminen. Strategisen henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma. Viitattu 6.4.2014.  
<http://www.mif.fi/koulutukset/strateginenhrm/>.

MIF3. Etusivu. Palvelut. Viestintä ja markkinointi. Johtaminen ja esimiestyö. 360° -arviointi. Viitattu 12.3.2014. [www.mif.fi/360-arviointi/](http://www.mif.fi/360-arviointi/).

Moisalo, V. 2010. Käytännön esimiestyötä - Arjen johtaminen. Vantaa. Hansaprint Oy.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Routio, P. 2007. Tietojen arvioiminen. Viitattu 29.4.2014.  
<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/088.htm>

Suutari, V. 2008. Globalisoituvaa henkilöstöjohtamista, Selvityksiä ja raportteja. Vaasan yliopisto.

Talentumevents. Etusivu. Henkilöstösuunnittelu ja resursointi. Viitattu 6.5.2014.  
<http://www.talentumevents.fi/tapahtumat/training/henkilostosuunnittelu++resursointi/a2222970>

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki. Talentum.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WS Bookwell Oy. Juva.

Valtiovarainministeriö 2011. Etusivu. Valtio työnantajana. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Viitattu 9.5.2014.  
[http://vm.fi/vm/fi/12\\_Valtio\\_tyonantajana/15\\_Henkilostovoimavarojen\\_johtaminen/index.jsp](http://vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/index.jsp)

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Kolmas painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

VirtuaaliAMK-verkosto. Etusivu. Materiaalit. Tutkimusmenetelmät. Kvantitatiivinen tutkimus. Kahden ryhmän vertailu. Viitattu 9.5.2014.  
<http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/KahdenRyhmanVertailu.htm>

## Kuvaluettelo

|  |    |
|--|----|
| Kuva 1:Strateginen henkilöstöjohtaminen neljän roolin mallissa ..... | 13 |
|--|----|

## Kaaviot

|   |    |
|---|----|
| Kaavio 1: Tutkinnon valmistusvuosi ja väittämät .....   | 24 |
| Kaavio 2: Väittämien keskiarvot .....   | 26 |
| Kaavio 3: Miesten ja naisten keskiarvot väittämiin .....  | 27 |
| Kaavio 4: Tutkinto antoi käsityksen käytännöistä, jotka johtavat onnistuneisiin<br>ostopalveluiden hankintoihin ..... | 28 |
| Kaavio 5: Opin laatimaan henkilöstöjohtamisen strategian .....  | 29 |

## Liitteet

|  |    |
|--|----|
| Liite 1 Kyselylomake .....                               | 39 |
| Liite 2 Vastaajien kehitysehdotukset ja palautteet ..... | 41 |



Liite 1 Kyselylomake

**Taustatiedot**

Sukupuoli Mies [ ] Nainen [ ]

Ikä 20-30 [ ] 31-40 [ ] 41-50 [ ] Yli 50

Ammattinimike\_\_\_\_\_

Strategisen henkilöstöjohtamisen-tutkinnon valmistumisvuosi

2008 [ ] 2009 [ ] 2010 [ ] 2011 [ ] 2012 [ ] 2013 [ ]

Yrityksen postinumero\_\_\_\_\_

**Sisältö**

Vastatkaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5. Ympyröikää teille sopivin vaihtoehto.

(1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

Tutkinto sisälsi alaan liittyvää ajankohtaista tietoa

1 2 3 4 5

Tutkinnossa järjestetyt luennot olivat hyödyllisiä

1 2 3 4 5

Tutkinto auttoi arvioimaan henkilöstöjohtamisen nykytilaa

1 2 3 4 5

Tutkinto auttoi kehittämään henkilöstöjohtamisen nykytilaa

1 2 3 4 5

Tutkinto oli riittävän laaja

1 2 3 4 5

Tutkinnon tavoitteet

Opin uusia käytäntöjä henkilöstöjohtamiseen

1 2 3 4 5

Opin laatimaan henkilöstöjohtamisen strategian

1 2 3 4 5

Opin laatimaan henkilöstöjohtamisen toimintasuunnitelman

1 2 3 4 5

Tutkinnon myötä ymmärsin hiljaisen tiedon merkityksen

1 2 3 4 5

Tutkinnon ansiosta osaan kehittää hiljaista tietoa näkyvämmäksi

1 2 3 4 5

Koen että, itsetuntemukseni kasvoi HR-ammattilaisena 360-palautetyöskentelyn avulla

1 2 3 4 5

Koen että, itsetuntemukseni kasvoi HR-ammattilaisena pienryhmäkonsultaation avulla

1 2 3 4 5

Tutkinto antoi käsityksen käytännöistä, jotka johtavat onnistuneisiin ostopalveluiden hankintoihin

1 2 3 4 5

Tutkinto antoi eväät kansainvälisen HR-johtamisen organisointiin ja kehittämiseen

1 2 3 4 5

Tutkinto vastasi sille asetettuja tavoitteita

1 2 3 4 5

Suosittelisin tutkintoa kollegoilleni

1 2 3 4 5

Tutkinnon myötä sai käsityksen HR-ammattilaisen keskeisistä tehtävistä ja rooleista

1 2 3 4 5

Miten kehittäisit tutkintoa?

---

---



---

---

---

Haluatteko lopuksi lähettää terveisiä, toivomuksia, kehitysideoita Management Institute of Finland Oy:lle? Sana on vapaa!

---

---

## Liite 2 Vastaajien kehitysehdotukset ja palautteet

- Käytännön esimerkkien ja eri opetusmuotojen lisäksi - nimenomaan niiden ulkopuolella - tärkeää oli muiden kurssilaisten kanssa käydyt keskustelut, benchmarkkaus ja kokemuskvaihto. Niille kannattaa antaa sopivasti tilaa. Kaiken kaikkiaan kuitenkin erinomainen ja käytännön HR-johtamiseen tähtäävä tutkinto.
- En muista, että tutkinnossa olisi käsitelty yrityskulttuurin rakentamista. Tämä on vaikea aihe mutta erittäin tärkeä osa HR-johtamista. Tälle uhraisin kokonaisen kurssipäivän ja toivoisin sekä teoreettista tietoa että käytännön esimerkkejä.
- Sirpaleisuuden vähentäminen - prosessinomaisen toiminnan lisääminen
- Minusta tutkinto oli erinomainen. Se kattoi HR-johtamisen kokonaisuuden erinomaisella tavalla. Luennot olivat pääsääntöisesti erinomaisia. Itselleni eniten hyötyä oli oman projektityön tekemisestä ja siihen liittyvästä tutkimisesta, lukemisesta. Hyödyttömin osuus omalla kohdallani oli ryhmäcoaching. Se oli päämäärätöntä ja huonosti ohjattua.
- Enemmän käytännönläheistä valmentamista ja käytännön harjoitteita. Nyt lähinnä tehtiin kirjaesseitit tapaamisten välillä ja kuunneltiin luentoja. Esimerkiksi: henkilöstöstrategian laatiminen yritykselle ja pienprojektien teko, jotka liittyisivät suoraan työhön, toisivat lisäpotkua teorian viemiseksi käytäntöön.
- Alumneille järjestettävä tilaisuus Helsingin keskustassa olisi hyvä tapa tukea verkostoitumista
- Tutkinnossa oli joitakin asioita, jotka olivat täysin tuttuja minulle ennestään ja joista en siis oppinut mitään uutta. Vaihtoehtoiset moduulit voisivat olla toimiva ratkaisu tällaisiin tilanteisiin.
- Tutkinnon toteuttamistapa oli kovin perinteinen luentoineen. Tähän olisin toivonut vähän enemmän vaihtelua. Meillä oli hyvinkin keskusteleva ryhmä mutta osallistujien osaamista ei ehkä hyödynnetty tarpeeksi. Kurssin vetäjä vaihtui eestaas, mikä varmaankin heijastui aika ajoin jonkinlaisena sekavuutena ja järjestelyjen heikkoutena. Vaikka näin kävisikin, mif:n ammattilaisena pitäisi pystyä pitämään langat käsissään. Kokonaisuutena kurssi oli itselleni hyödyllinen, välitehtävät ja lopputyö antoivat paljon, samoin pienryhmäcoaching oli antoisaa.

- Vielä tarkempi seula joihinkin luento-osuuksiin ja painotus operatiivisuuteen, kun kaikkien pitää käytännössä heti seuraavana päivänä töissä ratkaista ongelmat, jotka tulevat luennoilla esimerkkeinä esiin. Moni luennoitsija oli sisäistänyt tämän täysin kyllä. Auttaisiko jokin vielä tarkempi yhteisohjeistus luennoitsijoille? Stubbin kolme kohtaa: Käykää nämä ainakin läpi heti luennon aluksi ja lopuksi, niin kurssilaiset voivat olla varmoja, että jokaisessa kurssin osuudessa on strateginen punainen lanka. Kurssiosuuksiin vielä lisää osallistujien omien casejen purkuja; he tarvitsevat laajaa benchmarkkausta ja saisivat sitä näin.
- Kehittäisin sisältöä vastaamaan tutkinnon nimeä. "Strateginen henkilöstöjohtaminen" - tutkinnon nimenä vie harhaan, sillä strateginen näkökulma puuttui suurimmasta osasta sisältöjä. Monista asioista (esimerkiksi työsuhdeasiat) puhuttiin "perustietoa esimiehille" -tasolla. Strategista tasoa olivat Riitta Viitalan ja Mikko Luoman osiot. Valmennuksen sisältö aivan liian heppoinen kohderyhmälle. Asiantuntijoiden brieffaus lienee myös jäänyt puolitiehen, sillä välillä asiantuntijaosuudet olivat kovin kaukana annetusta otsikosta.
- Syventäisin ja toisin enemmän fakta tietoa/esim tutkimuksia ja lukuja työhyvinvoinnin johtamisen merkityksestä jne. Lisäsyvyyttä olisi tarvinnut sillä osallistujat olivat hr-alan ammattilaisia
- Muiden yritysten esimerkit ja mahdolliset vierailut olisivat hyviä. Kirjallisuuden lisäksi artikkeleiden lukemista ja pohdintaa jokaiselle lähipäivälle.
- Ainakin minulle kokonaisuus oli oikein hyvä noin, koska olin vasta aloittanut hr-tehtävissä.
- Joustavuutta lisää, esim. kurssipäivät osuivat hiihtolomalle ja siitä ei voinut joustaa, moni olikin silloin poissa. Osa sisällöstä oli perusasiaa, henkilöstöjohtamista kyllä suurelta osin, mutta se strateginen osuus jäi vähemmälle. Sopiva paketti aloittelijalle mutta ei kokeneelle asiantuntijalle, jolle uskoisin tutkinnon nimen perusteella olevan kohdistettu. Pienryhmäkonsultaatio oli ryhmämme osalta fiasko ja ei antanut mitään. Annoimme monesti palautetta kurssin aikana mm. juuri pienryhmätoimintaan, aikatauluihin ja sisältöön liittyen mutta niitä ei kertaakaan huomioitu. Assistentin käyttäytyminen oli osin epäasiallista - jos et pääse jaksolle niin se on sinun menetys.. Vika oli aina vastaanottajassa, ei siinä että esim. ohjelma jonka hän oli lähettänyt oli väärä.
- Pienryhmäkonsultaatioiden sisältöä kehittämällä

- Enemmän tehtäviä omaan työhön kytkennän merkeissä. Kirjallisuuteen perehtyminen on hyvä lisä arjen keskelle, ja se loi monia oivalluksia.

### Palautteet

- Osa asioista oli kyllä jo vanhaa ja tuttua, mutta tutkinnon myötä strateginen henkilöstöjohtaminen jäsenyi itselleni uudella ja selvällä tavalla. Tutkinnosta on ollut suurta hyötyä sekä itselleni että organisaatiolleni.
- Hyvää työtä tämä kokonaisuus. Kurssikansiot ja ohjelmat todella hyvin valmisteltuja.
- MIF voisi tarkistella palauteprosessejaan. Tiedän, että moni osallistuja antoi kovin kriittistä palautetta jaksojen jälkeen. Palautteeseen ei mikään taho palannut missään valmennuksen vaiheessa. (Ts. reklamoivalle asiakkaalle ei ole syytä palata?) MIF:n oppimiskäsitys ja menetelmät ovat jämähtäneet 80-90 luvulle. Kirjalistaukset ovat vanhentuneita. Verkko-oppimista hyödynnetään lähinnä materiaalin säilöntäpaikkana. Kannattaisi havahtua! Kilpailijat menevät kovaa kyytiä ohi! Vastaa kohtalaisen kokoisesta henkilöstön kehittämismäärästä, ja tämän kokemuksen perusteella MIF ei valitettavasti ole listoillamme yhteistyökumppaneita valittaessa. Tämän olen myös hyvin avoimesti todennut jaksopalautteissani. Tässä totean sen vielä kertaalleen. Ehkä huudan tuuleen?
- Kiitos koulutuksesta ja hyvää jatkoa.
- Joustavuutta, ei joka vuosi tarvitse olla juuri ne samat päivät kalenterissa. Riitta Viitalan päivä oli erinomainen, samoin Marko Kestin ja Tiedon HR-henkilön esitys.