

11.9.2007



# Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana

Opas henkilöstöstrategian laatimiseen valtion virastoissa ja laitoksissa

Kaiku-työhyvinvointipalvelut yhteistyössä Net Effect Oy

# Sisältö

1. Johdanto .....	1
1.1 Oppaan tavoitteet ja sisältö .....	1
1.2 Henkilöstöjohtamisen käsitteet .....	2
1.3 Strateginen kyvykkyys uudessa julkisjohtamisessa .....	3
1.4 Henkilöstöstrateginen ajattelu tulosohjauksen, BSC-pohjaisten toiminnanohjausjärjestelmien ja laatujohtamisen näkökulmasta .....	3
2. Henkilöstöstrategiaprosessi .....	7
2.1 Strategiaprosessin kokonaisuus .....	7
2.2 Henkilöstöstrategian laadinta ja toimeenpano .....	8
2.2.1 Henkilöstöstrategian kytkeminen varsinaiseen strategiaan .....	8
2.2.2 Nykyinen henkilöstöjohtamisen tila ja toimintaympäristön muutokset .....	9
2.2.3 Henkilöstöjohtamisen tavoitetilan määrittely .....	9
2.2.4 Henkilöstöstrategiavaihtoehtojen paikantaminen ja määrittely .....	10
2.2.5 Henkilöstöstrategiaan kirjattavat tavoitteet ja toimenpiteet .....	11
2.2.6 Organisaation kehittämisen ja henkilöstösuunnittelun periaatteet .....	12
2.2.7 Henkilöstön hankinta, valinta ja sijoittaminen .....	13
2.2.8 Osaaminen ja uusintaminen .....	14
2.2.9 Palkitseminen .....	15
2.2.10 Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät .....	15
2.2.11 Viestintä .....	16
2.3 Henkilöstöstrategian seuranta ja arviointi .....	17
3. Henkilöstöstrategian laatijoiden muistilista .....	18
Liite 1: Kirjallisuutta .....	20
Liite 2: Esimerkki henkilöstöstrategiadokumentista .....	21
Liite 3: Osaamisen johtamisen muistilista .....	24
Liite 4: Eläköityminen vs. osaamisen siirto .....	25
Liite 5: Henkilökohtaisen kehittymisen keinoja .....	26

## 1. Johdanto

### 1.1 Oppaan tavoitteet ja sisältö

**Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana** -oppaassa kuvataan valtion viraston tai laitoksen henkilöstöstrategian sisältövaatimuksia. Opas on kirjoitettu niin, että se palvelisi mahdollisimman laaja-alaisesti erikokoisia ja -tyyppisiä virastoja hallinnon toimialasta ja organisaatioiden koosta riippumatta.

Jokainen organisaatio kehittää henkilöstöstrategiaprosessinsa omista lähtökohdistaan. Henkilöstöstrategia onnistuu kuitenkin parhaiten osallistavana prosessina – sellaisena yhteistoimintana, joka kytkee prosessiin mahdollisimman monia osallistujia organisaation eri tasoilta.

Henkilöstöstrategian ja –politiikan tarkoitus on luoda puitteet organisaation perustehtävän toteuttamiseen pitkäjänteisesti, tehokkaasti ja jatkuvasti kehittyen, jopa uudistuen. Modernin julkisjohtamisen lähtökohtana on siis ajatus hyvinvoivasta henkilöstöstä organisaatioiden tuloksellisuuden, tuottavuuden ja laadukkuuden aikaansaajana.

Oppaan päättää yhteenveto keskeisistä teemoista. Loppuun on myös listattu lyhyesti aihe-alueeseen liittyvää kirjallisuutta ja henkilöstöstrategiadokumentin asiakirjamalli.

Oppaan käsillä olevassa ensimmäisessä luvussa luodaan katsaus henkilöstöjohtamisen ja valtionhallinnon tulosohjauksikäsitteistöön pohtimalla muun muassa sitä, miten henkilöstöstrateginen ajattelu ja tulosprisma-ajattelu nivoutuvat yhteen.

Oppaan toisessa luvussa esitellään prosessimalli henkilöstöstrategian toteuttamiseksi ja henkilöstöstrategiadokumentin laatimiseksi perustelemalla ne asiakokonaisuudet, jotka henkilöstöstrategiadokumenttiin on tavallisesti tarkoituksenmukaista sisällyttää.

#### Oppaan lähtökohdat voidaan kiteyttää seuraavasti:

Oppaan kantavana ideana on *johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteys*. *Työhyvinvointi*, viraston *uudistumiskyky* ja *vaikuttavuus* sekä *työn tuloksellisuus* liittyvät kiinteästi toisiinsa. Vahva työhyvinvointi edistää viraston uudistumista ja kehittymistä, mikä taas lisää viraston vaikuttavuutta eli tavoitteiden saavuttamista.

Työhyvinvointia lähtökohtana pitävä johtajuus on yksi keskeisistä tavoista, jolla moderni organisaatio osoittaa yhteiskunnallista vastuutaan.<sup>1</sup>

Oppaassa esiteltävän henkilöstöstrategian toteutusmallin johtamisfilosofinen lähtökohta on *osallistavan ja jaetun johtajuuden malli*. Sen peruspiirteet juontavat juurensa oppivan organisaation käsitteistä ja teoriasta.

*Oppivan organisaation* toimintamallissa keskeistä on toiminnan jatkuva arviointi, olemassa olevan toiminnan kyseenalaistaminen ja kehittäminen. Oppivassa organisaatiossa luodaan jatkuvasti edellytyksiä organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja vahvistamiseen.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Esim. Zwetsloot & Starren 2004.

<sup>2</sup> Oppivan organisaation teoriakehittelyssä keskeisiä henkilöitä ovat olleet Chris Argyris ja Peter Senge.

## 1.2 Henkilöstöjohtamisen käsitteet

Seuraavassa esitellään lyhyesti henkilöstöjohtamisen avainkäsitteet.

*Työhyvinvointi* syntyy töissä, työtä tekemällä, työyhteisön yhteistoiminnan myötä. Se on sekä yksilön että yhteisön kokemus. Työhyvinvointia luodaan yhdessä. Se perustuu johtamiseen, osaamiseen ja työn hallintaan sekä osallisuuteen. Se nostattaa innostusta ja yhteisöllisyyttä ja antaa voimaa matkalla kohti määritettyä tavoitetta, tuloksellisesti ja innovatiivisesti.

*Henkilöstöstrategia* on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka henkilöstö toteuttaa organisaation strategiaa ja siitä, kuinka henkilöstönäkökulma otetaan huomioon organisaation toiminnassa. Se on tapa ”jalkauttaa” varsinainen toimintastrategia. Sen laadinta liittyy henkilöstöjohtamiseen ja strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Prosessiin osallistuu organisaatiosta riippuen henkilöstöjohtamisen kannalta tarkoituksenmukaiset tahot. Tavallisesti laadintaan osallistuu organisaation ylin johto, henkilöstöasioista vastaavan linja- tai prosessiorganisaation edustajat ja henkilöstön edustajat.

*Henkilöstöjohtaminen* on strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen yläkäsite. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on keino toteuttaa henkilöstöjohtamista. Sen konkreettisena ilmiönä on henkilöstöstrategia. Kuten edellä alaluvussa 1.1 tuotiin esille, oppaan lähtökohtana on **johtamisenettelyjen ja työhyvinvoinnin välisten yhteyksien tunnistaminen ja terävöittäminen**. Työhyvinvointia tukevan johtamisen kulmakiviä ovat **selkeä töiden järjestely, työntekoa palveleva johtaminen, lähiesimiestyö, osaamisen kehittäminen, työntekoa tukeva organisaatio, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen**.

*Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen* määrittää, kuinka henkilöstöjohtaminen on haluttu järjestää ja miten organisaatio haluaa saavuttaa tavoitteensa henkilöstöresurssien käytössä. Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen pääsisällöt voidaan luokitella monin tavoin, organisaatiosta riippuen. Tavallisesti pääsisällöt jäsentyvät kuitenkin seuraavasti:<sup>3</sup>

- **Henkilöstösuunnittelu:** a. Henkilöstörakenteen muutokset, b. Rekrytointiperiaatteet
- **Työn organisointi:** a. Työn järjestelyt, b. Työkierto, c. Työaika, -paikka ja -välineet
- **Arviointi:** a. Työn suoritusarviointi, b. Tuloksellisuuden arviointi
- **Kehittäminen:** a. Henkilöstön perehdyttäminen, b. Koulutus, c. Työnohjaus, d. Sisäinen kehittämistoiminta, e. Työhyvinvoinnin edistäminen (kts. edellä).
- **Neuvottelu:** a. Sisäisen viestinnän järjestäminen, b. Yhteistoimintamenettelyn käytännöt, c. Työsuhteet
- **Kompensaatio:** a. Taloudellinen palkinta, b. Ei-taloudellisen palkinnan tavat
- **Työsuojelu**<sup>4</sup>: a. Työn turvallinen tekeminen, b. Työkyvyn ylläpitäminen,
- **Järjestelmät:** Henkilöstövoimavarojen koordinoitua tukevat tietojärjestelmät

*Henkilöstön kehittämisellä* tarkoitetaan ihmisten kehittämistä, kouluttamista ja voimavarojen uusintamista. Siitä käytetään Suomessakin yleisesti lyhennettä HRD (Human Resources Development). Tavallisesti keskeisimmiksi HRD-osatekijöiksi määritellään kehittäminen ja koulutus.

<sup>3</sup> Listaus on esimerkinomainen ja ainoastaan suuntaa antava. Kuuden pääsisällön jälkeen mainittavat ydintoiminnot ovat esimerkkitaipauksia, joiden painoarvo vaihtelee organisaatiokohtaisesti. Pääsisältöjen ja ydintoimintojen sisällyttäminen viraston tai laitoksen henkilöstöstrategiadokumenttiin on siis tarkoituksenmukaisuuskysymys. Ne sisällytetään strategiadokumenttiin tarpeen vaatiessa.

<sup>4</sup> Uusittu työturvallisuuslaki (738/2002) on yksi keskeisimmistä työelämää säätelevistä laeista. Sen sääntely kohdistuu pääosin työnantajaan ja asettaa tälle velvoitteita huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työturvallisuuslaki on työsuojelun suomalainen peruslaki. Laki velvoittaa ensisijaisesti työnantajaa ja päätösvalta toimenpiteistä on työnantajalla. Työntekijän tulee huolehtia työpaikan turvallisuudesta. Työympäristön parantamisen kannalta on olennaista, että työntekijät osallistuvat työpaikalla työsuojelutoimenpiteisiin.

### 1.3 Strateginen kyvykkyys uudessa julkisjohtamisessa

Organisaatioteoreettisessa ajattelussa strateginen suunnittelu on prosessi, jonka avulla määritellään organisaation tulevaisuuden tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamisen edellyttämät resurssit. Lopuksi muunnetaan asetetut tavoitteet konkreettisiksi tehtäviksi ja osatehtäviksi.

Strateginen ajattelu on keskeinen osa valtionhallinnon virastojen ja laitosten johtamistyötä. Sen merkitys on vahvistunut etenkin *uuden julkisjohtamisen mallin* (New Public Management) myötä. Johtamismalli vakiintui Suomen valtionhallinnon tulosohjauskäytäntöihin 1990-luvun puolivälissä. Sen keskeisiä kulmakiviä olivat muun muassa tulosjohtamisen periaate, tulosten todentaminen (tilintekovastuu), päätösvallan delegointi ja tulevaisuuteen suuntautuminen. Henkilöstöstrategian ja tulosprisma-ajattelun välistä yhteyttä hahmotetaan myös jäljempänä alaluvussa 1.4.

Tavallisesti toimintastrategian laadinnassa lähdetään liikkeelle nykyisen toiminta-ajatuksen määrittelystä, toimintaa ohjaavien periaatteiden tai arvojen paikantamisesta sekä organisaation vision hahmottamisesta. Olennaista strategisen johtamisen prosessissa on strategian toiminnallistaminen, eli kääntäminen konkreettisiksi mitattaviksi toimenpiteiksi, ja näitä tukevien seuranta- ja arviointijärjestelmien rakentaminen. Tässä yhteydessä tulevat mietittäväksi organisaation henkilöstöpolitiikan strategiset näkökulmat ja niihin liittyvät konkreettiset toimenpiteet.

Viraston tai laitoksen johdon strateginen kyvykkyys heijastuu siihen, mikä merkitys henkilöstöstrategialle annetaan. Henkilöstöstrategian tulee kytkeytyä organisaation vision tavoittamiseen ja kokonaisvaltaisen strategian toteuttamiseen.<sup>5</sup> Se ei voi olla viraston tai laitoksen muusta strategiasta irrallinen.

Kokonaan oma kysymyksensä on, millaisen tiedon ja millaisten käsitteiden varassa valtion virastojen ja laitosten johto tulevaisuuteen suuntautuu. Toimintastrategian ja henkilöstöstrategian laadinnassa voi esimerkiksi hyödyntää tulevaisuudentutkijoiden lanseeraamia käsitteitä *megatrendi* ja *heikko/hiljainen signaali*.

Megatrendit ovat tulevaisuudessa lähes sataprosenttisella todennäköisyydellä tapahtuvia asioita ja ilmiöitä (esimerkiksi väestön ikääntyminen ja valtion virkamieskunnan voimakas eläköitymisaalto 2010-luvun alkupuolella). Heikot/hiljaiset signaalit puolestaan kertovat mahdollisesta tulevaisuudessa ilmenevästä megatrendistä tässä ja nyt. Nimenomaan heikkojen/hiljaisten signaalien havaitseminen on merkki organisaation johdon strategisesta kyvykkyydestä, koska ne toimivat parhaimmillaan isojen muutosten "aikaisina varoittajina" ja "esiin nousevina asioina".<sup>6</sup>

### 1.4 Henkilöstöstrateginen ajattelu tulosohjauksen, BSC-pohjaisten toiminnanohjausjärjestelmien ja laatujohtamisen näkökulmasta

Henkilöstöstrategisen ajattelun vahvistuminen näkyy hyvin viime vuosien aikana tapahtuneessa tulosohjausvälineistön kehittämisessä. Valtion virastojen ja laitosten henkilöstöstrategiaan liittyvät toimenpiteet tekevät ajankohtaiseksi ehdotukset, jotka vuoden 2003 keväällä työryhmäraporttinsa julkistanut valtion tilinpäätöstyöryhmä teki tuloksellisuuskäsitteistöä. Nämä ehdotukset ovat sittemmin vakiintuneet valtionhallinnon toiminta- ja taloussuunnittelun kulmakiviksi.

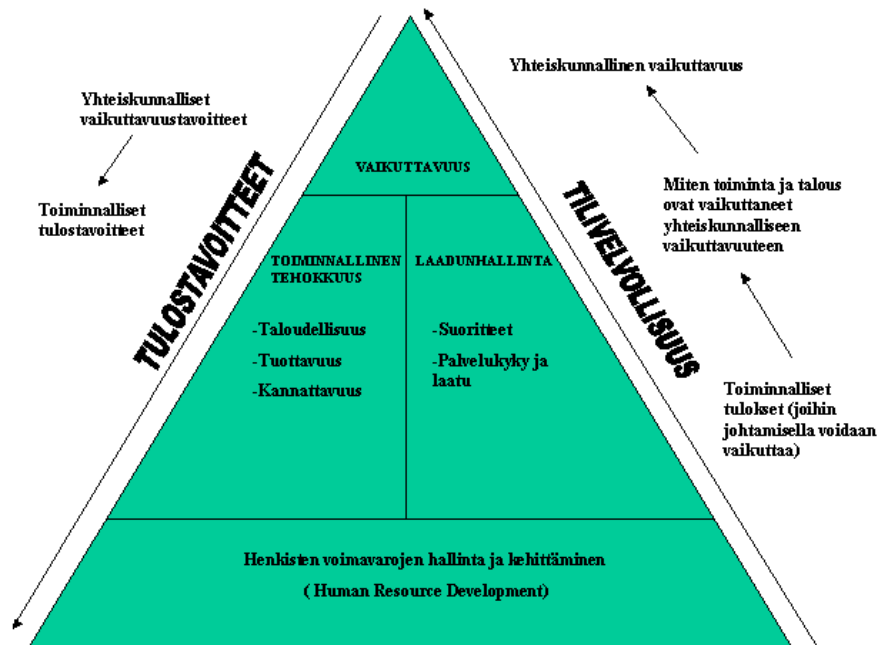
Virastojen ja laitosten henkilöstövoimavarojen hallinta ja kehittäminen nostetaan yhdeksi keskeiseksi tilivirastojen tuloksellisuuskäsitteeksi, vaikuttavuuden, toiminnallisen tehokkuuden ja laadunhallinnan rinnalle. Tilivirastojen tuloksellisuuskäsitteistö kiteytyy niin sanotussa tulosprismassa (KUVIO 1). Se

<sup>5</sup> Viraston tai laitoksen henkilöstöstrategian ei välttämättä tarvitse olla erillinen dokumentti, vaan se voidaan sisällyttää myös varsinaiseen toimintastrategiadokumenttiin. Varsin usein virastot ja laitokset kuitenkin laativat henkilöstöstrategiansa erilliseksi dokumentiksi ja sen liitteenä on saatavilla muun muassa viraston tai laitoksen päätöksentekoprosessia havainnollistava työjärjestys.

<sup>6</sup> Heikkojen/hiljaisten signaalien englanninkieliset termit 'early warning indicator' ja 'emergent issue' ovat tältä osin termeinä iskuvoimaisempia kuin niiden suomenkieliset vastineet.

perustuu valtion tilinpäätöstyöryhmän vuonna 2003 tekemiin esityksiin.

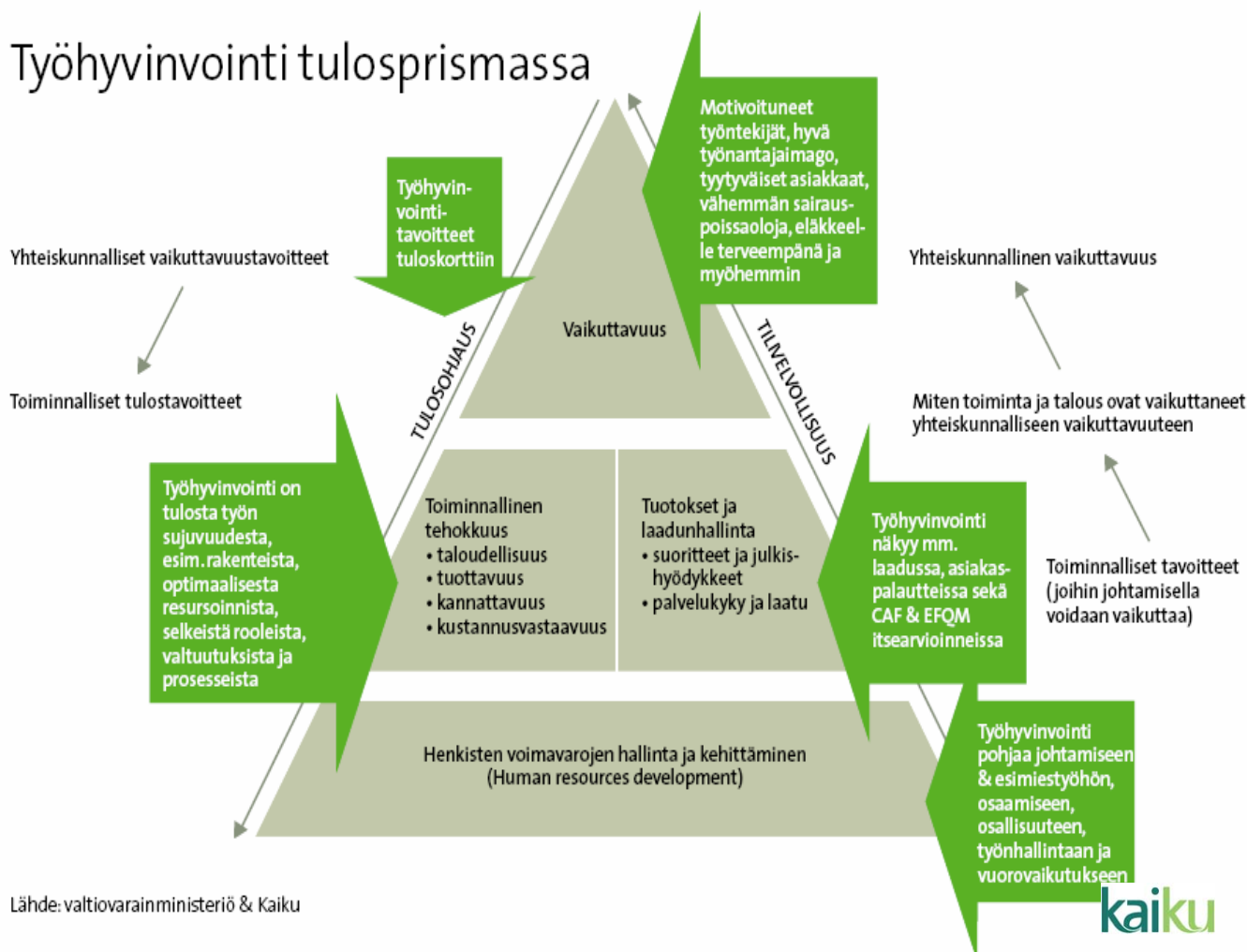
Tulosprisma on merkittävä laajennus aikaisempaan tulohajauksen yhteydessä tutuksi tulleeseen tuloksellisuuskäsitteistöön. Se korostaa ennen muuta toiminnan vaikuttavuutta, henkilöstön merkitystä tuloksentekijänä ja toiminnan ja palvelujen laatuäkökulmaa.



KUVIO 1. Tulohajauksikäytäntöjen perustana oleva tulosprisma.

Kuviossa 2 tulosprismaa on avattu työhyvinvoinnin näkökulmasta ja painotettu näin seikkoja, jotka jokaisen henkilöstöstrategiaa tekevän tahon tulisi huomioida (KUVIO 2).

## Työhyvinvointi tulosprismassa



KUVIO 2: Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavien tekijöiden näkyminen tulosprismassa

Henkilöstöstrateginen näkökulma kytkeytyy nykyisin hyvin vahvasti myös virastojen ja laitosten strategiseen johtamiseen toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Varsin monissa valtion virastoissa ja laitoksissa sovelletaan nykyisin Kaplanin ja Nortonin lanseeraamaa Balanced Scorecard -tulokorttimallistoa. Tulokorttiarkkitehtuurissa yksi organisaation onnistumista edellyttävästä alueesta on varsin usein nimetty termillä 'Henkilöstön uusiutuminen, osaaminen tai hyvinvointi' -tyyppisillä johdannaisilla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kyseinen virasto tai laitos on määritellyt henkilöstöstrategiastaan joukon kriittisiä menestystekijöitä ja niille mittarit.

Niin tulossopimuksissa ja tulokortissa kuin riskienhallintaraportoinnissakin Kaiku-työhyvinvointipalvelut kehottaa virastoja ja laitoksia seuraamaan seuraavia organisaatioilmastoon ja muutoksenkykyyn vaikuttavia tekijöitä (suluissa viittaus VM-barometrin vastaavaan numeroon):

- o **Johtaminen** (1.)
- o **Työilmapiiri ja yhteistyö** (5.)
- o **Energisyys** (6.3.)
- o **Työn sisältö ja haasteellisuus** (2.)
- o **Kehittymisen tuki** (4.)

Näistä on mahdollista ennakoida myös tulevia henkilöstö- ja henkilöjohtamisen haasteita. Lisäksi mitattavia asioita ovat jo toteutunutta tilannetta kuvaavat **Sairauspoissaolot, Työtapatuimat, Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen sekä Lähtö- ja tulovaihtuvuus.**

Henkilöstöstrateginen ajattelu tulee voimakkaasti esille laatujohtamisen erilaisissa toimintatavoissa ja laatupalkintokriteeristöjen soveltamisessa. Näitä kriteeristöjä sovelletaan ja hyödynnetään nykyisin laaja-alaisesti valtion virastoissa ja laitoksissa.

Esimerkiksi Euroopan laatupalkintokriteeristön (ns. EFQM-malli) kolmannessa arviointialueessa 'Henkilöstö' luetellaan kaikkiaan viisi arviointikohtaa, jotka kaikki liittyvät henkilöstön strategiseen johtamiseen. Henkilöstön arviointialueella organisaation tulee arvioida:

- Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään (3a)
- Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnustetaan ja miten niitä kehitetään ja ylläpidetään (3b)
- Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan (3c)
- Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua (3d)
- Miten henkilöstöä palkitaan, miten sille annetaan tunnustusta ja miten sen hyvinvoinnista huolehditaan (3e)

Myös toisessa valtion virastoissa ja laitoksissa käytössä olevassa laatupalkintomallissa eli niin sanotussa CAF-mallissa (Common Assessment Framework) henkilöstöstrateginen ajattelu on vahvasti esillä.<sup>7</sup> CAF-mallissa kiinnitetään huomiota erityisesti siihen, miten henkilöstöhallinta, kehittäminen, osaaminen ja voimavarat hyödynnetään organisaation toimintaperiaatteiden ja strategian mukaisesti. Malli kiinnittää huomiota myös henkilöstövoimavarojen optimointiin organisaation toimintaympäristössä. CAF-mallin Henkilöstöjohtaminen -arviointialueen alakohdat ovat:

- Henkilöstövoimavarojen suunnittelu, johtaminen ja kehittäminen (3.1)
- Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi (3.2)
- Henkilöstön osallistaminen (3.2)

Kyseiset arviointialueet ovat Euroopan laatupalkintokriteeristössä ja CAF-mallissa niin sanottuja toimintatapa-alueita. Niillä arvioidaan sitä, millaisia toimintatapoja virasto tai laitos on suunnitellut, toteuttanut, arvioinut ja korjannut henkilöstöpolitiikassaan. Vastaavasti molempien mainittujen laatujohtamismallien seitsemännellä arviointialueella – molemmissa malleissa otsikkona Henkilöstötulokset – arvioidaan sitä, millaisia tuloksia virasto tai laitos on saanut henkilöstöpolitiikan toimenpiteillään.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Tämä johtuu siitä, että CAF-malli on pitkälti muunnos EFQM-mallista ja se on kehitetty helposti omaksuttavaksi laatujohtamisen viitekehikseksi ja "matalan kynnyksen malliksi" nimenomaan julkisen sektorin organisaation tarpeita ja kehittämisedellytyksiä silmällä pitäen.

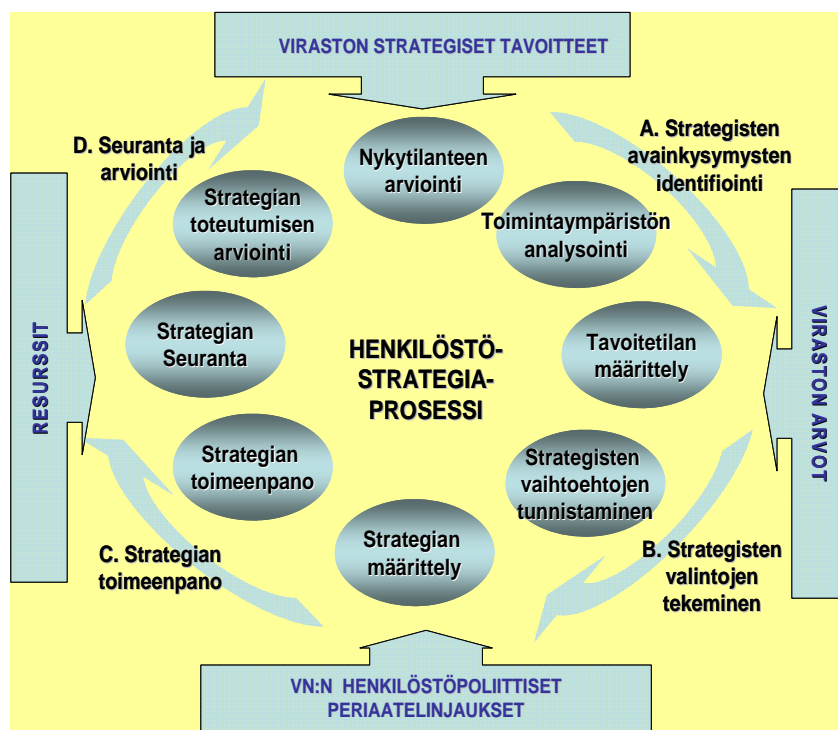
<sup>8</sup> Tulostamituksen ja käytettävien indikaattorien osalta on huomattava, että varsin monet virastot ja laitokset käyttävät toiminta- ja taloussuunnittelussaan, toiminnanohjausjärjestelmissään ja laadunjohtamismenettelyissään (laatupalkintokriteeristöjen käyttö) samantyyppisiä toimintatapoihin ja tuloksiin liittyviä indikaattoreita.



## 2. Henkilöstöstrategiaprosessi

### 2.1 Strategiaprosessin kokonaisuus

Tässä esitetään malli henkilöstöstrategian toteutuksesta.<sup>9</sup>



**KUVIO 3.** Henkilöstöstrategia prosessina.

Henkilöstöstrategiaprosessin lähtökohtana ovat *viraston tai laitoksen yleiset toimintastrategiassa ilmaissut tavoitteet*, joita sen tulee tukea. Muut strategiaprosessin kannalta keskeiset reunaehdot ovat *viraston tai laitoksen arvot, valtioneuvoston henkilöstöpoliittiset periaatelinjaukset ja käytettävissä olevat resurssit* (KUVIO 3). Kaikki nämä tekijät linjaavat henkilöstöstrategiassa tehtäviä valintoja ja asettavat yleiset puitteet strategiaprosessille.

Strategiaprosessi voidaan jakaa neljään päävaiheeseen, jotka koostuvat useammasta toimintakokonaisuudesta. Nämä vaiheet ovat:

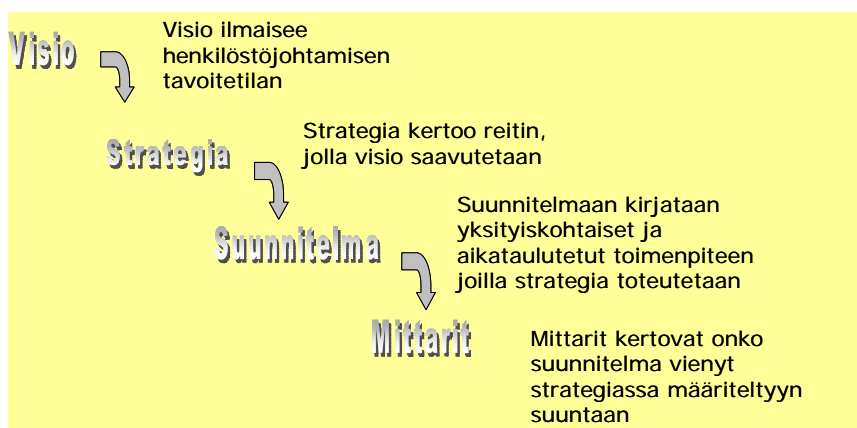
- Strategisten avainkysymysten identifiointi
- Strategisten valintojen tekeminen
- Strategian toimeenpano
- Strategian seuranta ja arviointi

<sup>9</sup> Jäljempänä alaluvuissa 2.2–2.8 esitetään malli henkilöstöstrategian laadintaprosessista. Kussakin alaluvussa kerrotaan lyhyesti, mitä kyseinen strategian laadintavaihe pitää sisällään ja millaisia erityiskysymyksiä tulisi kyseisessä henkilöstöstrategian laadintavaiheessa erityisesti nostaa esille (ks. ”pohtimisboksit” kunkin alaluvun lopussa).

*Strategisten avainkysymysten identifioinnissa* on tunnistetaan haasteet. Ensin arvioidaan organisaation nykytila henkilöstöjohtamisen kannalta. Tämän jälkeen tarkastellaan toimintaympäristön ja sen muutostrendien asettamia haasteita henkilöstöjohtamiselle.

*Strategisten valintojen tekeminen* alkaa henkilöstöjohtamisen vision määrittelystä. Ennen strategian pohtimista on tiedettävä, mihin strategiallamme pyrimme. Strategisten vaihtoehtojen tunnistamisessa on kysymys siitä, mitkä ovat vaihtoehtoiset tavat vastata strategiin avainkysymyksiin, kun otetaan huomioon henkilöstöjohtamisen visiomme ja arvomme. Strategian määrittely tapahtuu vertailemalla ja analysoimalla eri vaihtoehtoja.

*Strategian toimeenpanossa* on kysymys strategian konkretisoimisesta kehitysohjelmaksi, jota lähdetään systemaattisesti toteuttamaan. Strategian toimeenpanemiseksi on laadittava toimintasuunnitelma, jossa identifioidaan kehittämistoimenpiteet, niiden aikataulu ja vastuut. Strategian viestiminen koko henkilöstölle on keskeinen osa toimeenpanoa.



**KUVIO 4.** Henkilöstöjohtamisen askelmat visiosta mittareihin.

*Strategian seuranta ja arviointi* mielletään usein virheellisesti irralliseksi strategian suunnittelusta ja toimeenpanosta. Ne ovat kuitenkin kiinteä osa strategiaprosessia. Yhtäältä seuranta on osa toimeenpanoa ja toisaalta seurannan avulla saadaan tietoa strategian uudelleen suuntaamiseksi ja täsmentämiseksi. Seuranta, joka ei hyödytä näitä päämääriä, on tarpeetonta.

## 2.2 Henkilöstöstrategian laadinta ja toimeenpano

Tässä alaluvussa kuvataan yksityiskohtaisemmin henkilöstöstrategian laadintaan ja toimeenpanoon liittyvät kysymykset ja tehtäväkokonaisuudet edellä alaluvussa 2.1 luonnostellun henkilöstöstrategia-prosessihahmotelman mukaisesti.

### 2.2.1 Henkilöstöstrategian kytkeminen varsinaiseen strategiaan

Henkilöstöstrategian tulee siis osaltaan kertoa, miten henkilöstöpolitiikan toimenpiteillä edistetään viraston tai laitoksen vision saavuttamista.

**Pohdittavia kysymyksiä:**

1. Millaiset henkilöstöpoliittiset toimenpiteet aidosti lisäävät mahdollisuutta saavuttaa viraston tai laitoksen strategisia päämääriä?
2. Millaisia erityisiä vaatimuksia viraston tai laitoksen itselleen asettama visio edellyttää henkilöstöpolitiikalta ja -johtamiselta?
3. Miten laaja-alainen työhyvinvointinäkökulma tulee ottaa huomioon vision saavuttamisessa?

**2.2.2 Nykyinen henkilöstöjohtamisen tila ja toimintaympäristön muutokset**

Henkilöstöstrategiaan kirjataan arvio nykyisen henkilöstöpolitiikan ja henkilöstöjohtamisen tilanteesta sekä arvio viraston tai laitoksen ulkoisen toimintaympäristön muutoksista. Nykytilan arvioinnissa on tärkeää oivaltaa sekä *sisäisen* että *ulkoisen* arvioinnin merkitys.

*Sisäisessä nykytilan* arvioinnissa voidaan *esimerkiksi* analysoida nykyisten henkilöstöresurssien vahvuuksia ja heikkouksia, henkilöstörakenteen olemusta (esimerkiksi ikä- ja koulutustaustajakautuma) tieto- ja taitotasoa, tuottavuutta, henkilöstön suoritusasoa, sitoutuneisuutta, työtyytyväisyyttä, yhteistyökykyisyyttä ja organisaatiokulttuurin tilaa.

*Ulkoisen nykytilan ja tulevaisuuden arvioinnissa* kiinnitetään huomiota nykyiseen toimintaympäristöön ja toimintaympäristön tuleviin muutoksiin. Tällöin voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi sellaisiin tekijöihin, kuten viraston tai laitoksen edustaman toimialan tulevaisuus, työvoiman saatavuus ja toimialan vaatima teknologia. Ulkoinen arviointi vastaa kysymykseen, miten nykyinen ja tuleva toimintaympäristö vaikuttavat henkilöstöön ja miten tällä on merkitystä strategisessa suunnittelussa.

Sekä sisäisessä henkilöstöpolitiikan ja henkilöstöjohtamisen analyysissa että ulkoisen toimintaympäristön analyysissa voidaan hyödyntää yleisesti tunnettua SWOT-analyysikehikkoa.<sup>10</sup>

**Pohdittavia kysymyksiä:**

1. Onko henkilöstöpolitiikkamme ja henkilöstöjohtamisen käytäntömme ajan tasalla?
2. Osaammeko tunnistaa toimintaympäristön muutosten vaikutukset henkilöstön kannalta?
3. Miten tuleviin toimintaympäristön muutoksiin pitäisi pystyä varautumaan henkilöstöpoliittisilla toimenpiteillä?

**2.2.3 Henkilöstöjohtamisen tavoitetilan määrittely**

Henkilöstöstrategia pohjautuu henkilöstövisioon, joka määrittelee henkilöstöstrategian tavoitetilan. Ilman sitä ei voida edes lähteä keskustelemaan strategisista vaihtoehdoista, koska päämäärä, jota kohti halutaan edetä, puuttuu. Strategia on ymmärrettävissä vain vision kautta. Strategia ilman visiota on sokea ja visio ilman strategiaa on mykkä. Siinä missä strategian kehittäminen on suurimmaksi osaksi analyyttistä, systemaattista ja loogista toimintaa, on vision kehittämisen lähtökohtana oltava rohkeus ja luova mielikuvitus. Visio ei saa kuitenkaan olla irrallinen nykytodellisuudesta, vaan sen tulee pohjautua selkeästi nähtävissä oleviin kehitystrendeihin.

Henkilöstövisio on ensisijaisesti strategisen henkilöstöjohtamisenjohtamisen työkalu. Sillä on oltava selkeä kytkentä päästrategian visioon: niiden tulee yhdessä muodostaa looginen, ymmärrettävä ja yhteensopiva kokonaisuus.

<sup>10</sup> SWOT eli tässä tapauksessa organisaation henkilöstöpolitiikan ja henkilöstöjohtamisen nykyiset vahvuudet ja heikkoudet sekä toimintaympäristöstä nousevat henkilöstöpolitiikan ja henkilöstöjohtamisen uhat ja mahdollisuudet.

Hyvä visio on selkeä kiteytys henkilöstöjohtamisen päämäärästä, joka on samanaikaisesti houkutteleva, helposti omaksuttavissa ja vaikuttava. Vision tulisi sekä haastaa että sitouttaa ihmisiä. Hyvän vision luominen onkin strategiaprosessin haastavimpia vaiheita. Missään nimessä henkilöstövisioon ei kannata suhtautua johtamisen sanahelinänä. Hyvän vision miettimiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin monin kerroin strategian laadinnassa.

#### Pohdittavia kysymyksiä:

1. Onko organisaatiollamme selkeää henkilöstövisiota?
2. Perustuuko visiomme nähtävissä olevien kehitystrendeihin?
3. Tunteeko henkilöstömme vision?

#### 2.2.4 Henkilöstöstrategiavaihtoehtojen paikantaminen ja määrittely

Henkilöstöstrategiavaihtoehdot ovat vaihtoehtoisia vastauksia strategiaan avainkysymyksiin. Ne kertovat, mitkä ovat mahdolliset tavat vastata strategiaan avainkysymyksiin, kun huomioidaan henkilöstöjohtamisen visio ja toimintaa ohjaavat arvot. Strategiavaihtoehtojen luomisen pohjana on yhtäältä analyysi organisaation nykytilasta ja toimintaympäristön muutoksista sekä toisaalta jaettu käsitys henkilöstöjohtamisen tavoitetilasta (visiosta).

Strategiavaihtoehdot ovat henkilöstöjohtamisen vaihtoehtoisten toimintalinjojen kuvauksia. Niiden työstäminen on koko strategiaprosessin tärkein vaihe. Strategiavaihtoehtojen tunnistamisessa pyritään löytämään vaihtoehtoisia toimintamalleja, joilla tavoitteisiin voidaan päästä.

Strategian määrittelyssä voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä. Balanced scorecard -viitekehukseen (BSC) pohjautuvat strategian kuvaustavat ovat yleistyneet nopeasti valtionhallinnossa ja samaa viitekehystä voidaan hyödyntää myös henkilöstöstrategian laadinnassa. BSC-viitekehysten etu on ennen muuta siinä, että strategian määrittelyprosessi tulee kiinteästi sidottua sen toteuttamisprosessiin.

Kun henkilöstöstrategiaa lähdetään muodostamaan BSC-viitekehysten mukaisesti, puretaan henkilöstövisio strategiaan *näkökulmiin*, joiden varaan mittaristo rakennetaan. Henkilöstöstrategiassa tällaisia näkökulmia voivat olla *esimerkiksi*:

- Työhyvinvointi
- Johtaminen
- Osaaminen
- Toimintatavat

Näkökulmat toimivat henkilöstöstrategian jäsentäjinä. Strategiset tavoitteet määritellään valittujen näkökulmien mukaan. Henkilöstöjohtamisen onnistuminen riippuu näkökulmien keskinäisen yhteyden ymmärtämisestä ja tasapainoisesta toteuttamisesta.

Henkilöstöstrategia laaditaan kiteyttämällä strategian ydin kuhunkin näkökulmaan *kriittisinä menestystekijöinä*. Ne ovat asioita, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ratkaisevimmin ja välittömimmin organisaation menestymiseen. Kriittisten menestystekijöiden on oltava strategisesti tärkeitä. Lisäksi organisaation on pysyttävä vaikuttamaan niihin toimenpiteillään. Kriittiset menestystekijät vastaavat kysymykseen, missä asioissa henkilöstöjohtamisessa on ehdottomasti onnistuttava, jotta etenemme vision suuntaan.

Kun jokaisen näkökulman kriittiset menestystekijät on tunnistettu, on seuraavana vaiheena *mittarien* määrittäminen. Mittarien määrittelyn tavoitteena on etsiä sellaista tekijää, joka parhaiten kuvaa onnistumista kriittisessä menestystekijässä ja sen muuttumista haluttuun suuntaan organisaation toimenpiteiden myötä. Mittari voi kuvata joko sitä, mitä saadaan aikaan tai saavutetaan, tai sitä, mikä vaikuttaa aikaansaannoksiin tai tuloksiin. Mittarille asetettu *tavoite* voi olla laadullinen tai määrällinen. Niiden tehtävä on osoittaa, eteneekö organisaatio henkilöstöstrategiansa mukaisesti ja onko strategia itsessään onnistunut.

#### **Pohdittavia kysymyksiä:**

1. Mitkä ovat tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen keskeisimmät haasteet organisaatiossamme?
2. Mitä erilaisia strategiovaihtoehtoja meillä on vastata näihin haasteisiin?
3. Vastaako nykyinen strategiamme niihin haasteisiin, joita lähitulevaisuudessa kohtaamme?

#### *2.2.5 Henkilöstöstrategiaan kirjattavat tavoitteet ja toimenpiteet*

Sen jälkeen kun henkilöstöstrategia on lähtökohdiltaan kytketty viraston tai laitoksen strategiaan, *yksilöidään mahdollisimman tarkasti ne tavoitteet ja toimenpiteet, joita varsinainen henkilöstöstrategia sisältää*. Käytännössä tavoitteet ja toimenpiteet kannattaa luokitella niiden operatiivisuuden asteen mukaisesti. Tämä auttaa automaattisesti hahmottamaan tavoitteiden ja toimenpiteiden ”suuruusluokkaa” ja kertoo henkilöstöstrategiadokumentin lukijalle, että henkilöstöstrategia koostuu eritasoisista tavoitteista ja toimenpiteistä – alkaen strategisista painopisteasetteluista ja päättyen hyvin konkreettisiin toimenpiteisiin.

Oleennaista on, että henkilöstöstrategiaan kirjattavat *tavoitteet ovat konkreettisia ja mitattavissa olevia*. Tavoitteita ja toimenpiteitä listattaessa tulee selkeästi käydä ilmi a) mitä asetetaan tavoitteeksi, b) miten mainittu henkilöstöstrateginen tavoite liittyy viraston tai laitoksen kokonaisstrategiaan, c) mitä toimenpiteitä tehdään, d) millä aikataululla, e) kenen vastuulla tavoitteen saavuttaminen ja toimenpiteen toteuttaminen on ja f) mitä resursseja kyseinen toiminta vaatii.

Henkilöstöstrategiaan kirjattavat tavoitteet ja toimenpiteet voi yksilöidä esimerkiksi *taulukkomuotoisena listauksena* alla esitetystä muodosta (TAULUKKO 1; ks. myös liite 2 Henkilöstöstrategian dokumenttimalli).

**TAULUKKO 1.** Henkilöstöstrategiaan kirjattavien tavoitteiden ja toimenpiteiden yksilöiminen

Henkilöstöstrateginen tavoite	Strategiakykentä	Toimenpide	Aikataulu	Vastuutaho ja tarvittavat resurssit
1. Viraston osaamisstrategian suunnittelu ja toimeenpano.	Viraston lähivuosien toimintaympäristön muutokset edellyttävät yhtäältä toimialatietämyksen vahvistamista ja toisaalta osaamisen laajentamista.	1. Osaamiskartoitus 2. Osaamisen vahvistamiseen tähtäävien toimenpiteiden listaus. 3. Täydennyskoulutus	1. 30/04/2006 mennessä. 2. 30/06/2006 mennessä. 3. 31/03/2007 mennessä.	Koulutus-päällikkö X.X. Osasto-päällikkö X.X.
2. Viraston työhyvinvointiohjelman suunnittelu ja toteutus.	Vuoteen 2010 mennessä viraston on vahvistettava työnantajaimagoansa ja työyhteisön houkuttelevuutta muun muassa eläkkeellesiirtymisten vuoksi.	1. Työhyvinvointia estävien tekijöiden kartoitus. 2. Osasto- ja yksikkökohtaisten työhyvinvointiohjelmien suunnittelu ja toteutus.	1. 31/05/2006 mennessä. 2. 31/12/2007 mennessä.	Henkilöstön kehittämisspäällikkö X.X. Osasto-päällikkö X.X.
3. Jne.	Jne.	Jne.	Jne.	Jne.

Henkilöstöstrategiaan kirjattavat toimenpiteet muodostavat keskeisen osan varsinaisen henkilöstöstrategian *toimenpideoasasta*. Toimenpideoasassa esitetään vuosittaiset ja TTS-kauden pituiset henkilöstöön ja johtamiseen liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet.

**Pohdittavia kysymyksiä:**

- Olemmeko linkittäneet henkilöstöstrategiset tavoitteemme viraston tai laitoksen kokonaisstrategiaan?
- Ovatko henkilöstöstrategiaan kirjatut tavoitteet ja toimenpiteet konkreettisia, yksiselitteisiä, mitattavia, aikataulutettu ja vastuutettu?

**2.2.6 Organisaation kehittämisen ja henkilöstösuunnittelun periaatteet**

Henkilöstöstrategia on viestinnän väline. Sen tulee sisältää tietoa siitä, millainen ”kehittämisilmasto” virastossa tai laitoksessa on. Tältä osin henkilöstöstrategian tulee viestittää lukijalleen kokonaiskuva organisaatiokulttuurin tilasta.

Tämän perusteella henkilöstöstrategiaan *tulee kirjata ne periaatteet, joita viraston tai laitoksen kehittämistyössä noudatetaan*. Kehittämistä koskevien periaatteiden kirjaaminen henkilöstöstrategiaan on tähdellistä monesta syystä, mutta ennen kaikkea sen vuoksi, että näin virasto tai laitos joutuu erittelemään omat menettelytapansa oppivana organisaationa.

Kehittämistä koskevien periaatteiden kirjaamisessa on virasto- tai laitospaikoittaisia eroja – olennaista kuitenkin on yksilöidä organisaation henkilöstökoulutukseen liittyvät periaatteelliset linjaukset, esitellä sisäisten kehittämishankkeiden toteutustapa ja listata organisaation henkilöstön uudistumiskyvyn ylläpitäminen ja uudistumista tukevat rakenteet (hiljaisen tiedon siirron mekanismit, työhön

perehdyttäminen, työsuojelulliset näkökohdat ja niin edelleen). Tässä yhteydessä voidaan myös mainita viraston tai laitoksen sitoutuminen laadun jatkuvaan kehittämiseen.<sup>11</sup>

*Henkilöstöstrategian tulee kertoa lukijalleen, millaisia henkilöstösuunnittelun periaatteita virastossa tai laitoksessa noudatetaan.* Tältä osin henkilöstöstrategia kiteyttää ne toimintatavat, joiden perusteella a) henkilöstövoimavarot suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään, b) miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnustetaan ja miten sitä kehitetään ja ylläpidetään, c) miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan, d) miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua ja e) miten organisaatio toimii arvolähtöisesti.

*Henkilöstösuunnittelun periaatteiden yksilöinnissä luodaan käytännössä konkreettista silttaa osallistavan ja jaetun johtajuuden ja työhyvinvointia edistävien periaatteiden välille.* Henkilöstösuunnittelun periaatteiden listaaminen kertoo, millainen johtamiskulttuuri organisaatiossa on.

### **Pohdittavia kysymyksiä:**

1. Miten suhtaudumme kehittämiseen ja millaisia toimintatapoja noudatamme kehittämistyössä?
2. Mistä tunnistaa, että olemme aidosti oppiva organisaatio?
3. Kertovatko henkilöstösuunnittelun periaatteemme, että olemme sosiaalisesti vastuullinen työyhteisö?<sup>12</sup>

#### *2.2.7 Henkilöstön hankinta, valinta ja sijoittaminen*

Yksi kriittisimmistä valtion virastojen tulevaisuuden menestystekijöistä on henkilöstön hankinnassa onnistuminen. Merkittävä osa valtion organisaatioista on asiantuntijaorganisaatioita, joiden menestys riippuu osaavasta henkilöstöstä. Henkilöstöhankinnan kriittisyyttä korostavat lisäksi voimakkaat muutokset, jotka tapahtuvat lähivuosien aikana valtion henkilöstön määrässä ja rakenteessa.

Henkilöstön hankintaprosessiin kuuluvat henkilöstön rekrytointi, valinta ja palkkaaminen. Strategisten valintojen tekeminen henkilöstön hankinnassa edellyttävät tietoa siitä, kuinka paljon henkilöstöä tulevaisuudessa tarvitaan ja mitä näiden henkilöiden tulee osata. Henkilöstön hankinnassa keskeiset strategiset valinnat liittyvät ennen muuta rekrytointiin. Rekrytointistrategiassa on erityisesti päätettävä, mistä ja miten tulevat rekrytoinnit toteutetaan, millä perustein valinnat tehdään ja mitkä ovat muut rekrytoinnin yleiset pelisäännöt.

Strategisten tavoitteiden saavuttaminen ei edellytä ainoastaan oikeita ja osaavia henkilöitä, vaan oikeiden henkilöiden tulee lisäksi toimia oikeissa tehtävissä. Toisin sanoen jokainen henkilö tulee sijoittaa sellaisiin tehtäviin, jotka vastaavat hänen osaamistaan ja henkilökohtaisia ominaisuuksiaan. Henkilöstöstrategiassa luodaan linjat, joiden perusteella henkilöt sijoitetaan organisaatiossa erilaisiin tehtäviin. Henkilöstöstrategiassa on hyvä linjata esimerkiksi se, millä perusteella johtotehtäviin nimitettävät henkilöt valitaan, mikä on ulkoisen ja sisäisen rekrytoinnin rooli sekä millaisia ovat organisaation sisäiset ura- ja kehittymispolut tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen rekrytoimisessa ja kasvattamisessa.

<sup>11</sup> Virasto tai laitos voi esimerkiksi kertoa henkilöstöstrategiassaan, millainen laatujärjestelmä organisaatiossa on ja millaisia ovat organisaation laadunjohtamiseen liittyvät menettelyt ja työkalut.

<sup>12</sup> Sosiaalisesti vastuullisessa työyhteisössä työhyvinvointi on organisaation kriittinen menestystekijä. Sosiaalisesti vastuullinen työyhteisö mieltää yhteiskuntavastuunsa laaja-alaisesti painottamalla ”perinteisten” yhteiskuntavastuuta merkitsevien tekijöiden (esim. vastuu ympäristöstä ja kestävästä kehityksestä) ohella henkilöstön hyvinvointikysymyksiä. Sosiaalisesti vastuullisessa työyhteisössä johtaminen perustuu ajatukseen, että henkilöstö on aidosti työyhteisön tärkein voimavara.

**Pohdittavia kysymyksiä:**

1. Tiedämmekö minkälaista osaamista tarvitsemme tulevaisuudessa?
2. Onko meillä riittävästi tietoa tulevaisuuden työvoimatarpeista ja henkilöstön poistumasta strategisten valintojen pohjaksi?
3. Onko nykyinen rekrytointipolitiikkamme linjassa yleisten strategisten tavoitteidemme kanssa?

**2.2.8 Osaaminen ja uusintaminen**

Viraston tai laitoksen hyvä kilpailukyky luodaan sillä, että sen henkilöstön määrä ja rakenne ovat sopusuhtaisia ja henkilöstö on osaavaa, hyvinvoivaa ja työhönsä motivoitunutta.<sup>13</sup>

Henkilöstöstrategia sisältää kootusti kaikki ne toimenpiteet, jotka liittyvät henkilöstön osaamisen vahvistamiseen ja uusintamisen tukemiseen. Tähän liittyvät toimintatavat ja niihin liittyvät yksittäiset toimenpiteet liittyvät ennen muuta siihen, miten a) henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan, miten niitä kehitetään ja ylläpidetään ja b) miten henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan. Nämä toimintatavat yhdessä edistävät henkilöstön uusintamista.

Osaamiseen ja uusintamiseen liittyy monia erityisiä haasteita, joita voidaan tarkastella työyhteisön tasa-arvon kannalta. Yksi tällainen lähivuosien erityishaaste liittyy viraston tai laitoksen koosta tai toimialasta riippumatta henkilöstön ikääntymiseen ja eläkkeelle siirtymiseen. Lähellä eläkeikää olevat työntekijät saattavat tarvita työssä jatkamista ja työhyvinvointia edistäviä työaikajoustoja sekä työtehtävien uudelleenjärjestelyjä, mikä aiheuttaa työyhteisöissä painetta ”säällisen eläköitymisen politiikan” toimenpiteisiin.<sup>14</sup> Käytännössä tämä haaste liittyy organisaation ikäjohtamiseen, jonka tulisi huomioida henkilöiden tyypilliset ”ikäkausitarpeet”.

Henkilöstön osaamiseen ja uusintamiseen liittyvät asiakokonaisuudet voidaan virastosta tai laitoksesta riippuen ryhmitellä monin eri tavoin. Asiakokonaisuudet voivat sisältää esimerkiksi seuraavanlaisia teemoja:

- Työjärjestelyt ja uudelleensijoittamisen periaatteet
- Nykyinen osaamisprofiili ja osaamistarpeiden muutokset tulevaisuudessa
- Koulutusohjelmat ja muut uusiutumista vahvistavat toimenpiteet
- Verkottuminen (strategiset kumppanuudet osaamisen ulkoistamisen osalta)
- Osaamisen siirto
- Eri ikäryhmien tarpeet huomioiva ikäjohtaminen, sis. mm. työaikajoustot ja työyhteisön ”säällisen eläköitymisen politiikkaan”
- Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet (sis. esimerkiksi työolot, tasa-arvon edistämisen, osallisuuden ja tehtävien delegoinnin periaatteet)

<sup>13</sup> Varsin monissa virastoissa ja laitoksissa, joissa sovelletaan nykyään BSC-perusteista toiminnanohjausjärjestelmää TTS-suunnittelun ja strategian toiminnallistamisen yhteydessä, henkilöstön uusintaminen, työhyvinvointi ja osaaminen on tunnistettu keskeisiksi onnistumisen alueiksi (eli omaksi tuloskortikseen tavallisesti neljän kortin kokonaisuudessa).

<sup>14</sup> Englanniksi *Decent Retirement Policy*. ”Säällisellä eläköitymispolitiikalla” tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia niitä toimenpiteitä, joita työyhteisöissä sovelletaan lähivuosina eläkkeelle jäävien henkilöiden työssäjaksamisen maksimoimiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi.



**Pohdittavia kysymyksiä:**

1. Olemmeko tunnistaneeet henkilöstön osaamisen organisaatiomme kriittiseksi menestystekijäksi?
2. Olemmeko hahmottaneet kokonaisvaltaisesti työhyvinvoinnin merkityksen kriittisenä menestystekijänä?
3. Miten varmistamme osaamisen siirron asiantuntijoilta toisille ja asiantuntijoilta ”vasta taloon tulleille”?
4. Miten huolehdimme lähellä eläkeikää olevien työntekijöiden ”säällisestä eläköitymisestä”?

**2.2.9 Palkitseminen**

Henkilöstöstrategian keskeinen osa on palkitsemisperiaatteiden linjaaminen. Kannustimien ja palkkioiden jakamisen periaatteiden ja menettelytapojen tulee olla yhteisesti tiedossa ja hyväksytyjä. Nämä menettelytavat ovat oikeudenmukaisia, kun niitä sovelletaan johdonmukaisesti kaikkiin ihmisiin. On tärkeää muistaa, että palkitseminen ei ole luonteeltaan pelkästään rahallista tai materiaalista. Vähintään yhtä tärkeä palkitsemisen muoto on esimiehen antama välitön kiitos hyvin hoidetusta työstä.

Hyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluu työtä koskevan palautteen ja kiitoksen antaminen. Välitön palkitseminen ja tunnustukset seuraavat hyvää työsuoritusta. Kannustavalla palkitsemisella henkilöstöä motivoidaan ja kannustetaan toimimaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Palkitsemisjärjestelmän tulee tukea organisaation vision saavuttamista ja kannustaa henkilöstöä toimimaan arvojen mukaisesti.

Valtion uusissa palkkausjärjestelmissä henkilöiden palkkaus määräytyy työkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosuudesta. Työkohtaisen palkanosuuden perustana ovat työn tekijälleen asettamat vaatimukset sekä työn suhteellinen arvo verrattuna muihin töihin. Henkilökohtainen palkanosa perustuu henkilön määrälliseen ja laadulliseen työtulokseen sekä kykyyn suoriutua hänelle asetetuista työtehtävistä. Henkilökohtaisella työtuloksella pitää olla aidosti vaikutusta palkan suuruuteen. Jos henkilökohtaisen palkanosa ei vaihtele riittävästi tuloksellisuuden mukaan, se ei luo riittävästi kannustinta yhä parempiin työtuloksiin.

**Pohdittavia kysymyksiä:**

1. Minkälaisia ei-rahallisia palkitsemiskäytäntöjä organisaatiollamme on?
2. Ovatko palkitsemisen toimintatavat johdonmukaisia?
3. Ovatko henkilökohtaisen palkitsemisen perusteena olevat tekijät riittävän selkeitä ja tulkitaanko niitä yhdenmukaisesti?

**2.2.10 Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät**

Voimavaralähtöinen henkilöstöjohtaminen edellyttää, että *henkilöstövoimavarojen johtamista pitää tarkastella tietohallinnon ja tiedon hallinnan kannalta*. Erilaiset tietojärjestelmät ovat henkilöstöstrategian toimeenpanon edellytys. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmillä tarkoitetaan varsinaisen IT-teknologian lisäksi laajempaa, tiedon hallintaan ja tiedolla johtamiseen liittyviä näkökohtia.

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä sisältää tiedon keräämisen, prosessoinnin, tallentamisen ja analysoinnin. Sen tuottamaa tietoa pitää voida hyödyntää henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstöstrategian toteutumisen seurannassa ja arvioinnissa.

Strategisen suunnittelun kannalta on luonnollisesti oleellista, että henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät on kytketty viraston tai laitoksen toiminnanohjaukseen ja tulosohtausmenettelyyn.

Henkilöstöstrategian toteutumista koskevan tietojärjestelmän tietovaranto voi sisältää viraston tai laitoksen koosta tai toimialasta riippuen seuraavia asiakokonaisuuksia:

- Henkilöstön henkilötiedot
- Henkilöstön palkkausta koskevat tiedot
- Henkilöstön työhyvinvoinnin kokemuksia koskevat tiedot (esimerkiksi työtyytyväisyysmittausten tulokset)
- Henkilöstön kehityskeskusteluja koskevat yhteenvetotiedot
- Henkilöstön osaamisprofiileja koskevat tiedot
- Henkilöstön poissaoloja koskevat tiedot
- Henkilövaihtuvuutta koskevat tiedot
- Henkilöstön ylityön tekemistä koskevat tiedot
- Henkilöstön koulutusta koskevat tiedot

#### **Pohdittavia kysymyksiä:**

1. Millaista tiedonhallintaa tarvitsemme henkilöstöjohtamisen tueksi ja henkilöstöstrategian toteuttamiseksi?
2. Miten henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmämme edistävät johtamistyötä ja henkilöstösuunnittelua?

#### *2.2.11 Viestintä*

Strategian viestintä on keskeinen osa strategiaprosessia. Kun koko henkilöstö tuntee organisaation nykytilanteen ja tavoitteet, on huomattavasti helpompi toimia yhteisen päämäärän hyväksi. Strategia ei ole vain ylimmän johdon työkalu, vaan se on koko organisaation yhteinen linjaus niistä periaatteista, joita henkilöstöjohtamisessa noudatetaan.

Strategian viestimiseen kiinnitetään usein yllättävän vähän huomiota, vaikka koko strategian onnistuminen on usein kiinni siitä, että se on saatu onnistuneesti viestittyä henkilöstölle. Viestintä on strategian toimeenpanon keskeinen työkalu: sen avulla strategiatyö alkaa ja onnistunut viestintä varmistaa strategian toteutumista. Strategian viestimiseksi ei riitä, että strategia-asiakirja jaetaan koko henkilöstölle.

Strategian viestiminen on kapulan siirto strategian työstämisestä sen toimeenpanoon. Jos tässä siirrossa epäonnistutaan, on koko työssä epäonnistuttu.

#### **Pohdittavia kysymyksiä:**

1. Tunteeko henkilöstö strategiamme keskeisen sisällön?
2. Onko strategian viestintää suunniteltu?
3. Miten voisimme parantaa strategiastamme viestintää?

## 2.3 Henkilöstöstrategian seuranta ja arviointi

Henkilöstöstrategian jalkauttamiseksi strategia on purettava käytännön toimenpideohjelmaksi, jossa linkitetään toisiinsa:

- Tavoite
- Tavoitteeseen liittyvät toimenpiteet
- Mittarit
- Vastuut

Jokaiselle toimenpiteelle on asetettava mittari, joka vastaa kysymykseen milloin toimenpide on suoritettu hyvin. Jokaiselle mittarille on asetettava vastuuhenkilö, joka on ensisijaisesti vastuussa siitä, että tietty suoritustavoite on saavutettu. On tärkeää olla sekoittamatta keskenään suoritustavoitetta ja tulostavoitetta. Suoritustavoite vastaa kysymykseen, milloin jokin toimenpide on suoritettu hyvin, kun taas tulostavoite kertoo, milloin jokin strategian osa-alue on suoritettu hyvin.

Jo aiemmin mainittu BSC-viitekehyksen mukainen HR-tuloskortti on käyttökelpoinen työväline henkilöstöstrategian seurannassa. Siihen valitaan 15–25 strategisesti tärkeää tekijää, joille asetetaan tavoitteet ja kehitetään mittarit. HR-tuloskorttiin valittavien mittarien tulee olla strategian toteutumisen kannalta keskeisiä eikä niitä saa olla liikaa, jotta strategian seuranta ei tule liian työlääksi. Parhaimmillaan HR-tuloskortti auttaa näkemään keskeisimmät ja tärkeimmät asiat organisaation henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Tuloskortin rakentamista voi suositella erityisesti niille organisaatioille, joille BSC-viitekehys on tuttu esimerkiksi organisaation päästrategian laadinnasta.

Mittarit voivat olla laadullisia tai määrällisiä. Kumpia strategian seurantaan valitaan, on tarkoituksenmukaisuuskysymys ja riippuu viraston tai laitoksen tarpeista. Esimerkkejä laadullisista henkilöstöstrategian toteutumisen mittareista ovat esimerkiksi: 1) Viraston muutosjohtajuuden soveltamismalli, 2) Viraston kehittämistoiminnan sisältö, 3) Viraston arvojen mukainen toiminta ja 4) Tiimityössä onnistuminen. Näitä mittareita ei voida todentaa määrällisellä informaatiolla, vaan arvioinnin pitäisi olla laadullista.

Määrällisistä mittareista esimerkkeinä ovat: 1) Koulutusohjelmaan osallistuneen henkilöstön lukumäärä koko henkilöstöstä, 2) Kehityskeskustelujen kattavuus viraston henkilöstön keskuudessa, 3) Henkilökunnan vaihtuvuus ja 4) Korkeakoulututkinnon suorittaneiden lukumäärä koko henkilöstöstä. Näihin määrällisiin mittareihin voidaan sisällyttää numeerista informaatiota. Olemassa olevat, henkilöstöstrategian laatimiseen liittyvät yleisteokset tarjoavat runsaasti esimerkkejä erilaisista laadullisista ja määrällisistä mittareista (ks. tämän oppaan lähdeluettelo).

Strategian seuranta on olennaista sen vuoksi, että vasta se mahdollistaa oppivan organisaation idean toteutumisen. Oppiva organisaatio seuraa asettamiensa tavoitteiden toteutumista, tekee johtopäätöksiä toiminnan poikkeamista ja korjaa toimintaansa sen perusteella, mikä katsotaan ja havaitaan tarkoituksenmukaiseksi. Oppivalla organisaatiolla on kyvykkyys tavoitteiden seurantaan ja rohkeutta tarvittavien muutosten tekemiseen. Tarvittavat muutokset kannattaa toteuttaa yhteistoiminnallisena dialogina niin, että johtopäätösten ja muutosehdotusten tekemiseen osallistuu mahdollisimman paljon henkilöitä eri puolilta organisaatiota.

### Pohdittavia kysymyksiä:

1. Mittaammeko oikeita asioita?
2. Onko henkilöstöstrategiamme purettu selkeäksi toimenpideohjelmaksi?
3. Ovatko toimenpiteiden vastuut selkeitä?

### 3. Henkilöstöstrategian laatijoiden muistilista

#### A. LÄHTÖKOHDAT

- Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka henkilöstö toteuttaa viraston tai laitoksen strategiaa ja kuinka henkilöstönäkökulma otetaan huomioon organisaation toiminnassa.
- Henkilöstöstrategian tulee tukea yleistä toimintastrategiaa.
- Henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin välillä on elimellinen yhteys. Henkilöstöstrategia luo puitteet organisaation perustehtävän toteuttamiseen pitkäjänteisesti, tehokkaasti ja jatkuvasti kehittyen. Tämän edellytyksenä on hyvinvoiva henkilöstö.
- Työhyvinvointia tukevan johtamisen kulmakiviä ovat selkeä töiden järjestely, työntekoa palveleva johtaminen, lähiesimiestyö, osaamisen kehittäminen, työntekoa tukeva organisaatio, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen.

#### B. STRATEGIAN LAADINTA

- Henkilöstöstrategia pohjautuu henkilöstövisioon, joka määrittelee henkilöstöstrategian tavoitetilan. Hyvä visio on selkeä kiteytys henkilöstöjohtamisen päämäärästä, joka on samanaikaisesti houkutteleva, helposti omaksuttavissa ja vaikuttava.
- Henkilöstöstrategian laatimiseksi on tunnettava ne haasteet, joihin laadittavan strategian tulisi pystyä vastaamaan. Tämä edellyttää sekä organisaation nykytilan sisäistä arviointia että ulkoisen toimintaympäristön muutoshasteiden analysointia.
- Henkilöstöstrategia on vastaus henkilöstöjohtamisen strategisiin avainkysymyksiin. Strategiavaihtoehtojen työstäminen on tärkein vaihe koko strategiaprosessia. Strategiavaihtoehdot kertovat, mitkä ovat mahdolliset tavat vastata strategisiin avainkysymyksiin, kun otetaan huomioon henkilöstöjohtamisen visio ja toimintaa ohjaavat arvot.

#### C. STRATEGIAN TOIMEENPANO

- Henkilöstöstrategian jalkauttamiseksi strategia on purettava käytännön toimenpideohjelmaksi.
- Jokaiselle toimenpiteelle on asetettava mittari, joka vastaa kysymykseen, milloin toimenpide on suoritettu hyvin.
- Jokainen toimenpide on vastuutettava.
- Seuranta ja arviointi ovat kiinteä osa strategian toimeenpanoa.

## D. ESIMERKKEJÄ SEURATTAVISTA MITTAREISTA

Mitattaviksi, ja siten jatkuvasti seurattavaksi, ehdotettuja työhyvinvoinnista kertovia tekijöitä ovat mm. seuraavat:

### Organisaatioilmastoon vaikuttavat tekijät

- **Johtaminen** (1. VM-barometri)
- **Työilmapiiri ja yhteistyö** (5.VM)
- **Energisyys** (6.3.VM)

### Muutoskyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä:

- **Työn sisältö ja haasteellisuus** (2.VM)
- **Kehittymisen tuki** (4.VM)

Näistä voi myös ennakoida tulevaa. Enemmän taaksepäin kallellaan olevia, mutta sinänsä tärkeitä indikaattoreita ovat myös

- **Sairauspoissaolot** (HTP)
- **Työtaturmat** (HTP)
- **Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen** (HTP)
- **Lähtö- ja tulovaihtuvuus** (HTP)

## Liite 1: Kirjallisuutta

Huselid, Mark A., Becker, Brian E.; Beatty, Richard W. 2005. *The Workforce Scorecard. Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

Kauhanen, Jorma 2004. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY.

Pollitt, Christopher 2003. *The Essential Public Manager*. Open University Press: Maidenhead & Philadelphia.

Syväjärvi, Antti 2005. *Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Acta Universitatis Lapponiensis 83. Rovaniemi.

Zwestloot, Gerard, Starren, Anne (2004). *Corporate Social Responsibility and Safety and Health at Work*. Brussels: European Agency for Safety and Health at Work.

## Liite 2: Esimerkki henkilöstöstrategiadokumentista

<b>Virasto/laitos:</b>	
<b>VARSINAINEN STRATEGIAOSA</b>	
<b>Toiminta-ajatus ja strategiset tavoitteet TTS-suunnitelmakaudella</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>	
<b>Henkilöstöstrategian kytkentä varsinaiseen toiminta-ajatuksen ja strategisiin tavoitteisiin</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>	
<b>Nykyinen henkilöstö ja näköpiirissä olevat toimintaympäristön muutokset</b>	
SWOT-analyysi nykyisestä henkilöstöstä, henkilöstöpolitiikasta ja henkilöstöjohtamisesta	<p>Vahvuudet</p> <p>Heikkoudet</p> <p>Mahdollisuudet</p> <p>Uhkat</p>
Ulkoiset toimintaympäristön muutokset	<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>
<b>Henkilöstöjohtamisen tavoitetila</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>	
<b>Henkilöstöstrategiavaihtoehtojen paikantaminen ja määrittely</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>	

TOIMENPIDEOSA	
Henkilöstöstrategian tavoitteet ja toimenpiteet	
Henkilöstöstrategiset tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>
Tavoitteiden strategiakytkentä	<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>
Toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>
Aikataulu	<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>
Vastuutahot ja tarvittavat resurssit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>	
Organisaation kehittämisen ja suunnittelun periaatteet	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>	
Henkilöstön hankintaan, valintaan ja sijoittamiseen liittyvät periaatteet	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>	
Henkilöstön osaamisen vahvistamiseen ja uusintamiseen liittyvät periaatteet	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>	



<b>Henkilöstön palkitsemiseen liittyvät periaatteet</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■</li><li>■</li><li>■</li><li>■</li></ul>
<b>Henkilöstöjohtamisen tiedonhallinta</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■</li><li>■</li></ul>
<b>Henkilöstöstrategiaa koskeva viestintä</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■</li><li>■</li><li>■</li><li>■</li></ul>
<b>Henkilöstöstrategian seuranta ja arviointi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■</li><li>■</li><li>■</li><li>■</li></ul>

### Liite 3: Osaamisen johtamisen muistilista

Osaaminen liittyy sekä yksittäisiin ihmisiin että organisaatioihin. Kummankin kohdalla siitä on tullut keskeinen kilpailutekijä ja tärkein resurssi. Yksilötasolla osaaminen muodostuu ihmisen tiedoista, taidoista, kokemuksesta, kontakteista ja verkostoista sekä asenteesta. Organisaation kannalta ihmisten osaamisesta on hyötyä vasta, kun se sovelletaan toimintaan ja sen avulla saadaan entistä parempia tuloksia. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen yhdistämisestä, eli tavasta toimia yhdessä ja luoda uutta. Se edellyttää osaavia yksilöitä, jotka hallitsevat toiminnan kannalta keskeisiä tietoja ja taitoja, hyviä tietotekniikan apuvälineitä ja verkostoja, prosesseja ja toimintatapoja, jotka tukevat ihmisten yhteistyötä ja osaamisen yhdistämistä sekä sellaista ilmapiiriä ja kulttuuria, jossa ihmiset ovat valmiit jakamaan osaamistaan, uskaltavat kyseenalaistaa vanhaa ja kokeilla uutta – virheiden uhallakin. Organisaation osaamiseen kuuluvat myös sellaiset verkostot ja kumppanit, joilla täydennetään omaa osaamista – erityisesti alueilla, joita itse ei hallita tai joissa joku muu on parempi.

Organisaation osaaminen varmistaa toisaalta nykyisen toiminnan tuloksellisuuden, toisaalta se rakentaa tulevaa menestystä ja tuloksellisuutta. Organisaatio voi tehostaa toimintatapaansa ja uudistaa tuotteitaan tai palveluitaan, jos sillä on oikeaa osaamista ja organisaatio, joka kykenee nopeasti hyödyntämään uutta osaamista.

Osaamisen johtamiseen kuuluu seuraavia asioita:

- Millaista osaamista visio ja tavoitteet edellyttävät, mitä osaamista edellyttävät asiakkaiden odotukset tai toimintaympäristön muutokset?
- Millaista osaamista meillä on olemassa, mitä meiltä puuttuu? Mikä tarvittavasta osaamisesta pitää olla itsellä, minkä osaamisen joku muu hallitsee meitä paremmin, voimme kumppanoitua/verkottaa jonkun kanssa?
- Mikä on sellainen tarvittava osaaminen, joka voidaan suoraan ostaa markkinoilla? Kuka on sen paras tuottaja?
- Millaisia keinoja meillä on kehittää osaamista itse? Miten osaamistarpeista viestitään henkilöstölle? Millaisia oppimistapoja järjestämme? Miten tuemme ihmisten oppimista?
- Miten luomme käytäntöjä työssä oppimiseen?
- Onko meillä osaamisen ja oppimisen kannalta oikeat ja riittävät tekniset verkostot ja apuvälineet?
- Miten hallitsemme meillä olevaa osaamista?
- Missä vaiheessa elinkaartaan ydinosaamisemme ovat? Mikä on korvaava ydinosaaminen? Olemmeko riittävän varhain rakentamassa uutta ydinosaamista? Vrt. esimerkiksi toimintojen sähköistäminen.
- Miten varmistamme, että osaamista hyödynnetään tehokkaasti?
- Miten varmistamme, että hiljainen tieto saadaan hyödynnettyä?
- Miten arvioimme ja mittaamme osaamista? onko meillä tavoitteita ja mittareita osaamiselle?
- Miten palkitsemme osaamisesta?
- Kuka vastaa osaamisesta ja sen hallinnan tehokkuudesta?

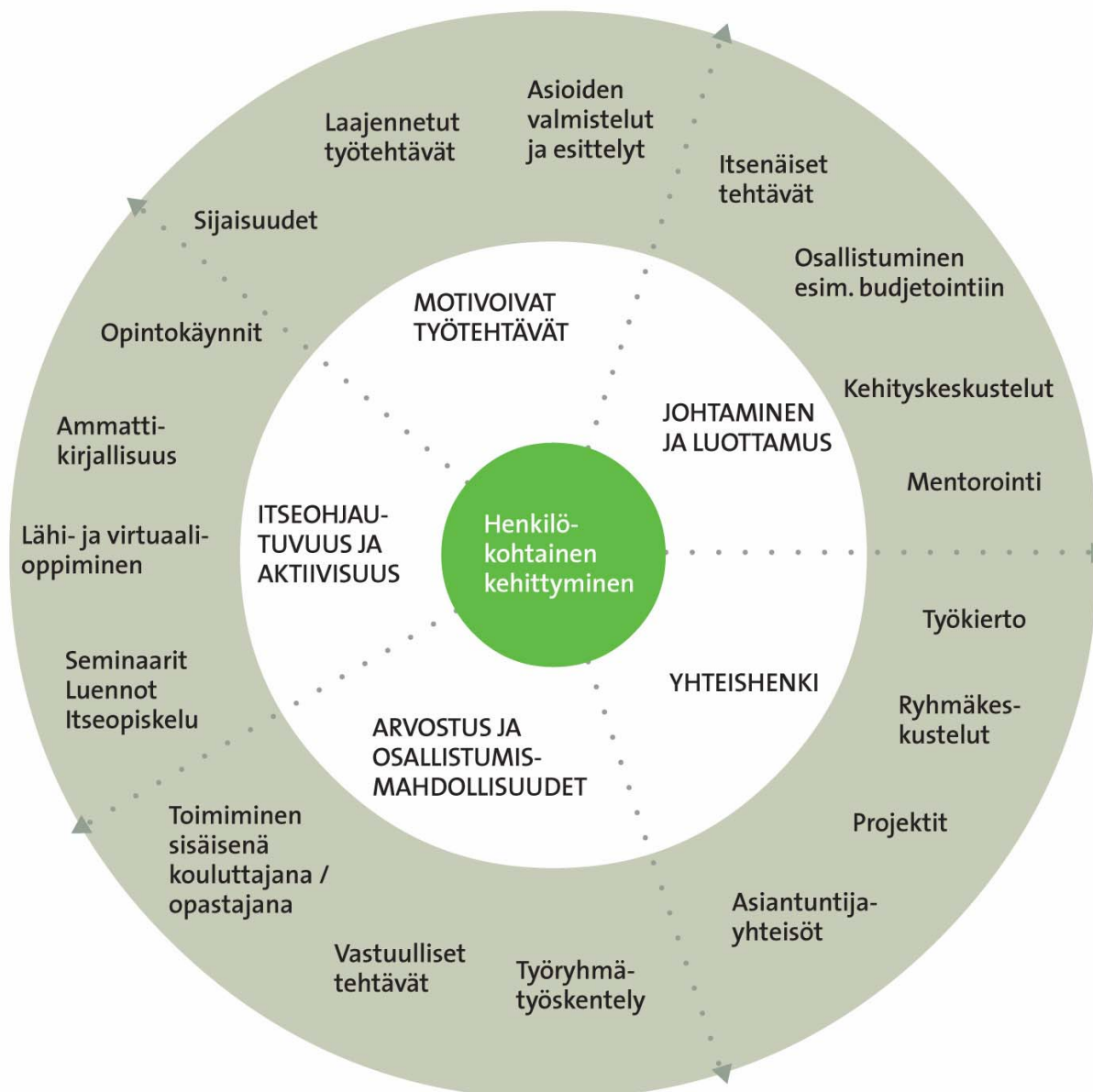
## Liite 4: Eläköityminen vs. osaamisen siirto

Nimi	Eläkeikä täyttyy (63 v.) kk/vuosi	Mitä erikoisosaamista henkilöllä on?	Kuinka tärkeää osaaminen on? (asteikolla 1-5)	Kuka muu hallitsee?	Mistä / Miten hankimme?	Millä aikataululla	Kuka vastaa
AA							
BB							
CC							
DD							
EE							

Leena-Maija Otalaa (2007) mukaillen

## Liite 5: Henkilökohtaisen kehittymisen keinoja

### HENKILÖKOHTAISEN KEHITTÄMISEN KEINOJA



■ Miten tuemme ja aktivoimme henkilöstöämme kehittämään osaamistaan strategiseen suuntaan?