

Ismo Lumijärvi

Henkilöstöpoliittisten painopisteiden määrittäminen

Kirjoituksessa esitellään vaihtoehtoisia tapoja jäsentää henkilöstöpoliittisia painopisteitä. Kysymyksenä on, miten erilaisista henkilöstöön liittyvistä toimenpiteistä löydetään henkilöstöpoliittiseksi painopisteiksi kirjattavat alueet? Lähempään tarkasteluun otetaan tavoiterationaalinen eli finalistinen, nykytilälähtöinen ja teoriapohjainen, empiiriseen yleistyksen tai ideaalityyppiin pohjaava malli. Esityksen lähestymistapa on karkeoituava, mutta myös henkilöstöstrategian ymmärryksen lisäämiseen tähtäävä. Tarkastelusta havaitaan, että jokaisella määrittäytävällä on etunsa ja puutteensa. Määrittäytapojen läpikäynti ei osoita muihin nähden yliverstaista tai kokonaan ongelmatonta mahdollisuutta. Sen sijaan tehty vertailu antaa vahvan viitteen siitä, että sopivin strategialistaus saadaan yhdistelemällä erilaisia määrittäytapoja.

Kirjoituksen lähtökohdat ja tavoitteet

Miten painopisteet valikoituvat henkilöstöpoliittisiin asiakirjoihin ja henkilöstöstrategiaan? Miten erilaisista henkilöstöön liittyvistä toimenpiteistä löydetään ne, jotka nostetaan esille ja kirjataan henkilöstöpoliittiseksi painopisteiksi? Kirjoituksen tarkoituksena on esitellä erilaisia tapoja jäsentää henkilöstöpoliittisia painopisteitä. Näkökulma aiheeseen on ensisijaisesti teoriasuuntautunut. Kiinnostus kohdistuu siihen, millaisia mahdollisuuksia ja lähestymistapoja löytyy aihetta tarkastelevasta johtamiskirjallisuudesta. Näkökulma ei ole sidottu yksittäisen organisaation kontekstiin tai tasoon. Kohteena voisi yhtä hyvin olla valtion organisaat-

tion tai yrityksen, konsernin tai yksittäisen laitoksen henkilöstöpolitiikan määrättyminen. Käytäntöä kuvataan kirjoituksen loppuun sijoitetulla Tampereen kaupungin tapausesimerkillä.¹ Juuri kunta-alan organisaatioiden strategista johtamista on tutkittu Suomessa viime vuosina runsaasti. Aiheesta on tehty väitöskirjoja (Toikka 2002; Koivuniemi 2004; Rannisto 2005; Päätaalo 2005) sekä laajoja monografioita (Sädevirta 2004; Niiranen ym. 2005). Kirjoitus pyrkii osaltaan jatkamaan tieteellistä keskustelua aiheesta sekä edistämään henkilöstöstrategioiden luonteen ymmärtämistä ja käytännön laadintaa.

¹ Kirjoituksen pohjana on aiheesta tehty laajempi tutkimusraportti (Lumijärvi & Ratilainen 2004).

Määrittäsongelman ratkaisun perusvaihtoehdot

Henkilöstöpoliittisilla painopisteillä tarkoitetaan tässä organisaation tekemiä linjauksia henkilöstötoimenpiteiksi ja henkilöstön kehittämisen lähivuosien suunniksi. Linjaukset ovat johdon ja henkilöstön yhdessä hyväksymiä tahdonilmaisuja. Painopisteet kuvaavat, millaista henkilöstöpolitiikkaa organisaatio pyrkii noudattamaan menestyäkseen ja saavuttaakseen asettamansa tavoitteet. Henkilöstöstrategiset painopisteet kirjataan tavallisesti erilaisiin henkilöstöpoliittisiin tavoiteasiakirjoihin, henkilöstöohjelmiin tai vastaaviin. Kirjoituksessa ei tehdä eroa henkilöstöstrategian ja henkilöstöpolitiikan välille. Koska edelleen useammin puhutaan henkilöstöpolitiikasta kuin henkilöstöstrategiasta, on tämä käsite valittu kirjoituksen otsikkoon.

Mistä ainekset henkilöstöpolitiikkaan? Vastausta voidaan etsiä monelta suunnalta. Toimintasuunnitelman laatijat voivat määrittellä henkilöstöpoliittiset linjaukset ensinnäkin ottamalla lähtökohdaksi organisaatioissa koetut henkilöstöongelmat, ja niistä nousevat kehittämistarpeet. Toinen mahdollisuus on rakentaa linjaukset tavoitteista. Kokonaan erilainen tapa on hakea painopisteet jostakin valmiista ulkoisesta mallista. Näitä löytyy alan tutkimuksista, teorioista tai empiirisistä yleistyksistä.

Toisaalta strategiamäärittely voi olla varsin suunnittelematon ja epärationaalinen prosessi. Margit Päätaalo toteaa, että strategia voidaan joko suunnitella systemaattisesti, kontrolloidusti ja analysoiden tai luoda luonnollisena iteratiivisena prosessina ja osana organisaation arkista toimintaa (Päätaalo 2005, 78). Ei liene täysin poikkeuksellista, että esimerkiksi henkilöstöjohtaja tai vastaava henkilö laatii yksin tai henkilöstöryhmän tukena strategian, joka tämän jälkeen saa muodollisen hyväksynnän kollegiaalisessa johtelimessä. Strategia voi tällöin olla enemmän tai vähemmän subjektiivinen ja intuitiivinen yksilösuoritus ilman dialogia tai empiirisesti täsmällistä argumentaatioperustaa. Sen sijaan jossain toisessa organisaatioissa strategiapaperi syntyy runsaan keskustelun ja kuulemisen pohjalta, jolloin suunnitelma edustaa niin sanottua kommunikatiivista rationaliteettia.

Pasi-Heikki Rannisto (2005, 50–66) tuo strategisen johtamisen tarkastelussaan esille liiketoi-

minnan strategiakirjallisuudesta poimittuja koulukuntia ja suuntauksia. Näitä ovat muun muassa perinteinen rationalistisen strategisen suunnittelun suuntaus, kilpailuanalyttinen koulukunta sekä oppimista, ulkoista tai sisäistä vallankäyttöä ja ympäristöä korostavat lähestymistavat. Koulukuntien välillä on eroja siinä, missä määrin ne painottavat johdon tai henkilöstön osuutta strategian luonnissa, ja siinä miten tietoisesti ja suunnitelmallisesti strategia luodaan. Yleisesti ajatellaan, että strategioiden valintaa ohjaavat sekä ulkoisen ympäristön vaikutukset että sisäisen kyvykkyyden antamat mahdollisuudet.

Ranniston erittely antaa myös mahdollisuuden jäsentää henkilöstöstrategian määrittäksen erilaisia tulkintoja. Kilpailuanalyttisesti tarkastellen esimerkiksi kunnassa henkilöstöstrategiaa määrittävät naapurikuntien ja kunnan omien yritysten luoma henkilöstöpoliittinen ympäristö. Kunta joutuu määrittämään henkilöstöpolitiikkansa kilpailukykyiseksi osana työmarkkinoita. Lähtökohdaksi on, että oman henkilökunnan työmotivaatio ja palkkaustyytyväisyys syntyvät ainakin osittain vaihtoehtoja vertailemalla. Kunnan on huolehdittava koulutetun ja laadukkaan henkilöstön saatavuudesta ja pysyvyydestä kehittämällä omaa kilpailukykyään, imagoaan ja houkuttelevuuttaan työnantajana. Itse kilpailu ei ole kunnille yritysorganisaatioiden tavoin kamppailua olemassaolosta, mutta hyvä strategia tuo kilpailuetua. Hyvän työnantajan imago työmarkkinoilla parantaa kunnan asemaa rekrytoinneissa ja lisää kunnan pätevyys- ja osaamisvarantoa. (Päätaalo 2005, 75–76.)

Valtatutkijat korostavat, että organisaatioissa tehdään aina myös valtapolitiikkaa. Organisaation jäsenet tekevät strategisia linjanvetoja omista valtapoliittisista intresseistään, ideologioistaan sekä moraalikäsitteistään lähtien. Eri valtaryhmittymät kamppailevat asemista ja haluavat kirjauttaa henkilöstöä koskeviin strategisiin linjauksiin omia intressejään ja omia valtapoliittisia näkökulmiaan. Ammattiryhmillä, johdon edustajilla ja päätöksentekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstöstrategiaan sen laadinnan ja käsittelyn eri vaiheissa. Lopullinen strategia on erilaisten intressiryhmien välisten neuvottelujen ja kamppailun tulos. Strategia syntyy kompromissien tuloksena ja saa yhteisen hyväksynnän, mutta ei välttämättä konsensusta taakseen.

Henkilöstöstrategian laadinnassa voi nähdä myös ulkoisten valtaoimijoiden käden jälkeä. Ammattiryhmät saattavat nostaa esille omien ammattiliittojen yleisesti ajamia asioita. Vastaavasti johdon edustajat saattavat painottaa työnantajien yleisiä linjauksia. Julkisella sektorilla esimerkiksi kunnallisella työmarkkinalaitoksella on erityinen mahdollisuus ohjata suosituksillaan ja ohjeillaan yksittäisten kuntien henkilöstöstrategiaa.

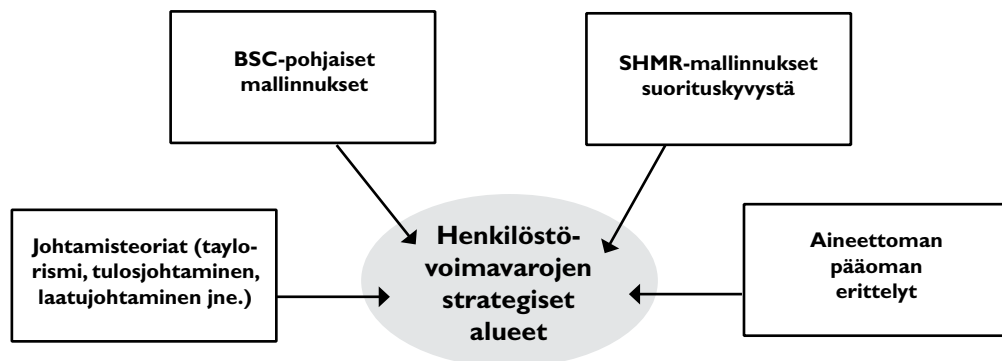
Tässä esityksessä lähempään tarkasteluun otetaan kolme määritystapaa:

- (1) tavoiterationaalinen eli finalistinen,
- (2) nykytilälähtöinen sekä
- (3) teoriapohjainen, empiiriseen yleistykseen tai ideaalituoppiin pohjaava malli

Käsittely rajataan siten niin sanottuihin rationaalsiin tapoihin määritellä henkilöstöstrategia. Millaisen sisällön ja painopisteet henkilöstöstrategia saa, kun määrittäminen tehdään organisaation toiminnallisista tavoitteista ja strategioista? Entä miten kuva henkilöstöstrategiasta muuttuu, kun pohjaksi otetaan organisaation nykytilan ongelmat ja kehittämistarpeet? Mitä teorialähtöisyys merkitsee henkilöstöstrategian laadinnan perustana?

Rajauksella ei pyritä väheksymään valtopoliittisten ja kilpailuanalyttisten näkökulmien olemassa-

oloa reaalisen toiminnan taustalla. Näkökulmat on syytä tiedostaa. Työmarkkinoiden valtopolitiikan tai kysynnän ja tarjonnan tarkastelu ei kuitenkaan ole mahdollista tässä yhteydessä, koska jo teorialähtöiselle paikantamiselle on olemassa useita erilaisia vaihtoehtoja (kuvio 1). Teorialähtöisesti voidaan tarkastella, millaista henkilöstöpolitiikkaa edistävät tunnetut johtamismallit, kuten laatujohtaminen. Johtamismalleihin sisältyy yleensä kuvaus henkilöstöjohtamisen toimintatavoista. Tällöin henkilöstöjohtamisen painotukset ikään kuin irrotetaan johtamismallista. Johtamismalleista erityisen kiinnostavia ovat oletettavasti henkilöstövoimavarojen johtamisen (SHRM) mallit, koska juuri ne keskittyvät tarkastelemaan johtamisen ydinkysymyksiä henkilöstövoimavarojen kehittämisen näkökulmasta. Mahdollisia lähtökohtia henkilöstöstrategialle ovat niin ikään aineettoman pääoman jäsenyykset. Ne sisältävät kuvauksia henkilöstöpääoman ydinalueista. Strategisen johtamisen suuntauksista on syytä käsitellä tasapainotetun mittariston mallia (BSC). Mallissa asetetaan erityinen painotus juuri henkilöstönäkökulman asemaan osana organisaation strategisia linjauksia. Tasapainotetun mittariston mallia on viime vuosina käytetty paljon sekä julkisissa että yritysorganisaatioissa.



Kuvio 1. Henkilöstöpolitiikan painopisteiden määrittämisen teoreettiset lähtökohdat

Kaikkiaan seuraavassa esityksessä on kysymys sen kuvaamisesta, millaisen painotuksen henkilöstöstrategia saa, kun pohjaksi otetaan toiminnalliset tavoitteet, nykytila, jokin johtamisen teoriomalleista tai aineeton pääoma. Lopuksi kuvataan Tampereen kaupungin henkilöstöstrategian laadintaprosessia sekä siihen liittyneitä tapaustutkimusta, jolla strategiaa pyrittiin edelleen täsmentämään.

Toiminnalliset tavoitteet ja kokonaistrategia henkilöstöstrategian määrittäjänä

Tavoitelähtöisessä määrittävissä henkilöstötoimien suuntaamisen lähtökohdaksi otetaan organisaation kokonaistoiminnalliset tavoitteet ja strategiat (kuvio 2). Tavoitehakuista ratkaisun johtamistapaa kutsutaan hallintotieteessä fina-

listiseksi. Henkilöstöstrategiaan valitaan sellaiset henkilöstön kehittämistoimenpiteet, joiden katsotaan edistävän ja tukevan parhaiten kokonaisto-

minnallisten tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöstrategiasta haetaan mahdollisimman osuvaa ja kattavaa tukea toiminnan yleislinjauksille.



Kuvio 2. Tavoitteiden yhteensovittamisen näkökulma: henkilöstöstrategian linjaaminen kokonaistrategian suuntaisesti

Henkilöstöperiaatteiden pohjaksi voidaan valita myös organisaation eettiset ohjenuorat. Viime vuosien strategisessa ajattelussa on yleistynyt käytäntö, jonka mukaan organisaatio määrittelee toiminnallisten tavoitteiden (vision) sekä strategioiden lisäksi myös arvot ja eettiset periaatteet (ks. Kauppinen 2002, 75–83). Nämä pitävät usein sisällään juuri henkilöstöpolitiikkaa ohjaavia periaatteita. Sellaisia voivat olla pyrkimykset avoimuuteen, luottamuksellisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, yhteisöllisyyteen tai henkilöstön arvostukseen. Lähestymistapaa voisi kutsua myös arvojohtamiseksi.

Mikäli organisaatio on täsmentänyt visionsa, strategiansa ja tavoittelemansa arvot, edellytykset henkilöstöpolitiikan finalistiselle määrittelykselle ovat olemassa. Tavoiteasiakirjat läpikäymällä laaditaan esitys keskeisistä henkilöstötoimenpiteistä. Ratkaisun etsinnän idea muistuttaa dedusoivaa päättelyä. Määrittelyksen rationaaliteetti nojaa deduktioon. Päättelyssä onnistuminen ratkaisee oikeiden strategialinjausten löytämisen.

Tavoite- ja arvolähtöisen määrittävänä etuna on, että henkilöstötoimenpiteet saadaan valjastettua tukemaan kokonaiskehittämistä. Esimerkiksi muutosvaiheissa henkilöstötoimenpiteistä saadaan nostetuksi esille muutoksen aikaansaamista edistäviä henkilöstön kehittämisen painopisteitä. Henkilöstöstrategia muuntuu organisaation kehittämisen mukana tukien organi-

saation strategisten tavoitteiden saavuttamista – painottaen milloin henkilöstön lisäyksiä, milloin henkilöstön vähentämissä tai rationalisointitoimenpiteitä.

Määrittävällä on se haittapuoli, etteivät toimenpiteiden priorisoinnit välttämättä heijastele kulloisenkin tilanteen keskeisimpiä henkilöstöongelmia tai nykytilan vahvuuksia. Lähtökohtatilanteen kytkeytyminen tavoitteiden ja eettisyyden edellyttämien painopisteiden toteuttamiseen saattaa jäädä liian etäiseksi ja heikoksi. Nykytilan ongelmat jäävät ikään kuin muhimaan kehittämistoimenpiteistä huolimatta. Lisäksi henkilöstöpolitiikka voi olla poukkoilevaa, mikäli tavoitteita ja kokonaiskehittämisen linjauksia muutetaan usein. Se ei myöskään välttämättä kiinnity sovellettuun johtamismalliin tai niiden välille tulee suoranaista ristiriitaa. Esimerkiksi virastolla voi olla käytössä laatupalkintomalli, joka painottaa asiakaslähtöisyyttä ja työelämän laadun panostuksia. Tämä voi olla ristiriidassa tavoiteltavien henkilöstösäästöjen tai tuottavuuslisäyksen kanssa.

Kun henkilöstöstrategiset painopisteet haetaan kokonaistavoitteista ja -strategioista, valinnan onnistuminen nojaa ylipäätään paljolti siihen, miten hyvin henkilöstövaatteet osataan tulkita kokonaistoiminnan vaateista. Strategioiden yhteensovittaminen helpottuu, jos organisaation pitemmän aikavälin visio on laadittu siten, että jo siinä tarkastellaan erikseen henkilöstönäkökulmaa.

Nykytilälähtöinen henkilöstöstrategian määrittäminen

Kun lähtökohdaksi otetaan organisaation nykytila, henkilöstöstrategian painopisteet paikanne-

taan suoraan nykytilan kehittämistarpeista. Linjaukset valitaan sen mukaan, mitkä ovat yksikön henkilöstöasioiden nykytilan keskeisimmät puutteet ja ongelmat. (kuvio 3).



Kuvio 3. Henkilöstön nykytilan ongelmat ja vahvuudet avainmittariston määrittäjinä

Puutteet tai kehittämistarpeet saadaan käytännössä esille esimerkiksi henkilöstökyselyllä tai arvioimalla tilastojen avulla työelämän laatua. Kysely kartoittaa henkilöstön omia kokemuksia työelämän laatuun vaikuttavien tekijöiden toimivuudesta. Tilastoista puolestaan ilmenee esimerkiksi työperäinen sairastavuus, poissaolojen kehitys, vaihtuvuus tai vastaava ilmiö. Kehittämistarpeet voivat siten olla joko objektiivisesti havaittuja nykytilan ongelmia tai tällaisiksi koettuja.

Nykytilälähtöisyys ei tarkoita pelkästään ongelmien poistamiseen tähtäävien toimenpiteiden projisointia. Kehittämisstrategiaan voidaan ottaa mukaan myös vahvuuksia ja niiden edelleen kehittämistä. Kokemuksellisiin kuvauksiin usein yhdistyvätkin sekä puutteet että hyväksi koetut käytännöt. Niiden pohjalta laadittu strateginen toimenpidelista pitää usein sisällään sekä finalistisesti pääteltyjä että nykytilan ongelmista nousevia kehittämisen painopisteitä.

Peter Boxall ja John Purcell kuvaavat nykytilälähtöistä määritystapaa resurssilähtöiseksi tarkasteluksi (resource-based view). Henkilöstöstrategiset valinnat johdetaan sekä voimavarojen vahvuuksista ja heikkouksista että ympäristön uhkista ja mahdollisuuksista. (Boxall & Purcell 2003, 72–74.)

Nykytilanteesta lähtevän strategiatyömerkityksen eittämättömiä etuja ovat konkreettisuus ja realismi. Kehittämistarpeiksi valikoituvat henkilöstön itse tunnistamat ongelmat, puutteet tai vahvuudet. Uudistukset sisältävät konkreettisia muutoksia, joiden toimeenpanossa edetään pienin muutoksin, inkrementalistisesti hakien uutta tasapainoa ja ongelmien vähenemistä. Haittapuolena on uudistuskohdeiden usein heikko kytkeä tavoitteisiin. Ryhdytään toimenpiteisiin, jotka eivät juurikaan tue organisaation vision saavuttamista. Uudistukset saattavat jopa kasvattaa kuilua organisaation toiminnallisten tavoitteiden ja henkilöstötoimenpidepainotusten ja -panostusten välillä.

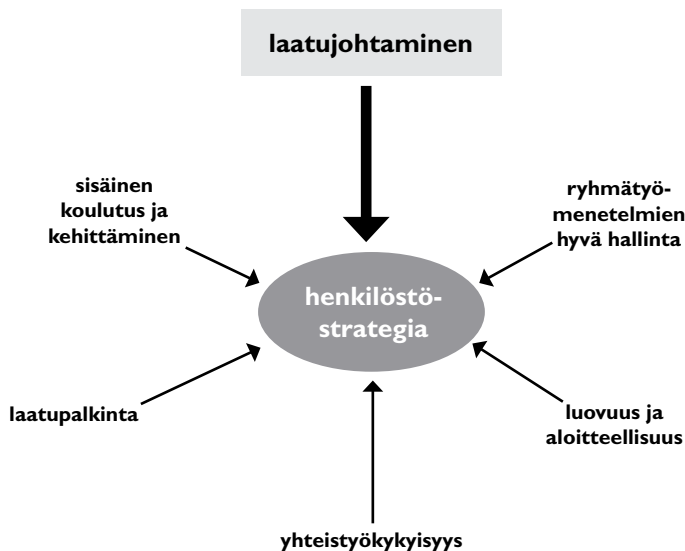
Johtamisteorioiden henkilöstölinjaukset – esimerkkinä laatujohtaminen

Johtamismalleihin ja -teorioihin sisältyy yleensä kuvauksia henkilöstöjohtamisen painotuksista. Johtamistahan on vaikea ymmärtää ilman henkilöstöjohtamisen halutuista painotuksista löytyy näkemyksiä jo klassisista ihmissuhdekoulukunnan johtamisteeseistä ja tieteellisen liikkeenjohdon opeista. Myös uudemmat suuntauksat, kuten tulos- ja

laatujohtaminen, käsittelevät asiaa. (ks. Sädevirta 2004, 55–)

Eräs viime vuosina usein sovelletuista malleista on laatujohtaminen, jonka ideoita on otettu organisaatioissa käyttöön laatujärjestelmien ja

laatupalkintomallien avulla. Nämä linjaavat myös henkilöstöjohtamiskäytäntöjä. Oheisessa kuviossa 4 tulevat esille laatujohtamiseen tyypillisesti liitetyt henkilöstöpainotukset (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999):



Kuvio 4. Johtamisteoriat ja henkilöstöstrategia: laatujohtaminen

Silloin kun henkilöstöstrategian määrittäminen pohjataan johtamisoppiin, henkilöstöjohtamisen painotukset ja itse johtamismallin oletetaan teoreettisesti johdonmukaiseen suhteeseen keskenään. Esimerkiksi laatujohtamisen henkilöstöstrategisten painopisteiden otaksutaan olevan 'systemisessä' linjassa niihin toimenpiteisiin ja olosuhteisiin, joiden tiedetään parhaiten edistävän laadukasta suoritusta ja lopputulosta. Etuna tällaisesta strategiatyön määrittämisestä on johtamisen eri puolien hyvä keskinäinen yhdenmukaisuus. Henkilöstöpolitiikan painotuksia muutetaan samalla, kun otetaan käyttöön uusi johtamismalli – siirrytään kokonaisvaltaisesti esimerkiksi tulosjohtamismallista laatujohtamismalliin. Juuri henkilöstöpolitiikasta saattaa tällöin tulla keskeinen uuden johtamismallin hyväksymisen väline. Henkilöstöpolitiikka ei saa suoraan sisältöään tavoitteista, mutta koska itse johtamismallin uskotaan tuovan menestystä, myös henkilöstötoimenpiteillä nähdään samanlaista vaikutusta. Periaatteessa johtamismalliperusteisen henkilöstöpolitiikan toimivuus edellyttää, että

johtamismalli ja organisaation tehtävät ja tavoitteet ovat yhteensopivia. Niinpä jos organisaatio painottaa visiossaan puhtaasti määrällisiä tavoitteita, kuten kustannus- tai tuottavuushyötyjä, ei maaperä organisaatiossa todennäköisesti ole hyvä laatujohtamisoppien soveltamiselle. Laatujohtamisoppi rakentuu kokonaislaadun tavoittelun ensisijaisuuteen.

Johtamismallilähtöisen strategiakehittelyn haitaksi saattaa muodostua irrallisuus organisaation nykytilan kehittämistarpeista. Johtamismalli tuo esille sellaisia henkilöstöstrategian linjauksia, jotka eivät ota riittävästi huomioon organisaation suurimpia ja kiireisimmässä korjaustarpeessa olevia puutteita. Linjaukset voivat silti olla periaatteessa tai pitkällä aikavälillä kannatettavia. Henkilöstötoimenpiteiden prioriteettilistaus rakennetaan liiaksi teoriapohjalta ja unohdetaan kehittämistilanteiden erilaisuus. Strategiassa painotetaan esimerkiksi luovan työskentelyn edellytysten parantamista tai osaamisen kehittämistä, vaikka organisaation tehokkuuden ilmeisin ongelma on pätkätyösuhteiden aiheuttama epävarmuus.

Työsuhteiden epävarmuus ja lyhytjänteisyys tuskin luovat otollista pohjaa lähteä painottamaan innovatiivisuutta tai oppivan organisaation kehityneiden muotojen hyödyntämistä.

Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen oppi (SHRM) henkilöstöstrategian määrittäjänä

Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen oppi eli SHRM ('strategic human resource management') on johtamismalli, jonka erityisenä kiinnostuksen kohteena on henkilöstövoimavarojen johtamisen ja korkean tuottavuuden välinen yhteys. Mallin alasuuntauksia on syntynyt useita 1970-luvulta lähtien. Jukka Sädevirta (2004) nostaa viime vuosien "jälkifordistisesta" kehityksestä esille erityisesti Raymond Milesin HRM-konseption. Lisäksi Sädevirta mainitsee Harvardin, Michiganin ja MIT:n yliopistojen henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmien ohjelmat ja strategisen henkilöstövoimavarajohtamisen. SHRM-ajattelun keskeisimpiä kysymyksiä on ollut se, miten strateginen johtaminen ja liiketoiminta sekä henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöresurssit sovitetaan yhteen. Yhteensovittamisen asteissa voidaan erottaa niin sanottu rauhanomaisen rinnakkaiselon malli (liiketoiminnan strategian ja henkilöstöstrategian laatijat tunnistavat ja tiedostavat toisensa ilman aktiivista vuorovaikutusta), tasapuolisen vuorovaikutuksen malli sekä täydellisen yhteensulautumisen malli (em. 148). SHRM korostaa henkilöstöstrategian ja toimintastrategian läheisen yhteyden tärkeyttä. Suuntaus pitääkin juuri henkilöstön valmiuksia organisaation tärkeimpänä potentiaalisena voimavarana.

Mitkä sitten ovat ne henkilöstöön liittyvät strategiset painopisteet, joita SHRM -malleissa tuodaan esille? Kuvauksia on tarjolla runsaasti. On seikkaperäisiä empiriataustaisia kuvauksia, mutta myös pitkälle pelkistettyjä teoriapohjaisia erittelyjä. Tähän esitykseen on poimittu muutamia tyyppisimpiä.

Boxall ja Purcell liittävät henkilöstövoimavarojen kriittisiin tavoitteisiin a) työn tuottavuuden, b) henkilöstön käytön organisatorisen joustavuuden sekä c) sosiaalisen legitimitetin. Yksityiskohtaisempina kriittisinä osa-alueina he mainitsevat työn organisointikysymykset, kuten henkilöstön hankinnan, valinnan ja koulutuksen

kautta tapahtuvan henkilöstön osaamisen ja motivaation kehittämisen. Tärkeitä ovat myös palkkaus ja ylentämisperiaatteet sekä työvoimakustannuskysymykset. Lopuksi mainitaan luottamus ja oikeudenmukaisuus sekä organisaation maine työnantajana ja mukautuminen yhteiskunnan työnormistoon. (Boxall & Purcell 2003, 7–13.)

David E. Guest erottaa SHRM:ssä kolme ydin-kokonaisuutta: (1) työvoimaan laatuun liittyvät toiminnot, kuten henkilöstövalinta, sosiaalistaminen, koulutus ja kehittäminen, (2) henkilöstön sitoutumisen ja motivoimiseen liittyvät toiminnot, kuten työn arvostukseen vaikuttaminen, työturva, sisäisten ylennysten korostaminen ja tulospalkkiosysteemit sekä (3) työroolien joustavuuteen liittyvät tekijät, kuten tiimityö, työnsuunnittelu ja työnkuvausten joustavuus. (Guest 1997, 269–271.)

Korkeaan tuottavuuteen liittyvä henkilöstöstrategia on Guestin (em.) mukaan rakennettavissa synteisinä niistä tekijöistä, joilla on sekä näyttöön pohjaava yhteys tuloksellisuuteen että spesifi yhteys organisaation toimintastrategiaan ja visioon. Potentiaalisista strategisten menestystekijöiden joukosta (gestalt) kukin organisaatio ikään kuin poimii sellaisen kombinaation (bundles), joka ottaa huomioon universaaliselta pohjalta johdettavat olennaiset henkilöstöjohtamisen alueet (best practices), mutta rakentaa niistä organisaatiokohtaisen strategiansa kannalta sopivimman listauksen (best fit). Henkilöstöjohtamisen avaintekijöiden joukko on tällöin yhteensopiva strategisesti, toimintaympäristöllisesti, ideaalisesti sekä kokonaisuutena.

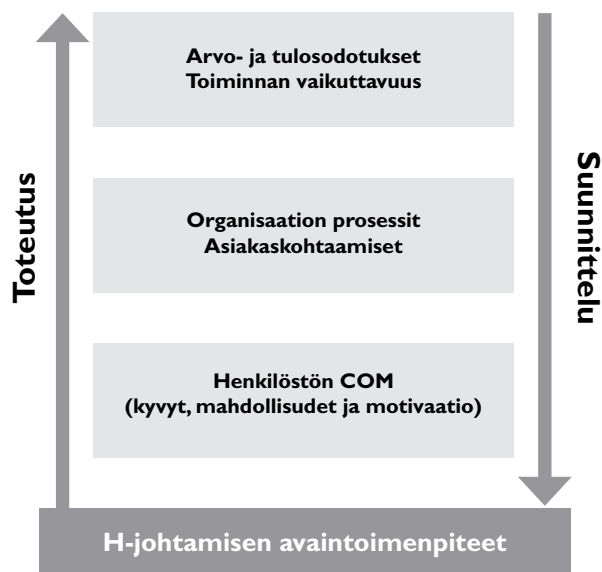
Jeffrey Pfeffer (1994; 1998) nostaa korkeatuottoisen organisaation henkilöstöstrategian ytimeen seuraavat periaatteet:

1. työsuhdeturvasta huolehtiminen
2. selektiivinen henkilöstövalinta
3. itseohjautuvat tiimit ja tiimityö
4. korkea palkkaus, joka seurailee koko organisaation tuloksellisuutta
5. laaja-alainen koulutus
6. statuserojen vähentäminen
7. informaation mahdollisimman avoin ja kaminen

SHRM-malleissa puhutaan suppeimmillaan vain keskittymisestä kyvykkyyden, motivaation ja (vaikuttamis)mahdollisuuksien (CMO tai AMO) edistämiseen (ks. kuvio 5). Henkilöstön

katsotaan toimivan korkeatehoisesti, kun a) henkilöstö on riittävän osaavaa, b) se on hyvin motivoitunut työhönsä ja c) työympäristö tukee riittävästi henkilöstön pyrkimyksiä ja tarjoaa riittävästi mahdollisuuksia tulla kuulluksi (Boxall & Purcell 2003, 20). Suorituskyky nähdään pätevyyden, sitoutumisen, luottamuksen ja mahdol-

lisuuskien funktioksi. Jos omat ja organisaation arvot ovat yhdenmukaiset, suorituskyky paranee. Luottamuskin vaikuttaa, koska ihmiset toimivat todellisuudessa luottamuksellisuuskokemustensa ja -havaintojensa perusteella. Mahdollisuudet tarkoittavat myös sitä, että resursseja on saatavilla riittävästi ja niitä on lupa käyttää.



Kuvio 5. SHRM ja henkilöstöstrategia

Brian E. Becker työryhmineen esittää vastavaihtotyypin henkilöstön strategisen suorituskyvyn funktion, joka muodostuu työntekijöiden taidoista, motivaatiosta sekä työn strategisesta kohdentuvuudesta. Kyvyt ovat optimaalisesti käytössä silloin, kun työntekijät kokevat, että heidän taitonsa riittävät työrooliensa suorittamiseen. Hyvää motivoitumista kuvaa työntekijöiden halukkuus soveltaa taitojaan tehtäviinsä. Strategista fokuksintia on mukana, jos työntekijät ymmärtävät, miten heidän oma työroolinsa edistää organisaation strategian menestyksellistä toteuttamista, ja heillä on mahdollisuuksia käyttää tietojaan organisaation hyväksi. Kuvatut ominaisuudet korreloivat voimakkaasti henkilöstön merkitykseen strategisena voimavarana. (Becker ym. 2001, 141)

Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen (SHRM) tutkimus antaa painopisteiksi sekä

empiirisiin aineistoihin pohjaavia yleistyksiä että teoriaerittelyjä. Mikäli tällaisia valmiita listoja valitaan henkilöstöstrategian painopisteiksi, on syytä selvittää, mitä alkuperäisissä kuvauksissa tarkoitetaan korkealla tuottavuudella. Miten niin sanotun korkean tuottavuuden organisaatiot on valittu? Onko arviointiperusteena ollut pelkkä taloudellinen menestys vai muutkin kriteerit, kuten hyvä asiakaslaatu tai henkilöstön hyvä sitoutuminen? Ahdas kriteeristö antaa todennäköisesti erilaisen henkilöstöpoliittisen ideaalikoosteen kuin menestyksen ymmärtäminen monipuolisesti ja heijastuu vinouttavasti myös valittaviin henkilöstöstrategisiin painotuksiin.

SHRM-ajattelussa oletetaan, että organisaatioiden henkilöstöpolitiikalle on löydettävissä universaaleja hyviä käytäntöjä. Voidaan kuitenkin kysyä, miten täsmällisesti tällä tavoin saadaan esille juuri omiin kehittämistilanteeseen sopivimmat

painoalueet. Korkean tuottavuuden mallit antavat varmasti keskimäärin osuvia painopisteitä hyödynnettäväksi, mutta voi olla, että organisaation lähtökohtatilanne edellyttäisi ensin muita toimenpiteitä. Teoriapohjaisten SHRM-mallien etu on usein varsin syvälinen perehtyneisyys henkilöstöjohtamisen merkitykseen. Mikäli mallin taustalla on empiiristä tutkimusta, saadaan tällä tavoin todennäköisesti myös yksittäisen organisaation käytännön kehittämistilanteisiin sopivia henkilöstöpoliittisia linjauksia.

Henkilöstöstrategian linjaukset aineettoman pääoman näkökulmasta

Aineettoman pääoman näkökulma on yksi uusista tavoista hahmottaa myös henkilöstövoimavarojen merkitystä organisaation toiminnassa. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaation toimintaan liittyvien immateriaalisten, arvoa tuottavien varantojen kokonaisuutta. Aineetonta pääomaa pidetään varsinkin uusien tieto-organisaatioiden menestystekijänä, mutta katsantotapaa voidaan laajentaa myös muille aloille. Kirjallisuudessa aineetonta pääomaa on kuvattu erilaisilla termeillä, kuten aineettomat tulostekijät (intangible assets) (ks. esim. Stewart 2001; Kaplan & Norton 2004), näkymättömät tulostekijät (invisible assets) (ks. esim. Roos ym. 1997). Yrityspääoman tarkasteluissa markkina-arvoja (market value) tuottavat osatekijät on toisinaan jaettu myös taloudelliseen pääomaan (financial capital) ja älypääomaan (älykkyys, intellectual capital). Sosiaalinen pääoma on nähty yhdeksi älyllisen pääoman alueista (Koivuniemi 2004, 58). Robert Kaplan ja David Norton (2004, 55) erottavat kolme aineettoman pääoman muotoa: inhimillinen pääoma (human capital), tietopääoma (information capital) sekä organisatorinen pääoma (organizational capital).

Karl Erik Sveiby (1997, 200; ks. kuvio 6) inhimillisen pääoman ydin on ennen muuta työntekijöiden pätevyys, eli kyky toimia erilaisissa tilanteissa, sekä työntekijöiden koulutus ja kokemus. Sveiby määrittelee henkilöstön pätevyydelle kolme ydinaluetta: kasvu ja uudistuminen, tehokkuus ja pysyvyys. Kasvu ja uudistuminen tarkoittavat esimerkiksi ammatillisen kokemuksen keskimääräistä kasvua vuodessa. Tehokkuutta ilmentävät muutokset ammattilaisten osuudessa sekä arvonlisäyksessä kutakin ammatti-

laista kohti. Pysyvyyden keskeinen ilmentymä on ammattilaisten vähäinen vaihtuvuus. Edwinsson ja Malone (1997, 67–68, 147–150) käyttävät inhimillisen pääoman konkreettisina ilmaisijoina koulutuskustannuksia työntekijää kohden ja koulutukseen käytettyä aikaa.

Kokonaisuudessaan inhimillisen pääoman ydin ja henkilöstön pätevyysvaranto on kiteytettävissä seuraaviin osa-alueisiin:

- tiedot (tietämys), taidot, osaaminen, koulutus ja kokemus
- innovatiivisuus, luovuus ja ongelmanratkaisukyky eri tilanteissa
- tehokkuus
- pysyvyys
- arvot, organisaatiokulttuuri, sitoutuminen, motivaatio
- johtajuus, sisäinen yrittäjyys
- yhteistyökyky ja luottamus

Vaikka pääomakuvauksissa ei yleensä ilmaista ominaisuuksia strategiakäsittein, elementit ovat ymmärrettävissä strategiseksi painopisteiksi.

Pääomalähtöisen strategiamäärittelyn ratio nojautuu olettamukseen aineettoman pääoman erittelyn yleisestä teoreettisesta kantavuudesta ja kestävydestä. Pääomakuvaukset ovat usein täysin teoreettisia jäsenyyksiä, eikä niiden empiiristä relevanssia ole selvitetty. Strategisuus liitetään usein tietoyhteiskunnan muutoksiin, tai se haetaan yritysten kilpailutilanteista ja markkinamuutoksista. Kun aineettoman pääoman merkitys kasvaa, myös inhimillisen ja intellektuaalisen pääoman merkitys kasvaa.

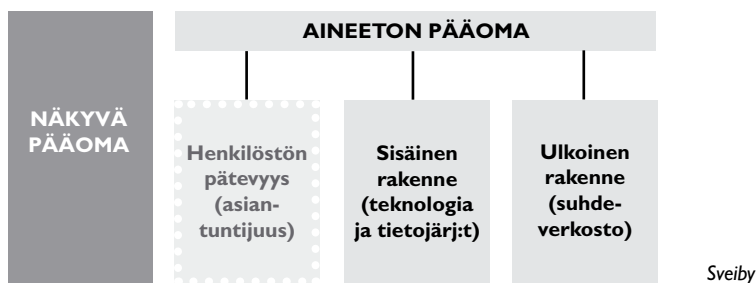
Haittapuolena on aineettoman pääoman erittelyjen yleisluonteisuus. Määrittystapa ei myöskään välttämättä ota samalla huomioon organisaation tavoitteiden asetantaa eikä nykytilassa ilmeneviä henkilöstöongelmia. Tuloksena voi olla sovellettavaan johtamalliin (esimerkiksi laatujohtamiseen) hankalasti yhdisteltäviä tai ainakin irrallisia käsityksiä siitä, miten henkilöstöä ja työelämän laatua pitäisi kehittää.

Tasapainotetun mittariston malli (BSC) henkilöstöstrategian määrittäjänä

Tasapainotetun mittariston malli eli BSC on strategisen johtamisen apuvälineeksi kehitelty konstruktio. BSC on yksi viime vuosien suosituimmista strategisen ohjauksen ja arvioinnin kehittämisen

malleista. Alkuperäinen malli on peräisin amerikkalaisten liikkeenjohdon tutkijoiden Kaplanin ja Nortonin (1996) tuotannosta. Heidän konstruktiivisissaan henkilöstönäkökulma on organisaation onnistumisen ydinalueita. Henkilöstönäkökulma (henkinen kasvu, oppiminen ja innovatiivisuus) nähdään yhdeksi neljästä menestyksen avainalueesta. BSC korostaa SHRM:n tavoin henkilöstöstrategioiden linjaamista suhteessa organisaation yleistavoitteisiin eli visioon ja muihin strategi-

oihin. Yritysympäristössä BSC kytkeytyy viime kädessä liiketuloksen aikaansaamiseen, julkisissa palvelulaitoksissa perimmäinen tarkoitus löytyy hyvinvointia lisäävistä yhteiskunnallisista tehtävistä (Lumijärvi 1999, 12). Henkilöstön rooli ymmärretään eräänlaisena myönteisen kausaaliketjun generaattorina. Sillä on kiinteä yhteys tuotantoketjuun ja sen tuottamaan lisäarvoon (kuvi 6). Henkilökunnan kehittäminen tukee välillisesti myös prosessien ja asiakastyön parantamista.



Kuvio 6. Aineeton pääoma ja henkilöstöstrategia

Kaplan ja Norton (1996, 127) jakavat henkilöstön aikaansaannoskyvyn (capability) karkeasti kahteen strategiseen osa-alueeseen: edellytystekijöihin sekä itse aikaansaannoskykyä kuvaaviin tekijöihin. Henkilöstönäkökulman ydinalueina he pitävät muun muassa henkilöstön pysyvyyden ja vaihtuvuuden, työn tuottavuuden sekä työtyytyväisyyden. Viimeksi mainittuun sisältyvät henkilöstökompetenssi, infrastruktuuriedellytykset ja työilmapiiri.

Julkisen sektorin BSC-kontekstissa henkilöstöpoliittiset painopisteet voidaan löytää laajasta potentiaalisten menestystekijöiden joukosta, johon kuuluvat:

- riittävät henkilöstövoimavarat ja kokonaistyöaika
- oikea henkilöstörakenne
- terveydellinen toimintakyky, työn hallittu kuormittavuus ja työturva
- työmotivaatio, sitoutuminen ja työtyytyväisyys
- henkilösuhteiden ja sisäisen yhteistyön toimivuus ja luottamus
- osaaminen ja pätevyys
- innovatiivisuus ja aloitteellisuus

BSC-pohjaisessa ajattelutavassa uskotaan, että yksittäisen menestystekijän reaalisuuden ratkaisee organisaation nykytila, henkilöstön tarpeet sekä asetetut toiminnalliset tavoitteet. Strategiset painopisteet edustavat synteesiä nykytilan tarpeista sekä tavoitteiden vaateista. Kun vision laadinta pohjataan monipuoliseen toimintaympäristöanalyysiin, myös kilpailupoliittiset asetelmat vaikuttavat henkilöstöpolitiikkaan. Tässä kokonaisuudessa teorialähtöisyys jää toissijaiseen asemaan strategisten tekijöiden tunnistamisen kannalta. Teoria osoittaa vain raamit. Se tuo esille yleisiä mekanismeja ja generatiivisia kausaalisuhteita, jotka on tarkennettava kontekstissaan, jotta tiedetään mikä todella toimii missäkin tilanteessa.

Kaplan ja Norton (2001, 309) katsovat lisäksi, että henkilöstön kehittämisen painopisteillä on oltava myös henkilöstön tuki. Strategioiden toimivuudessa on kysymys pitkälti siitä, kokeeko henkilöstö työn tekemisen haastavaksi ja kannattavaksi. Ei riitä, että organisaation päämiehet kokevat organisaation kilpailukykyiseksi ja että asiakkaat mieltävät organisaation palvelujen hankinnan kannattavaksi. Henkilökunnan asenteet

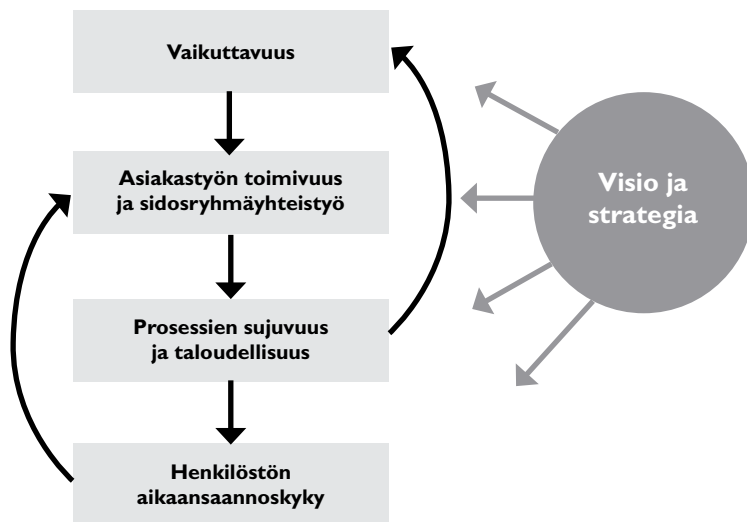
työhön ja organisaatioon, työn valvontatavat, työnorganisointi sekä toimien sisällöt pitää rakentaa sitoutumista edistäviksi. Eli organisaation on tarjottava onnistumisen kokemuksia päämiesten ja asiakkaiden lisäksi myös työntekijöilleen.

BSC-lähtöisen henkilöstöstrategiatyön ansio on, että se tuottaa toiminnallisen vision ja strategioiden kanssa hyvin yhteensopivia henkilöstöpoliittisia painopistelistauksia. Se myös edellyttää painopisteiden rajaamista vain muutamaa ydinalueeseen, jolloin vähemmän tärkeät osa-alueet välttämättä karsiutuvat. Toisaalta haasteena on nykytilan hyvä tuntemus ja organisaation sisäisen dialogin toimivuus. Organisaation sisäisten kommunikaatioprosessien tulisi tuottaa yhteinen

käsitys ja linjaus tarvittavista henkilöstöpoliittisista toimenpiteistä.

Strategisen henkilöstömittariston määrittäminen Tampereen kaupungissa

Tampereen kaupunki siirtyi vuoden 2001 aikana käyttämään tasapainotetun mittariston mallia kaikessa strategisessa suunnittelussaan. Osana strategista kehittämistyötä määriteltiin henkilöstöstrategian visio, neljä vision lisämäärettä, yksitoista kriittistä menestystekijää (kuvio 7) ja näille edelleen 32 arviointikriteeriä mittareineen ja tavoitetasoineen. Henkilöstöstrategian valmistelua ohjasi kaupungin henkilöstöyksikkö, ja siinä hyödynnettiin johdon ja henkilöstön yhteistyötä.



Kuvio 7. Strategiakartan perusrakenne

Strategiaa luonnehtii moniulotteisuus. Sen määrittäystä ovat ohjanneet kaupungin omaksuma tasapainotetun onnistumisen kokonaisstrategia sekä kaupungin kehittämisen yleistavoitteet. Strategia pyrkii ottamaan huomioon kaupungin kaikkien toimipisteiden olennaiset kehittämistarpeet. Henkilöstöstrategiassa on viitteitä myös inhimillisen pääoman näkökulman hyödyntämisestä, mikä laajentaa määrityksen lähtökohtia edelleen aineettoman pääoman kenttään. Tämä näkyy esimerkiksi tavassa, jolla verkottuminen liitetään yhdeksi henkilöstöstrategiseksi kehittämishaasteeksi.

Henkilöstöstrategian tutkimusavusteinen täsmentäminen

Tehdyssä tutkimuksessa (Lumijärvi & Ratilainen 2004) pyrittiin asiantuntijakyselyllä täsmentämään Tampereen kaupungin henkilöstöstrategian painopisteitä ja niiden priorisointia. Asiantuntijakyselyllä haluttiin selvittää lähinnä kahta asiaa:

1. Miten henkilöstöstrategian keskeinen sisältö koetaan ja miten sitä haluttaisiin kehittää sekä osuvuutta parantaa?
2. Minkä tyyppisten mittareiden nähdään soveltuvan parhaiten kuvaamaan henkilöstöstrategian ydinalueita?

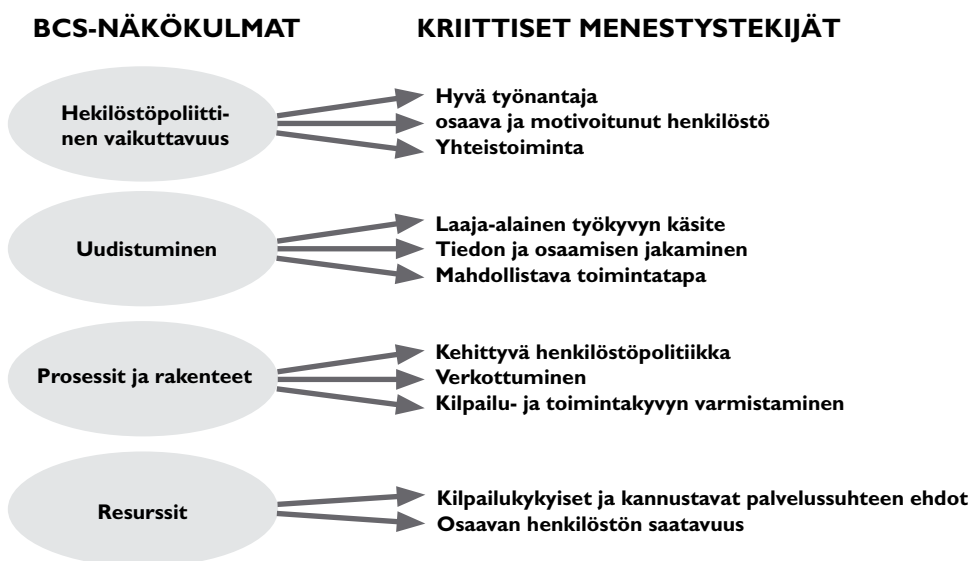
Kysymyksen asettelu laadittiin siten, että vastaukset peilaisivat käsityksiä strategisista painopisteistä sekä nykytilan että tavoitteiden kannalta. Vastaaja-asiantuntijoina olivat kaupungin henkilöstötyön avainryhmät: kaupungin ja toimialojen johto, esimiehet, luottamusmiehet, muut henkilöstöryhmien edustajat sekä kaupungin hallituksen henkilöstöjaoston jäsenet. Vastaajat edustavat kaupungin eri toimialoja ja ammattiryhmiä, mutta eivät kuitenkaan ole tilastollinen läpileikkaus koko henkilöstöstä. Vastaajaryhmää voi pitää kaupungin sisäisenä henkilöstöjohtamisen kriittisenä massana.

Kyselylomakkeita lähetettiin kaikkiaan 168 kappaletta ja niitä palautettiin 86, jolloin vastausprosentiksi muodostui 51,2. Tämä oli hieman vähemmän kuin etukäteen odotettiin. Kyselyn luonne huomioon ottaen vastausten määrää on kuitenkin pidettävä kohtuullisena. Kysymykset

olivat osin varsin haastavia. Lomakkeen täyttäminen on ollut kiireisiltä henkilöiltä ajallisesti iso uhraus.

Vastaajat saivat ensinnäkin punnittavakseen kaupungin henkilöstöstrategiaan kirjatut menestystekijät, jotka pyydettiin laittamaan tärkeysjärjestykseen. Vastaajat asettivat kunkin tekijän kohdalle arvion tämän tärkeydestä asteikolla erittäin tärkeä–ei kovin tärkeä.

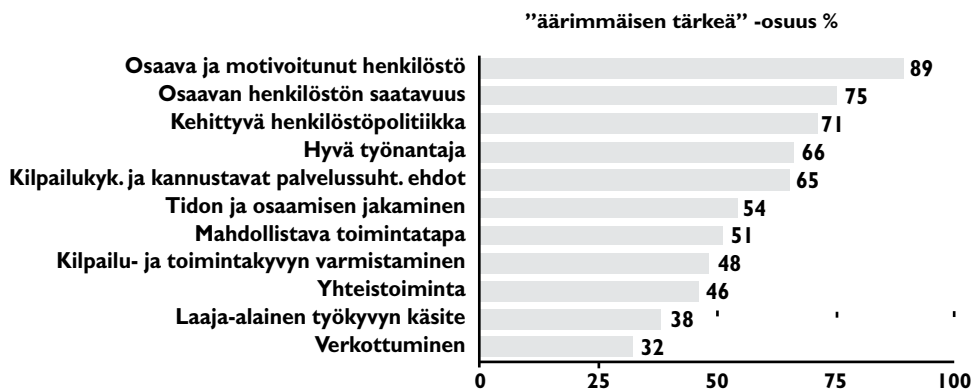
Oheinen kuvio 8 esittää vastausten jakauman. Viisi tärkeintä tekijää erottuvat jonkin verran muista. Erityisesti osaava ja motivoitunut henkilöstö nähdään olennaiseksi vision saavuttamisen kannalta. Verkottuminen asettuu listan hännille. Kaikkiaan keskiarvot asettuvat välille 2,26–2,88, mikä kuvastaa sitä, että vastaajien keskuudessa ei ollut suurta erimielisyyttä menestystekijöiden tärkeydestä. Selviä eroja ei syntynyt myöskään eri vastaajaryhmien välille.



Kuvio 8. Tampereen kaupungin henkilöstöstrategian näkökulmat ja kriittiset menestystekijät

Vastaajia pyydettiin lisäksi avoimella kysymyksellä tarkentamaan, mitä menestystekijät heidän mielestään tarkoittavat. Kysymys kuului: ”mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä menestystekijää x:ää ku-

vaavaa tunnusmerkkiä?” Tunnusmerkkejä kysyttiin kaikista 11 menestystekijästä. Kuvioon 9 on koottu neljän tärkeimmäksi koetun menestystekijän kolme eniten mainittua ydinaluetta:



Kuvio 9. Mitä pidetään henkilöstöstrategiassa tärkeimpänä?

Vastaajat pitävät kehittymishalua ja muutosvalmiutta selvästi muita keskeisempinä osaavan ja motivoituneen henkilöstön tunnusmerkkeinä. Näitä täydentävät ilmaukset hyvä koulutustaso ja ammattitaito, innostus ja sitoutuneisuus. Osa yhdistää motivoitumiseen tehokkuuden, toiset taas enemmän yhteistyökykyisyyden. Myös sitoutuminen ja innostus ovat ilmauksia, joilla motivoitumista tyypillisesti kuvataan.

Menestystekijän 'osaavan henkilöstön saatavuus' tunnusmerkistönä korostuvat palkkaus, kaupungin imago, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, hyvät työolosuhteet, rekrytoinnin ja urien suunnitelmallisuus sekä työn haasteellinen sisältö. Saatavuuskysymykset ymmärretään paljolti edellytystensä kautta. Esimerkiksi toimien sisältöjen on oltava monipuolisia ja mielenkiintoisia, jotta niihin saadaan pätevää väkeä. Työssä tulisi olla pysyvyyttä, etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia ja palkkauksellista kiinnostavuutta. Kaupungin tulisi kirkastaa kuvaansa työnantajana, jotta pätevät ja vasta valmistuneet nuoret saadaan hakemaan kaupungin töihin.

Menestystekijän 'kehittyvä henkilöstöpolitiikka' kohdalla vastaajat korostavat enemmän organisaatioiden johtamisen sisäisiä välineitä kuin esimerkiksi kunnallispoliittisten päättäjien makrotoimenpiteitä. Avoimuuden, vuorovaiku-

tuksellisuuden, tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden lisäksi hyvän henkilöstöpolitiikan osaksi mielletään kannustavien palkkausmuotojen kehittäminen sekä toiminnallisen itsenäisyyden lisääminen virastoissa ja laitoksissa. Hyvä työnantaja kuvataan oikeudenmukaiseksi, tasapuoliseksi, luotettavaksi sekä johdonmukaiseksi. Kaikki ovat ominaisuuksia, jotka ovat monissa muissakin tutkimuksissa nousseet kärkisijoille työelämän hyvinvoinnin selittäjinä.

Kun katsotaan kaikkia 11 kriittistä menestystekijää, tunnuspiirteistä useimmin esiintyvät henkilöstön kehittymishalu ja muutosvalmius sekä henkilöstön kehitys- ja etenemismahdollisuudet. Tärkeänä pidetään myös oppimiseen kannustamista sekä ammattitaitoa ja riittäviä koulutusvalmiuksia.

Loppukoonta ja päätelmät

Esityksessä on kuvattu tapoja, joilla organisaatiot voivat hakea ja löytää henkilöstöstrategiset painopisteensä. Esityksen lähestymistapa on ollut kartoittava, mutta myös henkilöstöstrategian ymmärryksen lisäämiseen tähtäävä. Periaatteellisinä vaihtoehtoina tuotiin esille kolme mahdollisuutta: tavoitelähtöinen eli finalistinen, nykytilaa korostava sekä teorialähtöinen määritystapa. Kuviossa 10 eri lähestymistavat on yhdistetty yhteiseksi määrityskehikoksi.

Millainen on osaava ja motivoitunut henkilöstö:	N
Kehittymishaluinen, muutosvalmis	49
Hyvin koulutettu ja ammattitaitoinen	23
Innostunut ja sitoutunut	20
Miten varmistaa osaavan henkilöstön saatavuus:	
Palkkaukselliset keinot (kilpailukykyisyys, kannustavuus, joustavuus jne.)	52
Kaupungin maine, imago, vetovoima työnantajana	35
Kehittymismahdollisuudet	15
Hyvän työnantajan tunnusmerkistö:	
Oikeudenmukainen, tasapuolinen	40
Luotettava, johdonmukainen	37
Palkitseva	20
Millainen on kehittyvä henkilöstöpolitiikka:	
Avoin, vuorovaikutuksellinen	21
Palkitseva	20
Tasapuolinen, oikeudenmukainen	18

Kuvio 10: Menestystekijöistä tärkeimmiksi koetut piirteet?

Lähestymistavat ovat tuottaneet lukuisia listauksia henkilöstöstrategisista painopistealueista. Voidaanko joku määrittäytavoista sitten nostaa niiden edelle? Voidaanko jotakin näkökulmaa suo-

ranaisesti suositella organisaatiolle, jossa haetaan uutta painotusta henkilöstöpolitiikalle? Oheiseen taulukkoon I on koottu kunkin määrittäytavan ominaispiirteet etuineen ja haitta-alueineen.

Taulukko I. Henkilöstöstrategian keskeiset määrittäytavat tunnuspiirteineen.

MÄÄRITYKSEN PERUSMUOTO	MISTÄ TARKEMMIN STRATEGIA HAETAAN?	MITKÄ OVAT MÄÄRITYSTAVAN KESKEISET EDUT?	MITKÄ OVAT MÄÄRITYSTAVAN KESKEISET HEIKKOUEDET?
Teorialähtöinen määrittäytatapa	Johtamismallit, esimerkiksi laatujohtaminen	Henkilöstötoimenpiteet saadaan tukemaan kiinteästi johtamismallia	Nykytila(n) ongelmat eivät välttämättä näy painopisteissä
- " -	SHRM (strategisen henkilöstövoimavarojohtaminen)	Saadaan esille teoreettisesti tai empiirisesti hyvin perusteltuja henkilöstötoimenpidesuosituksia	Suosituksukset eivät välttämättä päde yksittäisten org:iden tarpeisiin/tilanteeseen
- " -	BSC (tasapainotetun mittariston malli)	Yhdistää tavoite- ja empirialähtöisen määrittäytksen	Edellyttää hyvin toimivaa dialogia
- " -	Aineettoman pääoman malli	Kytkee henkilöstöpolitiikan yleisiin muutospiirteisiin	Antaa ainoastaan yleisiä suuntaviivoja
Tavoitelähtöinen määrittäytatapa	Finalistinen (tai arvojohtamisen) malli	Tarvittavat henkilöstötoimenpiteet johdetaan yleistavoitteista, strategioista ja arvoista	Saattaa antaa nykytilan ongelmista irrallisia henkilöstösuosituksia ja -periaatteita
Nykytilälähtöinen määrittäytatapa	Nykytilan koetut ongelmat ja vahvuudet	Hyvä yhteys koettuihin ongelmiin ja konkretiaan	Nykytila ohjaa liiaksi painopistevalintoja, jotka eivät välttämättä kytkeydy tavoitteisiin
- " -	Työelämän laatua kuvaavat henkilöstötilastot ja -mittarit	Kehittämisen perustana mitattuja faktoja	Tilastolliset ongelmat eivät välttämättä keskeisimpiä kokemuksellisesti tai tavoitteiden kannalta

Kuten taulukosta huomataan, jokaisella määritystavalla on etunsa ja puutteensa.

Määritystapojen läpikäynti ei osoita muihin nähden ylivertaista tai kokonaan ongelmatonta mahdollisuutta. Kullakin määritystavalla on omat rationsensa ja kukin antaa omintakeisen ideapohjansa ja arsenaalinsa henkilöstöstrategisten linjauksen valintaan. Sen sijaan tehty vertailu antaa vahvan viitteen siitä, että sopivin strategialistaus saadaan yhdistelemällä erilaisia määritystapoja. Teoreettisuus, empiirisyys ja finalistisuus voidaan yhdistää. Johtamismalli saattaa samalla painottaa reaalian kontekstin huomioonottamisen tärkeyttä. Finalistinen ja (raaka) empiirinen lähestymistapa voivat olla yhdessä. Strategian formulointi on prosessi, jossa tarvitaan nykytilakuvausta, tavoitteita sekä tietoa mekanismeista, joilla tavoite on saavutettavissa (vrt. Toikka 2002, 118–121).

Kuntien henkilöstöjohtamista tutkineen Tiina Koivuniemen mukaan ”tulevaisuuden selviytyjiä ovat kuntakentässä ne kunnat, jotka johtavat henkilöstövoimavarojaan suunnitelmallisesti ja reagoivat riittävän nopeasti muutostarpeisiin ja käyttävät hyväkseen byrokraattisen toimintamallin vahvuudet sortumatta mallin heikkouksiin ja persoonattomuuteen.” (Koivuniemi 2004, 53.) Epäilemättä tarvitaan tavoite- ja arvohakuisuutta, koska vain näin henkilöstöstrategiat saadaan kokonaisuudessaan liitettyiksi kulloisiinkin organisaation muutostarpeisiin. Kasvuhakuisen organisaation kehitysvaiheessa tai tuottavuuden lisäämisen yhteydessä tarvitaan erilaista henkilöstöstrategiaa kuin vaikkapa toiminnan supistuessa. Henkilöstöpolitiikkaa voidaan muuntaa joustavasti muutostarpeiden mukaan. Kuitenkin myös joustavuudella on hintansa ja henkilöstölinjauksilta on voitava edellyttää pitkäjänteisyyttä, jotta ne olisivat uskottavia. Erityisen ongelmalliseksi tilanne muuttuu, jos lyhytjännitteinen politiikka ja toiminnan kivijalaksi kirjatut eettiset periaatteet joutuvat selvään ristiriitaan.

Johtamismallit antavat virikkeitä mekanismeista, joilla henkilöstöjohtaminen saadaan linjaan sovellettavan tai tavoiteltavan johtamismallin yleispainotusten kanssa. Nykyään moni organisaatio pyrkii kehittämään laatujohtamista. Tällöin on perusteltua arvioida henkilöstöjohtamisen painotuksia myös sen suhteen, missä määrin ne ovat yhdensuuntaisia laatujohtamisen kehittämisen yleislinjan kanssa. Toisaalta puhtaas-

ti kirjallisuudesta ”repäisty” toimenpidesuositus tai painopistelistaus saattaa ohittaa nykytilan kehittämistarpeet ja olla jopa epäkäytännöllinen.

SHRM-kuvauksiin liitetään usein käsitys korkeasta tuottavuudesta. Niitä arvioitaessa on siis tärkeää tietää, mitä korkealla tuottavuudella tarkoitetaan. Kuvaako se laaja-alaista vai kapeaa menestystä? Jos korkean tuottavuuden organisaatioista on voitu löytää yhteisiä henkilöstöpoliittisia käytäntöjä, niillä on todennäköisesti empiiristä relevanssia ja esimerkkiarvoa myös muille. Linjaukset tuskin vievät kovin paljon harhaan siitä, mikä olisi minkä tahansa organisaation edun mukaista henkilöstöpolitiikan kehittämistä.

Inhimillisen pääoman kuvaukset ovat hyödyllisiä erityisesti siinä, että ne nostavat esille ajallemme tyypillisiä työelämän rakenteellisia muutospiirteitä (esimerkiksi osaamisvarannon) ja aineettoman pääoman merkitystä yleensä. Kuvauksilla on kiistaton yleinen rationaliteetti, mutta niiden ongelma on yleisyys.

Kullakin teorialähtöisellä määritystavalla on etunsa, mutta henkilöstöstrategian painoalueita täsmennettäessä määritykset asettuvat enemmän hahmotuksiksi ja yleisjäsennyksiksi kuin valmiiksi ohjeiksi valittavista painoalueista. Ehkä parhaiten erilaisia määritystapoja yhdistää BSC-ajattelu, jossa henkilöstöstrategia haetaan sekä tavoitteettai nykytilälähtöisesti. Henkilöstöpoliittiset painopisteet valitaan henkilöstön aikaansaannoskyvyn potentiaalisten menestystekijöiden laajasta joukosta, josta kukin organisaatio valitsee omat painopisteensä tilanteen, haasteiden ja tavoitteiden kannalta asiaa harkiten – unohtamatta myöskään henkilöstön omia kehittämistarpeita. Mikäli organisaation visio- ja nykytila-analyysit pitävät sisällään myös kilpailupoliittisten näkökoh- tien huomioonottamisen, BSC-näkökulma saa lisäkattavuutta. Tällainen lähestymistapa asettaa ison haasteen organisaation tietojärjestelmille sekä sisäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuudelle.

Tampereen kaupungin henkilöstöstrategisten painopisteiden valinnassa näkyy selvästi taustamallina käytetty tasapainotetun onnistumisen malli. Kaupungin omaksuma versio BSC-mallista on antanut raamit henkilöstöpolitiikan tavoitteisiin. Itse linjauksiin näyttää heijastuneen myös työmarkkinoiden kilpailutilanne eli kiristynyt kilpailu osaavasta henkilökunnasta ja huoli

kaupungin vetovoimasta työnantajana. Tehdyssä tapaustutkimuksessa Tampereen kaupungin henkilöstöjohtamisen 'kriittistä massaa' pyydettiin priorisoimaan edelleen henkilöstöstrategian linjauksia sekä täsmentämään niiden sisältöä oman näkemyksensä ja kokemuksensa pohjalta. Tuloksena oli monella tavoin tarkentunut kuva painopisteistä. Tapausesimerkkiä voidaan pitää itsessään yhtenä mahdollisuutena identifoida ja määrittää henkilöstöstrategisia painopisteitä.

Tarkastelun perusteella on helppo päätyä siihen lopputulokseen, että mahdollisimman rationaalista perustaa henkilöstöstrategisille linjauksille haettaessa on syytä tukeutua erilaisiin määrittäytapoihin. Tarvitaan organisaatiokohtais-

ten lähtökohtien – nykytilan ongelmien, toiminnan kokonaistavoitteiden ja henkilöstön omien tarpeiden – huomioonottamista. Teoriamallit puolestaan auttavat strategiakuvausten yleisessä jäsentämisessä ja toimivat tarkistuslistoina. Parhaimmillaan tällä tavoin haettu strategiategijöiden listaus kokoaa kaikki olennaiset rationaaliset argumentit ja sitoo ne optimaalisesti aikaan, paikkaan ja ympäristöön. Toimiva dialogi johdon ja henkilöstöryhmien välillä antaa hyvän pohjan henkilöstöstrategian työstämiselle ja lisää kommunikatiivista rationaliteettia. Vuorovaikutuksen kautta henkilöstöpolitiikkaan saadaan mukaan myös työmarkkinapolitiikkaa sekä työmarkkinoiden kilpailutilanteesta heijastuvia lisämääreitä.

Kirjallisuus:

- AHONEN, G. (2002). *Henkilöstövoimavarojen seurannan kehittäminen. Yleiskatsaus nykyiseen tutkimustilanteeseen ja kehitysnäkymiä. Teoksessa T. Suurnäkki (toim.), Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.*
- BECKER, B. E. & HUSELID, M. A. & ULRICH, D. (2001). *The HR-scorecard. Linking people, strategy, and performance.* Boston: Harvard Business School Press.
- BOXALL, P. & PURCELL, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management.* Bristol: Arrowsmith Ltd.
- EDVINSSON, L. & MALONE, M. S. (1997). *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots.* New York: HarperCollins Publishers.
- GUEST, D. (1997). *Human Resource management and Performance: a Review and Research Agenda. The International Journal of Human Resource Management, 8, 263–76.*
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1996). *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard.* Boston: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2004). *Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi.* Helsinki: Talentum.
- KAUPPINEN, T. (2002). *Arvojohtaminen.* Helsinki: Otava.
- KOIVUNIEMI, T. (2004). *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1000.*
- LUMIJÄRVI, I. (1999). *Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi.* Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- LUMIJÄRVI, I. & JYLHÄSAARI, J. (1999). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena.* Helsinki: Gaudeamus.
- LUMIJÄRVI, I. & RATILAINEN, K. (2004). *Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? Tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittariston kehittämistyöstä.* Tampere: Tampereen yliopisto.
- NIIRANEN, V. & STENVALL, J. & LUMIJÄRVI, I. (TOIM.) (2005). *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa.* Jyväskylä: PS-kustannus.
- PFEFFER, J. (1994). *Competitive Advantage through People – Unleashing the Power of the Work Force.* Boston: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J. (1998). *Seven Practices of Successful Organizations.* California Management Review, 40, 96–124.
- PÄÄTALO, M. (2005). *Strategisista valinnoista kokonaishallintaan – Kunnan palvelurakenneprojektin toteutus muutosprosessina.* Oulu: Acta-väitöskirjasarja 5.
- RANNISTO, P.-H. (2005). *Kunnan strateginen johtaminen.* Tampere: Acta Universitatis Tamperensis.
- ROOS, J. & ROOS, G. & DRAGONETTI, N. & EDVINSSON, L. (1997). *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape.* Lontoo: Macmillan Press Ltd.
- STEWART, T. A. (2001). *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization.* London: Nicholas Brealey Publishing.
- SVEIBY, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-based Assets.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- SÄDEVIRTA, J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen – Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Raportteja 35.* Helsinki: Tykes
- TOIKKA, M. (2002). *Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa.* Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 873.