

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteiden tiedekunta

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON
HENKILÖSTÖSTRATEGIAN KEHITTYMINEN

Yritysstrategiat,
Pro gradu –tutkimus
Lokakuu 2001

Laatija: Heini Kurikka
Ohjaaja: Tuomo Takala

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Heini Kurikka	
Työn nimi Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittyminen	
Oppiaine Yritysstrategiat	Työn laji Pro gradu -tutkimus
Aika Syyskuu 2001	Sivumäärä 67
Tiivistelmä	
<p>Henkilöstöressurssien merkitys organisaation menestymisen takaajana on tärkeä. Tämä näkemys on yleistynyt organisaatioissa toimialasta riippumatta. Henkilöstöstrategiassa huomioidaan henkilöstö, ja samalla se ohjaa organisaation toimintaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osassa määrittelen käsitetutkimuksen avulla, mitä nykyisin ymmärretään termillä henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategian käsitteen ymmärtämiseksi olen määritellyt siihen läheisesti liittyviä käsitteitä (johtaminen, organisaation toimintastrategia, henkilöstön kehittäminen ja henkilöstöressurssien johtaminen).</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osuus on toimintatutkimus siitä, kuinka Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategia kehittyi talven ja kevään 2001 aikana. Henkilöstöstrategian kehittymistä käsitellen luomani mallin avulla. Malliin kuuluvat toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat sekä sidosryhmien odotukset, organisaation harjoitettu ja suunniteltu toiminta sekä organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen osuus auttaa ymmärtämään henkilöstöstrategian käsitteen merkitystä strategisessa henkilöstövoimavarajohtamisessa. Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa olen kuvannut Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tulokset ovat hyvin tutkimuskohdeorganisaatiokohtaisia. Tärkeimmät tulokset ovat, että tässä tutkimuksessa on kuvattu henkilöstöstrategian syntyyn vaikuttaneita tekijöitä ja että Jyväskylän yliopistossa on tarvetta ja tahtoa panostaa organisaation menestymiseen henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen kautta.</p>	
Asiasanat	
Henkilöstöstrategia, organisaation toimintastrategia ja henkilöstöressurssien johtaminen	

SISÄLLYS

SAATTEEKSI.....	4
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	5
1.2 Tutkimusongelma.....	6
2 TUTKIMUSMETODI JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	7
2.1 Tulkitseva käsitetutkimus	7
2.2 Toimintatutkimus.....	8
2.3 Tutkimuksen empiirisen aineiston kerääminen	9
3 HENKILÖSTÖSTRATEGIAAN LÄHEISESTI LIITTYVIÄ KÄSITTEITÄ	12
3.1 Johtaminen.....	12
3.2 Organisaation toimintastrategia.....	13
3.3 HRD.....	15
3.4 Henkilöstöressurssien johtaminen – HRM ja SHRM.....	16
3.4.1 Henkilöstöressurssien johtamisen historia	16
3.4.2 HRM ja SHRM	17
3.5 Henkilöstöressursseihin vaikuttavia tekijöitä	19
3.6 Organisaatioiden oppiminen.....	20
4 HENKILÖSTÖSTRATEGIA JA SEN KEHITTÄMINEN	22
4.1 Henkilöstöstrategia	22
4.2 Henkilöstöstrategioiden syntyä.....	24
4.3 Henkilöstöstrategioiden teoreettisia malleja	25
4.4 Henkilöstöstrategian liittyminen toimintastrategiaan.....	27
4.5 Henkilöstöstrategian kehittämisen malli.....	28
5 JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON HENKILÖSTÖSTRATEGIAN KEHITTÄMINEN.....	31
5.1 Harjoitettava ja suunniteltu toiminta	31
5.1.1 Jyväskylän yliopisto	31
5.1.2 Yliopistot asiantuntijaorganisaatioina	34
5.1.3 Jyväskylän yliopiston olemassa olevat henkilöstöä koskevat ohjelmat	37
5.1.4 Yhteenveto harjoitetusta ja suunnitellusta toiminnasta.....	37
5.2 Toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat sekä sidosryhmien odotukset	38
5.2.1 Sidosryhmänä valtio.....	39
5.2.2 Yliopistolaki.....	42
5.2.3 Kiristynyt rahoitus.....	43
5.2.4 Johtajien näkemyksiä toimintaympäristön mahdollisuuksista ja uhista.....	46
5.2.5 Yhteenveto toimintaympäristön mahdollisuuksista ja uhista sekä sidosryhmien odotuksista	46
5.3 Jyväskylän yliopiston sisäiset vahvuudet ja heikkoudet	47
5.3.1 Johtaminen ja strateginen suunnittelu	47
5.3.2 Johtajien näkemyksiä organisaation toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista.....	49
5.3.3 Yhteenveto organisaation sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista.....	52
6 JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON HENKILÖSTÖSTRATEGIA	53
6.1 Henkilöstöstrategian lähtökohdat	53
6.1.1 Valtion henkilöstöstrategia.....	53
6.1.2 Jyväskylän yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelma 2002-2005	54
6.2 Henkilöstöstrategia	55
6.2.1 Johtaminen	56
6.2.2 Yhteisöllisyys.....	57
6.2.3 Kehittyvä osaaminen	58
6.2.4 Hyvinvointi	59
6.2.5 Arviointi ja seuranta.....	60
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	61
LÄHTEET	64
LIITTEET	

Saatteeksi

Tämän pro gradu –tutkimuksen tekeminen ei olisi ollut mahdollista ilman Jyväskylän yliopiston johdon halua kehittää organisaationsa henkilöstöasioita. Olen iloinen, että sain olla osa työryhmää, joka valmisteli yliopiston henkilöstöstrategiaesityksen. Koko tuo prosessi, jonka osa tämän gradun tekeminen oli, on ollut äärimmäisen opettavainen.

Yliopiston vararehtori Paula Määttä, joka toimi henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän puheenjohtajana on kommentoinut ja auttanut tämän työn tekemisessä. Kiitos, Paula! Henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän sihteerinä toiminut Pirjo Kaakkuriniemi tuki minua työssäni. Kiitokseni myös Pirjolle. Lisäksi kaikki henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän jäsenet saavat kiitokseni onnistuneesta yhteistyöstä. Haluan myös kiittää Jyväskylän yliopiston hallintojohtajaa Erkki Tuunasta haastattelusta sekä tiedekuntien, laitosten ja erillislaitosten johtajia kyselyyn vastaamisesta.

Työni ohjaajana toiminut Tuomo Takala on kommentteillaan auttanut graduni valmistumista. Monien pilkku- ja kirjoitusvirheiden korjaamisesta haluan kiittää Ulla-äitiäni. Muutenkin perheen ja ystävien tuki ja kannustus ovat auttaneet minua jaksamaan niinä hetkinä, kun olen tuntenut olevani umpikujassa ja lopen kyllästynyt tämän tutkimuksen tekemiseen. Lukemattomat ovat ne kerrat, kun olen pyytänyt neuvoa gradun tekoon avopuolisoltani Juhalta, joka on myös saanut kestää kaikkennäköiset kiukuttelut, jos tämän tutkimuksen teko ei edennyt suunnitelmien mukaan. Juha, kiitos tuestasi!

Espoossa sateisena lokakuun iltana vuonna 2001

Heini Kurikka

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Käsitys henkilöstöressurssien merkityksestä yhtenä organisaatioiden menestymistä edesauttavana tekijänä on yleistynyt. Tietotekniikan ja globaalien kommunikaation nopea kehitys ja leviäminen on vaikuttanut kilpailukyvyn säilyttämiseen. Siitä on tullut lyhytaikaisempaa kuin ennen. Vain tehokkaan henkilöstön ja toimivien henkilöstöstrategioiden ja henkilöstöpoliittisten ohjelmien avulla organisaatioiden on mahdollista saavuttaa pitkän tähtäimen säilyvää kilpailuetua. (Wilson 1999, 22.) Vaikka organisaatioiden menestyminen ja kilpailuedun turvaaminen ovat asioita, jotka yleisesti liitetään yritysten toimintaan, valtionalaisten organisaatioiden toiminta on liikemäistynyt viimeisten kymmenen vuoden aikana. Niinpä esimerkiksi yliopistoissa onkin nykypäivänä perusteltua puhua esimerkiksi kilpailuedun turvaamisesta ja sidosryhmien huomioon ottamisesta.

Yhtenäistä teoriaa henkilöstövoimavarojen johtamisesta ei ole olemassa. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen ovat vaikuttaneet monien eri tieteenalojen teoriat ja mallit. Esimerkiksi liiketaloustieteillä, työpsykologialla ja kasvatustieteillä on ollut vaikutusta henkilöstöasioista käytävään keskusteluun. Tämä poikkitieteellisyys tuottaa hajanaisuutta, mutta myös monipuolisuutta henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkasteluun ja tutkimukseen. (Strömmer 1999, 20.)

Henkilöstöstrategia on osa strategista henkilöstövoimavarojen johtamista. Tämän tutkimuksen teoreettisen osan tarkoituksena on selvittää, mikä on organisaation henkilöstöstrategia. Terminä henkilöstöstrategia on ollut liiketaloustieteissä käytössä parinkymmenen vuoden ajan. Kuitenkin henkilöstöstrategiaa on tutkittu melko vähän, ja itse käsitteen määrittely ja ymmärtäminenkin on vaihtelevaa eri tutkimuksissa ja käytännössä.

Tutkimukseni teoreettinen osa on käsitetutkimus, ja empiirisessä osassa perehdyn toimintatutkimuksen keinoin Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittymiseen. Empiirisessä osassa käsittelem Jyväskylän yliopiston (JY) henkilöstöstrategian muodostumista. Työskentelin kohdeorganisaatiossa, joten toimintatutkimus oli luonnollinen valinta empiirisen osan toteuttamiseen. Aineisto koostuu toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan useista eri lähteistä saaduista tiedoista eli osallistuvasta havainnoinnista, kyselystä ja erilaisista kohdeorganisaatiota

koskevista asiakirjoista. Koska henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöstrategian käsitteet ovat laaja-alaisia ja vaikeita hahmottaa/ymmärtää, antaa toimintatutkimus erinomaisen välineen nähdä käytännössä sen, kuinka kohdeorganisaation henkilöstöstrategia kehittyi. Myös käsitteen sisältö ja ymmärrys tarkentuu.

Tässä tutkimuksessa viitataan termillä yliopisto monialayliopistoihin, kauppakorkeakouluihin, teknillisiin korkeakouluihin ja taideyliopistoihin. Kaikki yliopistot ovat kohdanneet suuria muospaineita muun muassa kiristyvän rahoituksen takia. Tämä on vaikuttanut myös yliopistojen henkilöstöön. Jyväskylän yliopiston rehtori Aino Sallinen on lokakuussa vuonna 2000 asettanut henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän, jonka tarkoituksena oli luoda yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmaa tukeva esitys Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategiaksi. (Liite 1) Työryhmä aloitti työskentelynsä joulukuussa vuonna 2000 ja vuoden 2001 maaliskuun loppuun mennessä se oli valmistellut esityksen Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategiaksi. Huhti- ja toukokuussa henkilöstöstrategiaehdotus oli henkilöstön kommentoitavana, ja kesäkuussa 2001 yliopiston hallitus hyväksyi työryhmän esityksen.

Seuraavassa kappaleessa esitän tutkimusongelmani. Tämän jälkeen käsittelen tutkimuksen metodologiaa ja esittelen käyttämäni aineistonkeruutavat. Sitten seuraa tutkimuksen teoreettinen osuus, jossa perehdyn henkilöstöstrategian käsitteeseen läheisesti liittyviin käsitteisiin. Lopuksi käsittelen ensin henkilöstöstrategian käsitettä teoreettisesti ja sen jälkeen on empiirinen osuus, jossa tutkin Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittymisprosessia. Empiirisessä osuudessa olen käyttänyt myös kirjallista materiaalia, koska tämän laajuisessa tutkimuksessa ei olisi ollut mahdollista tutkia kaikkia henkilöstöstrategiaan vaikuttavia asioita (esimerkiksi sidosryhmien odotuksia) empiirisesti.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen teoreettisen osan tutkimusongelma on seuraava
mikä on henkilöstöstrategia?

Tutkijoiden käsitykset siitä, mitä henkilöstöstrategia on, poikkeavat toisistaan. Myös se, kuinka henkilöstöstrategia käytännössä ymmärretään, toisin sanoen mitä se käytännössä on, vaihtelee suuresti. Vaikka käsitettä henkilöstöstrategia käytetään melko laajasti, siitä löytyy vain vähän

teoreettista kirjallisuutta. Lisäksi henkilöstöstrategioita ei ole empiirisesti tutkittu juuri lainkaan. Koska itse henkilöstöstrategiasta on varsin niukasti kirjallisuutta ja koska se on osa strategista henkilöstövoimavarajohtamista (strategic human resource management, SHRM), käsittelen pro gradu –tutkimuksessani myös strategista henkilöstövoimavarajohtamista. Koska henkilöstöstrategian tulee tukea ja olla linjassa organisaation toimintastrategian kanssa, käsittelen myös yleisesti strategian käsitettä.

Tutkimuksen empiirisen osan tutkimuskysymys on seuraava
miten kehittyi Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategia?

Yliopisto on asiantuntijaorganisaatio, jossa henkilöstön osaamisen merkitys korostuu kaikessa toiminnassa. Niinpä on tärkeää, että henkilöstöasioihin kiinnitetään huomiota. Jyväskylän yliopistossa ei ole ollut kirjallista henkilöstöstrategiaa. Sen luominen koettiin kuitenkin erittäin tärkeäksi organisaation kaikilla tasoilla. Tämä tutkimus kuvaa, millainen oli se prosessi, jossa Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategia syntyi ja mitkä kaikki tekijät henkilöstöstrategiaan vaikuttivat..

2 Tutkimusmetodi ja tutkimuksen toteutus

2.1 Tulkitseva käsitetutkimus

Takala ja Lämsä (2001, julkaisematon artikkeli) jakavat tulkitsevan käsitetutkimuksen kahteen pääryhmään tutkimusaineiston luonteen pohjalta. Tulkitseva käsitetutkimus voi perustua tekstiaineistoon, jolloin tutkimuksen kohteena ovat käsitteestä kirjoitetut tekstit. Tulkitseva käsitetutkimus voi myös olla tulkitsevää empiiristä tutkimusta, jolloin tutkija on vuorovaikutuksessa tutkimuskohteensa kanssa ja kerää aineistoa esimerkiksi haastattelemalla ja havainnoimalla. Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii laajentamaan tiettyyn käsitteeseen liittyvää ymmärrystä. (Takala & Lämsä 2001, julkaisematon artikkeli.) Tämän tutkimuksen teoreettinen osuus perustuu muiden tutkijoiden määritelmiin henkilöstöstrategian ja siihen läheisesti liittyvistä käsitteistä. Tutkimuksen teoreettinen osa on siis tulkitsevää käsitetutkimusta. Näkökulmana tutkimuksen teoreettisessa

osassa on selvittää, mitä nykyisin ymmärretään termillä henkilöstöstrategia ja kuinka se liittyy sitä lähellä oleviin käsitteisiin.

Käsitetutkimuksen yhtenä tarkoituksena on löytää ja selventää ajattelun välineitä. Käsitetutkimuksen tekemiseen ei ole olemassa erityisiä menetelmiä. Siinä pyritään kriittisen ajattelun kehittämiseen ja tietämisen tilan löytämiseen. Yksilöiden tietorakenteet ovat käsitteiden kautta rakennettuja. Ilman kieltä, käsitteitä ja niiden tulkintaa meidän olisi mahdotonta merkityksellistää ympäröivää maailmaa. Mitään asiaa ei voi määritellä käyttämättä toisia käsitteitä. Niinpä tässäkin tutkimuksessa on määritelty ja tutkittu henkilöstöstrategian -käsitteeseen mielestäni olennaisesti liittyviä käsitteitä. Käsitetutkimus voidaan jakaa perustasoon ja metatasoon. Perustasolla määritellään ja tarkennetaan tietyllä tieteenalalla käytettäviä käsitteitä. Metatasolla pohditaan käsitteenmuodostuksen ongelmia kyseisellä tieteenalalla. (Tamminen 1993, 146-147, 149.) Tämä tutkimus on perustason käsitetutkimusta.

2.2 Toimintatutkimus

Tutkimuksen empiirinen osa on toimintatutkimusta. Siinä käsittelen Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian syntymisprosessia. Toimintatutkimus on tapa tutkia jotakin ajatusta käytännössä tarkoituksena muuttaa tai kehittää jotakin. Toimintatutkimus on ryhmien ja yksilöiden omaa systemaattista tutkimusta niistä toimenpiteistä, joilla he muuttavat ja kehittävät kohteena olevaa käytäntöä. Sen avulla pyritään saamaan täsmällistä tietoa tietystä kohteesta. Hankesuuntautunut toimintatutkimus on prosessi, jossa osallistujat tutkivat ongelmia tai tilannetta tieteellisesti pyrkimyksenään ohjata, korjata, kehittää ja/tai arvioida päätöksensä ja toimintojaan. (www.metodix.fi) Koska työskentelin osana Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategialuonnoksen tehnyttä työryhmää, olin tutkijan roolini lisäksi kehittämässä henkilöstöstrategiaa. Toimintatutkimuksen ominaispiirre on, että siinä keskitytään tietyn kohteen tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa kohde on Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittyminen.

Toimintatutkimuksen keskeinen menetelmä on yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin etsiytyvä keskustelu, diskurssi. Diskurssissa tuodaan erilaiset väitteiden ja tietojen perustelut yksilöiden kriittisen tarkastelun kohteeksi. Tutkijan tehtävänä on "syöttää" diskurssia dokumentoimalla keskustelua, siinä asetettuja tavoitteita ja esitettyjä näkemyksiä sekä toimintaa. Tutkijan tehtävänä on myös välittää tieteellistä tietoa muille projektin jäsenille, jäsentää työskentelyä, esiin tulevia

uusia ajatuksia ja ongelmanratkaisumalleja. Koko Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittymisprosessia voidaan pitää tietynlaisena diskurssina, johon liittyivät keskustelut, kokoukset, kysely ja lausunnot. Tutkijana olen lähinnä dokumentoinut tätä diskurssia.

Toimintatutkimus antaa järjestelmällisen kehyksen muun muassa uusiin kehittämishankkeisiin. Se on laskettavissa empiirisiin menetelmiin siinä mielessä, että siihen liittyy havainnointia ja muuta käyttäytymiseen liittyvää dataa. Se on toisaalta myös laskettavissa tulkitseviin, hermeneuttisiin menetelmiin, koska tutkijan on pystyttävä tulkitsemaan tilannetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Toimintatutkimus on joustavaa, koska se sallii muutoksia tutkimusvaiheen kuluessa. Samalla kun toimintatutkimus etenee systemaattisesti, se kuitenkin välttää tieteellistä jäykkyyttä ja tarkkuutta, koska sen sisäinen ja ulkoinen validiteetti ovat heikkoja. Sen tavoitteet liittyvät tiettyyn tilanteeseen, sen otos on rajoitettu ja epäedustava eikä se pyri riippumattomien muuttujien kontrolliin. Tämän vuoksi sen tuloksilla on merkitystä lähinnä asianomaiselle kohteelle, eikä sen avulla tavoitella yleistettäviä tieteellisiä tuloksia. (www.metodix.fi) Tämän tutkimuksen yleistettävyys on siis heikko. Kuitenkin tutkimuksen teoreettisen osan henkilöstöstrategian käsitteellinen tarkastelu voidaan nähdä yleistettävämmin kuin vain kohdeorganisaation henkilöstöstrategian kehittämisessä.

2.3 Tutkimuksen empiirisen aineiston kerääminen

Tutkimuksen empiirisessä osassa käytän useita eri aineistonkeruumenetelmiä, jotka esittelen lyhyesti seuraavissa kappaleissa.

Tieteellinen havainnointi on tarkkailua, ei vain näkemistä. Havainnoin avulla saadaan suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja/tai organisaatioiden toiminnasta. Toimintatutkimuksessa havainnointi on usein käytetty menetelmä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 209-211.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tietoisesti ja systemaattisesti tutkittavien elämään/toimintaan, niin että hän kerää osallistumisensa kautta aineistoa muuttamatta kuitenkaan todellisuutta. Osallistuva havainnointi vaatii pitkän ajan (viikkoja, kuukausia), jotta tutkija pääsee sisään organisaatioon sekä oppii sen käyttämän kielen ja kulttuurin. Osallistuvaan havainnointiin liittyy aina eettinen näkökulma: paljastaako havainnoija olevansa tutkija ja mitä on sopivaa kertoa tietoja julkaistaessa. (Tamminen 1993, 93-95.) Tässä tutkimuksessa eettisyyden ongelma ei nouse voimakkaasti esiin, koska työskentelin kohdeorganisaatiossa ja sen jäsenet tiesivät, että teen samalla myös pro gradu – tutkimusta Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittämisestä.

Osallistuvaa havainnointia tein työssäni koko ajan. Pysin kirjaamaan asioita muistiin mahdollisimman tarkasti, jotta havainnointi olisi systemaattista ja tutkimuksen kannalta luotettavaa. Osallistuvaa havainnointia tapahtui erityisesti erilaisissa palavereissa, kokouksissa ja keskusteluissa, joissa käsiteltiin JY:n henkilöstöstrategian kehittymistä. Osallistuin vararehtori Paula Määtän ja henkilöstöpäällikkö Marja-Leena Immosen laitosjohtajien kanssa käymiin keskusteluihin, joissa käsiteltiin muun muassa henkilöstöstrategiaa. Näissä keskusteluissa tehty osallistuva havainnointi ja keskustelujen litterointi sekä analysointi ovat osa tämän tutkimuksen empiiristä aineistoa. Keräsin koko ajan myös materiaalia, joka liittyy henkilöstöstrategiaan. Esimerkiksi yliopiston toimintasuunnitelma, kokousmuistiot sekä aiemmat henkilöstöpoliittiset asiakirjat olivat osa tässä tutkimuksessa käytettyä aineistoa.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu, kvalitatiivisen haastattelututkimuksen yksi menetelmä. Teemahaastattelulle on tyypillistä se, että se kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Tarkkaa kysymysluetteloa ei laadita etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 35-36.) Vaikka haastattelun etuna onkin se, että haastattelija voi antaa lisäselvitystä kysymyksiin ja toimia tutkimustilanteen havainnoijana, piilee tässä Jyringin (1976, 12) mukaan myös virhemahdollisuus. Haastattelijalla voi nimittäin vaikuttaa vastauksiin ja siten myös tutkimuksen tuloksiin. Hän saattaa tulkita haastateltavan puutteelliset ilmaukset omien odotustensa ja arvostustensa mukaan. Koska haastattelu on vuorovaikutustilanne, haastattelijan äänenpainot, tiettyjen sanojen korostukset tai sanontatavan muutokset voivat muuttaa kysymyksen koko merkityksen (Jyrinki 1976, 12, 13, Hirsjärvi & Hurme 1982, 85). Haastattelin Jyväskylän yliopiston hallintopäällikköä Erkki Tuunasta. (Liite 2) Tällä haastattelulla pyrin saamaan käsityksen siitä, kuinka yliopiston hallinnollinen johto näkee henkilöstöstrategian roolin ja merkityksen. Havainnoimalla ja kyselyllä pyrin taas takaamaan sen, että koko henkilöstön näkemys henkilöstöstrategian kehittämisessä tulisi esille.

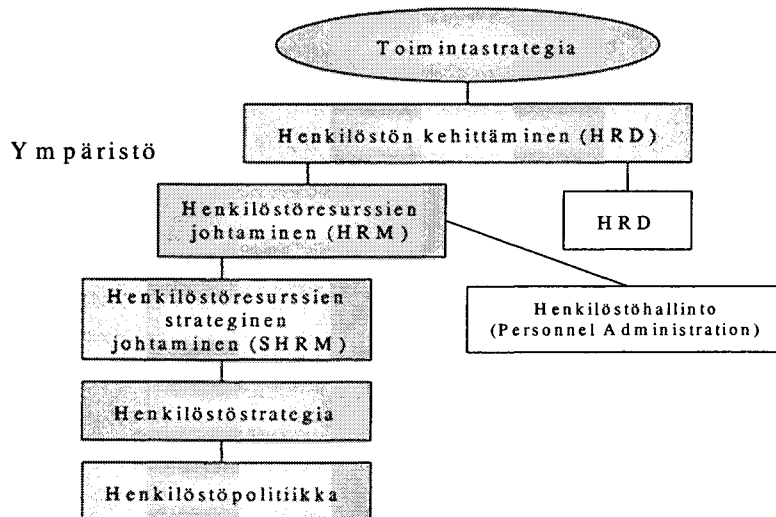
Osan tutkimusaineistosta olen kerännyt Jyväskylän yliopiston dekaaneille ja yksiköiden sekä laitosten johtajille suunnatulla kyselyllä. (Liite 3) Kyselyn etuna pidetään yleensä sitä, että sen avulla on mahdollista saada nopeasti tietoa laajaltakin vastaajajoukolta. Kyselyn heikkoutena puolestaan on, että vastaajat eivät välttämättä ymmärrä kysymyksiä niin kuin tutkija on tarkoittanut, ja vastausvaihtoehdot voivat olla epäonnistuneita vastaajien näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 190-191.) Koska kyselyn tarkoituksena oli kerätä aineistoa henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmälle sekä toimia tausta-aineistona vararehtori Paula Määtän ja henkilöstöpäällikkö Marja-Leena Immosen maaliskuussa vuonna 2001 tekemille tiedekuntien

keskustelukierroksille, on osa kyselyllä kerätystä aineistosta epärelevanttia tämän tutkimuksen kannalta. Kuitenkin kyselyn avulla sain kattavan käsityksen siitä, millaisena yliopiston johto näkee henkilöstön tilan tällä hetkellä. Helmikuussa vuonna 2001 lähetin kyselyn 43 johtajalle, joista 41 palautti sen. Vastausprosentti oli 95%. Vastausprosentin korkeus kertoo, että yliopiston johtamiseen, johtajuuteen, henkilöstöön ja henkilöstön kehittämiseen liittyvät asiat koetaan tärkeinä. Korkeaan vastausprosenttiin saattaa vaikuttaa myös se, että kysely ei ollut ”vain” gradu aineistoa vaan sillä kerättiin tausta-aineistoa keskustelukierroksille. Se antoi siis johtajille mahdollisuuden saada oma äänensä kuuluville yliopiston kehittämisessä. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeintä kyselyssä olivat niin sanotut avoimet kysymykset, joita en ole analysoinut kvantitatiivisesti, kuten kyselyissä usein on tapana, vaan kvalitatiivisesti.

Haastattelun, havainnoinnin ja kyselyn lisäksi olen käyttänyt tässä tutkimuksessa jo olemassa olevaa aineistoa. Jyväskylän yliopistolla on henkilöstöä koskevia asiakirjoja, jotka olivat osaltaan henkilöstöstrategian pohjana ja myös osa henkilöstöstrategian kehittymisprosessia. Kuitenkaan tämä tutkimus ei perustu vain valmiiseen aineistoon, vaan sitä olen käyttänyt lähinnä ajattelun selventämiseksi ja JY:n nykyisen tilanteen kartoittamiseksi.

3 Henkilöstöstrategiaan läheisesti liittyviä käsitteitä

Henkilöstöstrategian käsitteen määrittämiseksi ja ymmärtämiseksi on tärkeää ymmärtää sen yhteydet siihen läheisesti liittyviin käsitteisiin. Alla olevassa kuvassa olen havainnollistanut tämän tutkimuksen kannalta olennaisia käsitteitä. Tämän tutkimuksen pääpaino on henkilöstöstrategian määrittelyssä. Tähän kysymykseen vastatakseni minun on kuitenkin selvennettävä myös toimintastrategian, henkilöstön kehittämisen, henkilöstöresurssien ja strategisen henkilöstöresurssien johtamisen sekä henkilöstöpolitiikan käsitteitä. Lisäksi määrittelen lyhyesti johtamisen, koska johtamisen ja johtajuuden merkitys korostuu henkilöstöasioista puhuttaessa.



Kuva 1 Henkilöstöstrategian liittyminen lähikäsitteisiin

3.1 Johtaminen

Fayol on vuonna 1916 jakanut johdon tehtävät viiteen osa-alueeseen. Tämä jaottelu on käytössä edelleen. Johtajien tehtävät ovat seuraavat planning eli suunnittelu, organizing eli organisoiminen, staffing eli henkilöstöhallinto, leading eli johtaminen ja controlling eli kontrolloiminen. Suunnittelun (planning) avulla pyritään saavuttamaan asetettuja tavoitteita ja ennustamaan tulevaa. Organisoiminen (organizing) on organisaation jokapäiväisistä rutiineista huolehtimista. Siihen kuuluu esimerkiksi tehtävien jako eri yksiköiden ja henkilöiden kesken. Henkilöstöhallintoon (staffing) kuuluvat esimerkiksi rekrytoiminen, koulutus ja tehtäväkierto. Johtaminen (leading) on

motivointia ja asioiden sujuvuudesta huolehtimista. Kontrolli (controlling) on esimerkiksi laatukriteerien valvomista ja huolehtimista siitä, että organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteet. (Dessler 2000, 2.)

Johtamista on määritelty monin eri tavoin. Nykyisin johtamista pidetään sosiaalisena vuorovaikutusprosessina. Sen avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan niin, että asetetut päämäärät olisi mahdollista saavuttaa. Johtamiseen sisältyy taloudellisten, tiedollisten ja tunteenomaisten vuorovaikutusprosessien vaihdantaa. Johtaminen on jatkuva käyttäytymiseen vaikuttava prosessi. (Juuti 1989, 154-155.) Hyvää ja tuloksellista johtajaa on vaikea määritellä. Usein korostetaan, että hyvä ja tuloksellinen johtaja ohjaa työntekijöitä suuntaan, joka edistää niin organisaation kuin työntekijöidenkin hyvinvointia. (Kotter 1990, 32.) Johdon, johtajien ja johtamiskäytäntöjen rooli on keskeinen lähes kaikilla henkilöstöasioiden osa-alueilla.

3.2 Organisaation toimintastrategia

Liiketaloustieteissä käytetään termiä liiketoimintastrategia. Koska tämä tutkimus sijoittuu yliopistomaailmaan, ei ole tarkoituksenmukaista käyttää tuota käsitettä, vaikka yliopistojen toiminta onkin 1990-luvulla lähentynyt yritysmaailman toimintatapoja. Käytän käsitettä organisaation toimintastrategia yliopiston yleisistä strategialinjauksista.

Strategisen johtamisen alkuvaiheet ovat 1960-luvun alussa. 1960- ja 1970-luvulla termi strategia alkoi esiintyä suuryritysten liiketoiminnan suunnittelussa. Strategia sanana on tuhansia vuosia vanha, ja se on alkujaan sotatermi: oppi sodan voittamisesta ja sodan johtamisen taidosta. Nykyisin strategia ymmärretään organisaation johdon toimintasuunnitelmaksi, joka koskee organisaatiota ja ulottuu pitkähkөөn, edessä olevaan ajanjaksoon (yleensä 3-5 vuotta). (Kauhanen 1997, 15.) Strategisessa johtamisessa on kysymys asioista, joilla ei ole yhtä ainutta ja varmaa ratkaisua. Strategiset päätökset määrittelevät organisaation toiminnan perusedellytyksiä pitkävaikutteisella tavalla. Tavallisimmin strategialla tarkoitetaan näkemystä ja toimintasuunnitelmaa. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1998, 66-68, 70.)

Toimintastrategia on kuvaus organisaation perustavoitteista, toimintaperiaatteista ja päätoiminnoista. Strategian avulla pyritään luomaan organisaation ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema. Organisaation toimintaympäristö vaikuttaa sen toimintastrategiaan. Suurissa organisaatioissa toimintastrategia on kirjallinen ja koko henkilöstön, usein myös eri sidosryhmien,

saatavilla. Pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa toimintastrategia ei välttämättä ole kuin johdon tiedossa, eikä sitä ole kirjoitettu auki. Suunniteltu (intended) ja toteutuva (emergent) toimintastrategia voivat poiketa toisistaan. Tämä johtuu arvioiden virheellisyydestä ja/tai toimintaympäristön muutoksista. (Kauhanen 1997, 15-16.)

Strateginen suunnitteluprosessi alkaa organisaation toiminnan, tavoitteiden ja strategian määrittelystä. Prosessille on neljä lähtökohtaa:

- 1) sidosryhmien (esimerkiksi rahoittajat, henkilöstö) odotukset ja päämäärät
- 2) toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat
- 3) organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet
- 4) harjoitettava ja suunniteltu toiminta.

Toimintastrategia vastaa kysymykseen, miten organisaatio toimii asiakkaiden kanssa ja selviytyy kilpailusta toimialallaan ja kokonaisympäristössä. Yleiset kehityssuunnat, trendit, vaikuttavat organisaation toimintaan (esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen lisääntyminen yliopistoissa tai yhteiskunnalliset asenteet määräaikaista työsuhteita kohtaan). Toimintastrategian tulisi

- vastata ympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin
- tukea kilpailuedun saavuttamista
- sopia pitkällä tähtäimellä organisaation päämääriin
- olla joustava
- olla toteuttamiskelpoinen.

(Vanhala ym. 1998, 72, 79, 92-93.)

Thompson ja Strickland (ks. Santalainen & Huttunen 1993, 45) esittävät, että strateginen ajattelu, johtaminen ja suunnittelu tuottavat seuraavanlaisia hyötyjä:

- 1) Päämäärän ja perusvalintojen selkeyttäminen ohjaa toimintoja samaan suuntaan.
- 2) Muutosvoimien tunnistaminen auttaa tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin ja torjumaan uhkatekijöitä.
- 3) Painopisteiden määrittäminen auttaa johtoa priorisoimaan kilpailevia pääoma- ja henkilöstöinvestointeja.
- 4) Selkeä strategia lisää strategisten päätösten koordinoitua organisaation kaikissa osissa.
- 5) Tietoinen strategiatyö auttaa organisaatiota toimimaan ennakoivasti reagoivan toiminnan sijasta.

3.3 HRD

Leonard Nadler esitti termin henkilöstön kehittäminen (human resource development, HRD) ensimmäisen kerran vuonna 1969. Seuraavana vuonna Nadler määritteli termin sisältöä tarkemmin. Henkilöstön kehittämisessä keskitytään työhön liittyvien asioiden kehittämiseen ja siinä otetaan huomioon yksilön näkökulma organisatorisen näkökulman rinnalla. Henkilöstön kehittämisellä on oma roolinsa myös organisaatioiden strategisessa johtamisessa. Henkilöstön kehittämisen tulee tukea organisaation toimintastrategiaa ja taata, että organisaatiolla olisi joustavasti ja tehokkaasti käytössään tarvittavia henkilöstöresursseja. Wilson (1999) jakaa henkilöstön kehittämisen henkilöstöjohtamiseen (human resource management, HRM) ja varsinaiseen henkilöstön kehittämiseen (HRD). Molemmissa käsitellään asioita, jotka nousevat esille myös henkilöstöstrategian yhteydessä, esimerkiksi kannustaminen ja palkitseminen, työilmapiiri ja työnkierto. Henkilöstön kehittämisestä puhuttaessa keskitytään kuitenkin enemmän koulutukseen ja oppimiseen kuin strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (Wilson 1999, 9-12, 16.)

HRD-toiminnot ovat johdon strategisia valintoja, joiden päämäärinä ovat henkilöstön voimakas sitoutuneisuus, laatu, joustavuus ja toiminnallinen integroitavuus. Henkilöstön kehittämisessä voidaan hahmottaa kolme painottumissuuntaa:

- 1) Organisaation johtotehtävissä toimivan henkilöstön eli niin sanottujen avainhenkilöiden kehittämistä pidetään muun henkilöstön kehittämistä tärkeämpänä.
- 2) Organisaation vuorovaikutuksen kehittäminen on tärkeintä kehittämisessä.
- 3) Kehittämisen painopiste on yksilöiden urissa ja koko henkilöstön hyvinvoinnissa. (Varila 1991, 28-29.) Henkilöstöstrategiassa tulisi ottaa huomioon tasapuolisesti koko henkilöstö ja sen kehittämis- ja kehittymistarpeet eli painottuminen on koko henkilöstön hyvinvoinnissa ja yksilöiden urissa sekä vuorovaikutuksen kehittämisessä.

3.4 Henkilöstöressurssien johtaminen – HRM ja SHRM

3.4.1 Henkilöstöressurssien johtamisen historia

Termejä henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöressurssien johtaminen käytetään suomen kielessä synonyymeinä. Molemmat tulevat englanninkielisistä sanoista human resource management. Samoin strategista henkilöstöjohtamista ja strategista henkilöstövoimavarojen johtamista käytetään synonyymeinä (strategic human resource management).

Henkilöstöressurssien strategisen johtamisen rooli on muuttunut vuosien saatossa. 1800-luvulla henkilöstöressurssien johtamista tuskin olikaan. Työntekijöiden työskentelyolot olivat nykyisten standardien mukaan ala-arvoisia. Henkilöstöjohtaminen alkoi siitä, että kiinnitettiin huomiota henkilöstön fyysisiin työoloihin. Ne tutkijat, jotka ajoittavat henkilöstöressurssien alun 1800-luvun loppuun, perustelevat kantaansa sillä, että nykyisinkin työolot ja henkilöstön hyvinvointi ovat tärkeitä henkilöstöressurssien johtamisen osa-alueita. (Foot & Hook 1999, 3-5.)

Ensimmäisen maailmansodan aikaan henkilöstöstä huolehtiminen kehittyi lähinnä lainsäädännön kehityksen ansiosta. Esimerkiksi henkilöstön rekrytointiin alettiin kiinnittää huomiota. Myös henkilöstön kontrollointi lisääntyi. (Beardwell & Holden 2001, 44.) Toisen maailmansodan jälkeen henkilöstöressurssien johtamisen tehtävät laajenivat. Alettiin kiinnittää huomiota henkilöstökoulutukseen, palkkakysymyksiin, työturvallisuuteen ja henkilöstön motivaatioon. Suuriin organisaatioihin alkoi muodostua henkilöstöasioihin erikoistuneita osastoja. Eräiden tutkijoiden mielestä (ks. Beardwell & Holden 2001, 17) henkilöstöressurssien johtaminen syntyi vasta 1950-luvulla. Ovatpa henkilöstöressurssien johtamisen juuret 1800-luvun lopulla tai 1950-luvulla, termin käyttö on laajentunut ja vakiintunut vasta 1980-luvulla. (Foot & Hook 1999, 6-7.)

Suomessa henkilöstöressurssien johtaminen on kehittynyt 1900-luvulla. Vuosisadan alussa henkilöstötoiminnot olivat vapaaehtoisia ja muistuttivat sosiaalitoimintaa. 1940-luvulla henkilöstöressurssien johtaminen oli työnantaja- ja työntekijäpuolen keskinäisiä sopimuksia, joiden pohjalta henkilöstöasioiden hoitoon haettiin sääntöjä. 1960-luvulla johtaminen ja henkilöstöhallinto eriytyivät, kun organisaatioihin syntyi henkilöstöosastoja, jotka hoitivat henkilöstöasioita. 1980-luvulla henkilöstöressurssit alettiin mieltää strategiseksi kilpailueduksi ja henkilöstöä koskevaa vastuuta siirrettiin henkilöstöosastoilta takaisin esimiehille. Henkilöstöosastojen rooli muuttui henkilöstöasioissa tukevaksi elimeksi. 1990-luvulla henkilöstöasiat muuttuivat entistä enemmän

strategisiksi. Henkilöstöresurssien johtamisen asema henkilöstön osaamisen ja sitoutumisen tukena on vahva. 2000-luvulla henkilöstöresurssit nähdään entistä tärkeämpinä organisaatioiden menestystekijöinä. Henkilöstöresurssien johtamiseen Suomessa ovat vaikuttaneet kansainväliset kehitystrendit. (Strömmer 1999, 225-226.) Yliopistomaailmassa henkilöstöasioihin ei ole kiinnitetty yhtä paljon huomiota kuin esimerkiksi monissa yrityksissä. Tämä johtunee osaltaan yliopiston monimutkaisesta johtamisjärjestelmästä. Kuitenkin nykyisin yliopistotkin pitävät henkilöstöasioiden hoitoa tärkeänä organisaation hyvinvointia ja menestymistä edistävänä tekijänä. 1980-luvun kehitystrendi siirtää henkilöstöasioissa vastuuta henkilöstöosastolta entistä enemmän esimiehille on yliopistomaailmassa alkanut vaikuttaa laajemmin vasta 1990-luvulla. Sanoisinkin, että suomalaiset yliopistot kulkevat henkilöstöasioiden hoidossa askeleen jäljessä yritysmaailmasta.

3.4.2 HRM ja SHRM

Laajasti otettuna termillä henkilöstöresurssien johtaminen (human resource management, HRM) viitataan niihin organisatorisiin päätöksiin, jotka vaikuttavat henkilöstöön. HRM-ajattelussa henkilöstö mielletään organisaation resurssiksi. Henkilöstöresurssien johtamisen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstö vastaa määrältään ja laadultaan kulloistakin tarvetta ja että henkilöstö on motivoitunut ja sitoutunut työskentelemään organisaation päämäärien hyväksi. Henkilöstöresurssien johtamisen voi eräiden tutkijoiden mukaan (ks. Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1998, 211) jakaa henkilöstöhallintoon (Personnel Administration) ja henkilöstöresurssien strategiseen johtamiseen (Strategic Human Resource Management, SHRM). Henkilöstöhallintoa pidetään nykyään lyhyen aikavälin ja pääasiassa operationaalisen tason toimintana (henkilöstöpolitiikka). Henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen liittyy organisaation pitkän tähtäimen strategiseen suunnitteluun (henkilöstöstrategia). Henkilöstöhallinto ja henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen ovat kuitenkin osin toiminnoiltaan päällekkäisiä, eikä tarkkarajainen jaottelu näiden kahden henkilöstöresurssien johtamisen osa-alueen välillä ole mahdollista. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1998, 210-211.)

Henkilöstöressurssien johtamisen käsite vakiintui liiketaloustieteissä 1980-luvulla Yhdysvalloissa. 1990-luvulla keskustelu henkilöstöjohtamisesta yleistyi, ja nykyisin se on vakiintuneesti käytetty käsite. Henkilöstöjohtamisen tärkeimpinä tehtävinä pidetään:

- strategisen toiminnan suunnittelua ja tukemista
- organisaation kaikkien johtajien työstä osa on henkilöstöjohtamista
- avoimen ja vuorovaikutuksellisen kommunikaation tukemista organisaatiossa
- kilpailuedun saavuttaminen on mahdotonta ilman henkilöstöä – tämä on huomioitava päätöksenteossa
- johdon ja henkilöstön vastavuoroisen suhteen edistämistä.

(Foot & Hook 1999, 8.)

Viime vuosikymmenellä joustavuus on noussut henkilöstöressurssien johtamisessa tärkeäksi. Lisäksi työvoiman erilaistuminen on kasvussa. Lisää naisia tulee työelämään (tosin Suomessa naisten työssäkäynti on jo pitkään ollut yleisempää kuin monissa muissa maissa) ja eri etnisten ryhmien osuus henkilöstöstä kasvaa. Henkilöstöressurssien johtamiseen tällä hetkellä voimakkaasti vaikuttavina trendeinä ja siinä huomioitavina asioita ovat globalisoituminen ja teknologia. Globalisoitumisen vuoksi työvoiman liikkuvuus on lisääntynyt. Menestyäkseen kilpailussa pätevistä työvoimasta organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota henkilöstökysymyksiin. Teknologian kehitys ja siinä tapahtuvat muutokset luovat haasteita henkilöstön osaamiselle ja sen kehittämislle. (Dessler 2000, 9-11, Foot & Hook 1999, 6-8.) Kansainvälistyminen näkyy myös yliopiston henkilöstöasioiden hoidossa. Kansainvälisyyteen kannustetaan niin työntekijöitä yksilöinä kuin koko yliopistoyhteisöäkin. Teknologian käyttöönotto ja muutokset ovat havaintojeni mukaan aiheuttaneet yliopistolla oppimistarpeita ja osaamispaineita. Lisäksi teknologia lisää esimerkiksi ATK-tukihenkilöiden tarvetta.

Henkilöstöhallinto on osa henkilöstöressurssien johtamista. Henkilöstöressurssien johtamisen olennaisimpia osa-alueita ovat rekrytointi, koulutus, palkitseminen, sitouttaminen ja kannustaminen. Henkilöstöjohtaminen on osa kaikkien johtajien työtä. Henkilöstöosasto tukee henkilöstöjohtamista ja organisaation kehittämistä, mutta vastuu henkilöstöasioista on kaikkien johtajien. (Dessler 2000, 2, 3, 9.) Henkilöstöressurssien johtaminen ei ole vain käytäntöjä, tapoja ja prosesseja johdon ja henkilöstön suhteista. Se kattaa paljon laajemman alueen, ja sillä on vaikutusta koko organisaation jokapäiväiseen toimintaan ja tulevaisuuden visioihin. (Beardwell & Holden 2001, 33.)

Henkilöstöressurssien johtamisen tärkeys voidaan Beardwellin ja Holdenin (2001, 21) mukaan johtaa neljästä syystä:

- 1) Henkilöstön sitoutuneisuus ja kyvykkyys erottaa menestyvät organisaatiot muista.
- 2) Henkilöstöressurssien johtaminen on yksi organisaation menestymisen ehdoista.
- 3) Henkilöstöressurssien johtaminen vaikuttaa organisaation menestymiseen pitkällä tähtäimellä.
- 4) Onnistuneella henkilöstöressurssien johtamisella henkilöstö sitoutuu.

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa puhutaan toisinaan kovasta ja pehmeästä henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Kovana henkilöstövoimavarojen johtamisena pidetään ajattelutapaa, jossa henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia ovat ”alisteisia” organisaation toimintastrategialle ja jossa henkilöstö on yksi ja samankaltainen voimavara muiden joukossa. Pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminenkin tunnustaa ja tunnistaa toimintastrategian ja henkilöstövoimavarojen välisen yhteyden, mutta sen mukaan henkilöstöä pidetään erilaisena ja persoonallisempänä voimavarana kuin organisaation muut voimavarat ovat. Pehmeässä henkilöstövoimavarojen johtamisessa henkilöstön kehittäminen on tärkeää. Siinä henkilöstöön sovelletaan ajatusta ”growing rather than making”. Pehmeässä henkilöstövoimavarojen johtamisessa kiinnitetään huomiota esimerkiksi motivoituneisuuteen, sitoutuneisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Organisaatioissa kiinnitetään huomiota ja toimitaan strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa sekä kovien että pehmeiden arvojen mukaan. Sama organisaatio saattaa eri tilanteissa kiinnittää huomiota strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen eri puoliin. (Shipton 1999, 49, 51-52.)

3.5 Henkilöstöressursseihin vaikuttavia tekijöitä

Henkilöstöressursseille asetettavat tavoitteet määräytyvät organisaation toimintastrategian ja organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön tavoitteiden pohjalta. Organisaation toimintastrategia vaikuttaa tulevan ja nykyisen henkilöstön määrään ja laatuun. Ulkoisen ympäristön kartoituksella pyritään selvittämään siihen liittyvät mahdollisuudet ja uhat. Henkilöstöressurssien käytön kannalta eniten vaikutusta on organisaation taloudellisella, poliittisella, sosiaalisella ja teknologisella ympäristöllä. Taloudelliset suhdanteet vaikuttavat henkilöstöressursseihin. Poliittinen ympäristö käsittää valtiiovallan toimenpiteet, esimerkiksi lainsäädännön. Erityisesti yliopistomaailmassa organisaation poliittisella ympäristöllä on suuri merkitys myös henkilöstöressursseihin, koska yliopistot ovat valtion alaisia. Sosiaalinen ympäristön arvot, uskomukset ja asenteet vaikuttavat

organisaation henkilöstöön. Teknologinen ympäristö puolestaan viittaa palvelussa (ja tuotannossa) käytettäviin välineisiin ja niiden käytössä vaadittaviin tietoihin ja taitoihin. Muutokset ympäristön eri alueilla vaikuttavat organisaation toimintaedellytyksiin ja sitä kautta sen henkilöstöresursseihin. (Vanhala ym. 1998, 216-217.) Esimerkiksi teknologian kehittyminen ja muuttuminen on Jyväskylän yliopistossakin luonut tarvetta erilaisiin koulutuksiin ja tukihenkilöstön palkkaamiseen.

Organisaation sisäinen ympäristö jakaantuu henkilöstön ominaisuuksiin ja organisatorisiin tekijöihin. Sisäiseen ympäristöön liittyvät muun muassa henkilöstön määrä ja rakenne, henkilöstön tieto- ja taitotaso, koulutus- ja kokemusrakenne, henkilöstön tuottavuus ja kehityskyky, sitoutuneisuus, asenteet, työtyytyväisyys sekä johtamiskyky. Osaa näistä sisäiseen ympäristöön liittyvistä asioista on erittäin vaikea mitata. Organisatoriset tekijät liittyvät muun muassa organisaation kokoon, elinkaaren vaiheeseen, rakenteeseen, ilmapiiriin, töiden muotoiluun sekä organisaatiokulttuuriin. Henkilöstöstrategioiden avulla organisaation henkilöstön määrä, laatu, motivoituneisuus, sitoutuminen, rakenne ja organisaatiokulttuuri saadaan paremmin vastaamaan toimintastrategioiden edellyttämiä vaatimuksia. (Vanhala ym. 1998, 217-218.)

Henkilöstöresursseja pidetään yhtenä tärkeimmistä organisaation kilpailukykyä ja menestymistä edistävänä tekijänä. Kuitenkin henkilöstön rooli organisaation strategioiden laadinnassa on ollut lähinnä sopeutua jo tehtyihin päätöksiin. Tämä korostui varsinkin 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun lamavuosina. Nykyisin on havaittavissa, että henkilöstöasioihin liitetään myös eettisiä ja moraalisia osa-alueita. Perinteisesti yritysetiikkakeskustelu on liittynyt tuotantoon, talouteen, teknologiaan ja markkinointiin. Henkilöstövähennykset, tasa-arvoisuus ja henkinen väkivalta työpaikalla ovat esimerkkejä henkilöstöasioihin liittyvistä eettisistä kysymyksistä. Henkilöstövoimavoihin liittyvät eettiset kysymykset on syytä tiedostaa (ja ottaa huomioon) myös henkilöstöstrategiassa. (Vanhala ym. 1998, 219, 231-232.)

3.6 Organisaatioiden oppiminen

Organisaatioiden toimintaan liittyy oppiminen. Organisaatioiden oppiminen voi olla kokemuksesta oppimista, sopeutumista ja/tai ennakointia. Strategisella suunnittelulla ja henkilöstöstrategialla on vahvat yhteydet kokemuksesta oppimiseen ja ennakointiin. Kokemuksesta oppiminen perustuu menneisyyden (ja nykytilan) tuntemiseen. Kokemuksesta oppiminen voi olla ympäristöstä (esimerkiksi kilpailijat, asiakkaat), organisaation aiemmista kokemuksista (menettelytavat,

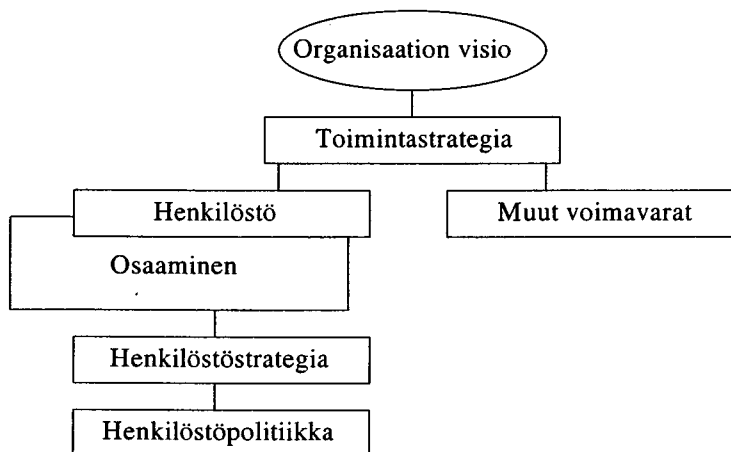
strategiat) tai näistä molemmista oppimista. Strömmer (1999, 187) esittää McGillin, Slocumin ja Lein näkemyksen, että hyvin harvat organisaatiot kykenevät oppimaan kokemuksesta. Ennakoivassa oppimisessa organisaatio kykenee havaitsemaan ympäristön tulevat muutokset, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Tämä edellyttää tietoisuutta organisaation nykytilasta ja tulevaisuudessa tarvittavista resursseista. Ennakoivassa oppimisessa tulevaisuuden arviot voivat kuitenkin olla virheellisiä, koska ympäristö muuttuu tai arviot pettävät. (Strömmer 1999, 186-187.) Strategisessa suunnittelussa tähdätään tulevaisuuden haasteiden mahdollisimman tehokkaaseen kohtaamiseen. Kuitenkin myös mennyt ja nykytila on huomioitava strategiaprosesseissa. Esimerkiksi Jyväskylän yliopistossa on henkilöstöä koskevia asiakirjoja. Lisäksi yliopistolle yritettiin luoda henkilöstöpoliittista ohjelmaa lukuvuonna 1999-2000, mutta se ei koskaan toteutunut siitä saatujen lausuntojen ristiriitaisuuden takia. Jyväskylän yliopiston tulikin henkilöstöstrategian luomisen yhteydessä kyetä ottamaan huomioon mennyt ja samaan aikaan suuntautua tulevaisuuteen. Henkilöstöstrategiaprosessin tulisi olla osa koko organisaation oppimista.

Organisaation oppimisessa ja osaamiskyvyn parantamisessa on esitetty olevan erilaisia vaiheita. Toimintansa alussa organisaatiot kamppailevat selviytyäkseen ja toiminta tähtää markkinoilla pysymiseen. Varsinaista oppimista ei tapahdu kuin yrityksiä ja erehdytensä kautta. Seuraavassa vaiheessa organisaatiot kokevat oppimistarpeita esimerkiksi kiristyvän kilpailun takia. Oppimista haetaan ulkopuolisista lähteistä. Kolmannessa vaiheessa organisaatiossa käynnistetään omia kehittämissuunnitelmia. Kehittämissuunnitelmat eivät kuitenkaan linkity strategioihin ja jäävät useimmiten irrallisiksi organisaation jokapäiväisistä toiminnoista. Neljännessä vaiheessa oppimista ja organisaatiota kehitetään suunnitelmallisesti. Oppimistarpeet lähtevät organisaation strategisten päämäärien tukemisesta. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa oppiminen pyritään siirtämään työn yhteyteen ja siitä on tullut osa organisaation toimintaa. (Strömmer 1999, 188-190.) Henkilöstöstrategia, organisaation oppiminen ja henkilöstön kehittäminen ovat läheisessä yhteydessä keskenään. Henkilöstöstrategian luominen liittyy mielestäni organisaation oppimisen neljänteen vaiheeseen, koska henkilöstövoimavarojen kehittäminen organisaation strategisia päämääriä tukeväksi on yksi henkilöstöstrategian tarkoituksista.

4 Henkilöstöstrategia ja sen kehittäminen

4.1 Henkilöstöstrategia

Termillä henkilöstöstrategia viitataan henkilöstöresurssien yhteydessä useisiin eri asioihin. Yhden näkemyksen mukaan kyse on kriittisistä päätöksistä. Toisen näkemyksen mukaan kyse on strategisesta suunnitteluprosessista, joka nojautuu organisaation kokonaisstrategiaan. Kolmas näkemys viittaa henkilöstöstrategiaan henkilöstöjohtamisen kriittisten osa-alueiden kartoittajana. Neljäs näkemys esittää, että henkilöstöpolitiikka edustaa organisaation henkilöstöstrategiaa. (Vanhala ym. 1998, 213.) Tässä tutkimuksessa henkilöstöstrategia ymmärretään strategiseksi, organisaation toimintasuunnitelmaa tukevaksi esitykseksi, jossa kiinnitetään huomiota organisaation henkilöstöresurssien kriittisiin menestystekijöihin. Henkilöstöstrategian pohjalta luodaan henkilöstöpolitiikka.



Kuva 2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen osana organisaation toimintaa (ks. Strömmer 1999, 13.)

Esimiehet eivät ole yksin vastuussa henkilöstön kehittämisestä, vaan vastuu on myös työntekijöiden. Etenkin innovatiivisuutta ja korkeaa koulutusta vaativissa työtehtävissä henkilöstövoimavaran merkitys korostuu. Henkilöstöstrategia käsittelee henkilöstöasioiden tavoitteellista tilaa, henkilöstöorganisaatiota ja sen kehittämissuunnitelmia. Henkilöstöstrategia tähtää henkilöstöasioiden suunnitelmalliseen hoitoon ja kehittämiseen. (Heinonen & Järvinen 1997, 19-21, Ritala & Tarvainen 1991, 21.)

Organisaation henkilöstöstrategia on osa organisaation strategista toimintasuunnittelua. Henkilöstöstrategian tulee olla linjassa organisaation toimintastrategian kanssa ja tukea sitä. Henkilöstöstrategiaan kuuluu usein seuraavia osa-alueita:

- henkilöstösuunnittelu (toimintastrategian tukeminen, tulevaisuuden osaaminen, resurssien riittävyys ja uudelleensuuntaaminen)
- henkilöstön hankinta (uusien tehtävien tarve, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen)
- henkilöstövoimavarojen arviointi
- henkilöstön kehittäminen (koulutus, urakehitys)
- johtamisen kehittäminen
- organisaatiokulttuuri ja sen kehittäminen (henkilöstön sitouttamisen keinot ja välineet)
- kannustaminen ja palkitseminen
- henkilöstöhallinnointi.

(Heinonen & Järvinen 1997, 22-24.)

Henkilöstön kehittämisstrategia on osa henkilöstöstrategiaa. Sen avulla pyritään saavuttamaan henkilöstöstrategiassa asetettuja tavoitteita. Näin ollen henkilöstön kehittäminen on organisaation strateginen tehtävä. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on lisätä henkilöstön mahdollisuuksia kasvattaa omaa osaamistaan. Henkilöstön kehittämistoimenpiteiden tulisi tukea myös koko organisaation (strategisia) tavoitteita. Tähän päästään varmistamalla, että henkilöstöstrategia tukee organisaation toimintastrategiaa. Kun henkilöstön kehittämisstrategia puolestaan perustuu henkilöstöstrategiaan, säilyy organisaation tavoitteiden saavuttaminen tämänkin strategian pohjalla. Henkilöstön kehittämisen strategista ulottuvuutta voi kuvata seuraavasti:

toimintastrategia → henkilöstöstrategia → henkilöstön kehittämisstrategia

(Sauri 1995, 19-24.) Henkilöstön kehittämisstrategiaa ei tosin kaikissa näkemyksissä esitetä erillisenä vaan sitä pidetään osana henkilöstöstrategiaa. Tässä tutkimuksessa henkilöstön kehittämisstrategian katsotaan kuuluvan henkilöstöstrategiaan, jonka pohjalta muodostetaan henkilöstöpolitiikka, joka takaa strategisten linjausten siirtymisen organisaation toimintatapoihin: toimintastrategia → henkilöstöstrategia → henkilöstöpolitiikka

Henkilöstöstrategian aikaansaaminen on vain yksi etappi strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Onnistuneella ja hyvällä henkilöstöstrategialla on vaikutusta organisaation ja henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan. Tämä edellyttää, että strategia on ymmärrettävä, innostava ja sitouttava. Henkilöstöstrategian "markkinointiin" henkilöstölle olisi kiinnitettävä huomiota. Hyvä henkilöstöstrategia on lyhyt, yksinkertainen, havainnollinen, tiivis ja perusteltu. Henkilöstöstrategia

tulee valmistella yhteistyössä johdon, henkilöstön ja ammattiliittojen kanssa. Jos näin ei tapahdu, se luultavasti jää henkilöstölle irralliseksi ja vieraaksi. Hyvän henkilöstöstrategian aikaansaaminen edellyttää kompromisseja ajan, resurssien ja yksityiskohtien suhteen. Siinä keskitytään valittuun kehityksen suuntaan ja uskomukseen toimintaympäristön ja organisaation kehittymisestä. Henkilöstöstrategiat suositellaan laadittaviksi noin 3-5 vuoden ajanjaksolle. Henkilöstöstrategia tulisi tarkistaa vuosittain talous- ja toimintasuunnitelman tarkastamisen/muuttamisen yhteydessä. (Sauri 1995, 28, 31, 33.)

Henkilöstöstrategian pohjalta luodaan usein henkilöstöpolitiikka. Henkilöstöpolitiikalla tarkoitetaan niitä toimintaperiaatteita, joita organisaation henkilöstöasioiden hoidossa halutaan noudatettavan. Henkilöstöpolitiikkaan liitetään usein sellaisia yleisiä tavoitteita kuin henkilöstön tuottavuuden ja viihtyvyyden lisääminen. Henkilöstöpolitiikan avulla pyritään luomaan edellytykset tehokkaalle työskentelylle sekä varmistamaan henkilöstön oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. (Vanhala ym. 1998, 211-212.)

4.2 Henkilöstöstrategioiden syntyä

Siihen, omaksuuko organisaatio strategisen ajattelutavan henkilöstövoimavaroihin, vaikuttavat monet tekijät. Ympäristö vaikuttaa henkilöstöstrategioiden muodostumiseen. Esimerkiksi korkea työmarkkinajärjestäytymisaste saattaa edistää henkilöstöstrategioiden muodostumista (vrt. USA unionization). Tätä asiaa on tutkittu myös empiirisesti, ja työntekijöiden korkean järjestäytymisasteen ja organisaatioiden strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen välillä on havaittu korrelaatio. Lisäksi yleiset yhteiskunnalliset asenteet ja trendit henkilöstöä kohtaan vaikuttavat henkilöstöstrategioiden syntyyn. Nykyisin työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin kiinnitetään paljonkin huomiota esimerkiksi suomalaisessa mediassa. Myös kansallisella lainsäädännöllä on vaikutusta siihen, kuinka henkilöstövoimavarat on huomioitava ja hoidettava. Esimerkiksi Suomessa lainsäädäntö ei vaadi henkilöstövoimavarojen strategista johtamista, mutta lait esimerkiksi yhteistoiminnasta suuntaavat organisaatioita ottamaan huomioon henkilöstön päätöksenteossa ja toiminnassa. Ulkoiset eli ympäristölähtöiset asiat voivat ”painostaa” organisaatioita legitimoimaan toimintaansa myös henkilöstövoimavarojen näkökulmasta. (Bamberger & Meshoulam 2000, 16-17.)

Organisaation sisäiset tekijät vaikuttavat myös henkilöstövoimavarojen strategiseen huomioimiseen. Esimerkiksi organisaation koko, elinkaaren vaihe ja monimutkaisuus voivat vaikuttaa siihen, kuinka strateginen henkilöstövoimavarajohtaminen organisaatiossa tapahtuu. Empiiristen tutkimusten mukaan pienet organisaatiot sitovat henkilöstövoimavarat tiiviimmin strategiseen johtamiseen ja suunnitteluun kuin suuret organisaatiot. Myös organisaatioiden käyttämän teknologian määrä ja laatu voivat vaikuttaa henkilöstövoimavarojen strategiseen johtamiseen. Organisaatiot, joiden toiminta edellyttää korkeaa organisaatiokohtaista tieto-taitoa ja osaamista, ovat muita aktiivisempia strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (Bamberger & Meshoulam 200, 17-19.)

Henkilöstöstrategioiden synty ja muodostuminen voi olla rationaalista ja suunniteltua, tai ne voivat syntyä hiljaa organisaation toimintojen ohessa ilman rationaalista suunnittelua. Rationaalisesti suunnitellut henkilöstöstrategiat ovat yleensä suunnattu 3 – 5 vuotta eteenpäin. Yleisesti on hyväksytty myös näkemys, että suunnitellut henkilöstöstrategiat tukevat ja auttavat organisaatioiden yleisten strategisten tavoitteiden toteutumista. (Bamberger & Meshoulam 2000, 20.)

4.3 Henkilöstöstrategioiden teoreettisia malleja

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen lähtee ajatuksesta, että se, millainen toimintastrategia organisaatiolla on, vaikuttaa sen henkilöstöstrategian muodostumiseen ja muotoon. Bamberger ja Meshoulam (2000, 41) esittävätkin Deleryn ja Dotyn (1996) näkemyksen, jonka mukaan henkilöstöstrategioiden erilaisuus johtuu liiketoimintastrategioiden erilaisuudesta. Henkilöstöstrategioiden mallit ovat teoreettisia ideaalimalleja, jotka eivät esiinny todellisuudessa puhtaina.

Teorialähtöiset henkilöstöstrategiamallit ovat jaettavissa resurssilähtöiseen malliin ja kontrollimalliin. Molemmat mallit jakautuvat useisiin alakategorioihin. Resurssilähtöinen malli perustuu ajatukseen, jonka mukaan henkilöstön asenteet, arvot ja käyttäytyminen sekä henkilöstösuhteet vaikuttavat toimintastrategian toteutumiseen. Nämä henkilöstöön liittyvät tekijät voivat osoittautua resurssiksi, joka turvaa organisaation kilpailuetua. Työvoimastrategian mukaan henkilöstö on lojaalimpaa ammatilleen kuin työnantajalleen. Henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja hyväksytty osaksi organisaatioiden toimintaa. Toissijaisen strategian mukaan työtehtävät, joissa ei tarvita erikoisia kykyjä, eivät tarjoa haasteita ja uraetenemismahdollisuuksia. Myös tämän strategian mukaan henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja hyväksyttyä. Teollisessa strategiassa työtehtävät ovat

tarkoin määriteltyjä ja henkilöstöllä on vähän vaikutusmahdollisuuksia työnsä sisältöön. Mielestäni tämä strategia toimii monessa organisaatiossa nykyisin huonosti. Tosin esimerkiksi linjatyö tehtailla on edelleen juuri tämän strategian mukaista. Palkallinen strategia perustuu henkilöstön sitoutuneisuuteen, motivoituneisuuteen ja mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä. Tällaisessa organisaatiossa henkilöstö on strategisesti tärkeä resurssi. (Bamberger & Meshoulam 2000, 41-47.) Ainakin asiantuntijaorganisaatioissa tämä voisi mielestäni olla toimivin henkilöstöstrategian muoto.

Henkilöstön kontrollointiin perustuvat strategiat pohjautuvat näkemykseen, jonka mukaan organisaation menestys riippuu johdon kyvystä johtaa ja kontrolloida henkilöstöä (Bamberger & Meshoulam 2000, 47). Tällainen vahvasti taylorismiin pohjautuva näkemys on mielestäni osittain aikansa elänyt. Johdon yhtenä klassisena tehtäväalueena on toki valvonta, mutta pelkkä työntekijöiden kontrolli ja valvonta eivät ole hyvän henkilöstöstrategian ainoita komponentteja. Dataan perustuvat mallit ovat empiirisesti testattuja. Niissä henkilöstöstrategioiden ja toimintastrategioiden yhteyksiä on tutkittu lähinnä faktorianalyysien avulla. (Bamberger & Meshoulam 2000, 50-53.)

Bamberger ja Meshoulam (2000, 58) määrittelevät neljä dominoivaa henkilöstöstrategioiden mallia aiempien henkilöstöstrategiamallien yhdistelminä: sitoutuminen, vapaat toimijat, paternalistinen ja toissijainen henkilöstöstrategiamalli. Sitoutumisstrategiassa korostuu henkilöstön sitoutuminen toisiinsa, koska johdolla ei ole selkeää käsitystä ja arviointijärjestelmää siitä, kuinka panostukset henkilöstöön vaikuttavat organisaatioon. Vapaat toimijat -strategia suosii ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttämistä organisaation toimintojen tukemisessa. Paternalistinen strategia pyrkii turvaamaan organisaation menestyksen tiettyjen henkilöstöön liittyvien perustoimintojen avulla. Tässä mallissa henkilöstö nähdään voimavarana, jota toisaalta kontrolloidaan, mutta jolle toisaalta taataan myös turvallisuutta ja pyritään sitouttamaan se organisaatioon. Toissijainen strategia näkee henkilöstön ja siihen kohdistuvat strategiset asiat toissijaisina organisaation toiminnan kannalta eli henkilöstöön ei juurikaan panosteta. (Bamberger & Meshoulam 2000, 58-64.) Yliopistolla on mielestäni paternalistinen henkilöstöstrategiamalli.

Teoreettisten henkilöstömallien käytännön toimivuus perustuu lähinnä keinoihin, joita organisaatiot käyttävät strategisessa henkilöstövoimavarajohtamisessa. Esimerkiksi osallistumismahdollisuudet, palkitsemisjärjestelmät, työn organisointi, henkilöstön kehittäminen ja kouluttautuminen, henkilösuhteet sekä organisaatiokulttuuri vaikuttavat olennaisesti siihen, millaiseksi kunkin organisaation henkilöstöstrategia muodostuu. (Bamberger & Meshoulam 2000, 65-66.)

4.4 Henkilöstöstrategian liittyminen toimintastrategiaan

Organisaatiot pyrkivät strategioidensa toteuttamisella saavuttamaan kilpailuetua. Kilpailuedun saavuttaminen ja ylläpitäminen ei kuitenkaan onnistu ilman sitoutunutta ja pätevää henkilöstöä. Niinpä henkilöstön rooli organisaation strategisessa suunnittelussa ja strategian toteutuksessa on tärkeä. Strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) katsotaan olevan linkki henkilöstöjohtamisen ja organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen välillä. (Dessler 2000, 19, 21-22.)

Toimintastrategian ja henkilöstöstrategian yhteenliittyminen ja toistensa tukeminen voi olla monenlaista. Ensinnäkin henkilöstöstrategia voidaan luoda toimintastrategian pohjalta tukemaan siinä asetettuja tavoitteita. Tämä on yleisimmin käytössä oleva näkemys toiminta- ja henkilöstöstrategian yhteenliittymisestä. (Shipton 1999, 49.) Tässäkin tutkimuksessa lähdetään ajatuksesta, että henkilöstöstrategia tukee organisaation toimintastrategiaa. Tämä näkemys on yleisesti hyväksytty yliopiston johdossa. Esimerkiksi kehityspäällikkö Leena Treuthardt toi asian selvästi esiin puhuessaan henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän kokouksessa 5.6.2001 ja hallintopäällikkö Erkki Tuunanen korosti asiaa tekemässän haastattelussa.

Toiseksi henkilöstöstrategian ja henkilöstön kautta voidaan antaa palautetta toimintastrategian suuntaan. Toimintastrategiaa voidaan muuttaa tämän palautteen pohjalta eli tässä näkemyksessä henkilöstöstrategia vaikuttaa toimintastrategiaan. Kolmannen näkemyksen mukaan toiminta- ja henkilöstöstrategia tulee kehittää ja toteuttaa yhtä aikaa. Ne siis vaikuttavat toinen toisiinsa tasavertaisesti. Neljännen näkemyksen mukaan henkilöstöstrategia luodaan ensin ja sen pohjalta tehdään toimintastrategia. Tämä näkemys nostaa henkilöstövoimavaran konkreettisesti organisaation tärkeimmäksi voimavaraksi ja menestyksentekijäksi. Tämän näkemyksen mukaan organisaation toimintaa on kehitettävä henkilöstön vahvuuksista lähtien. Viides ja harvemmin esitetty näkemys on, että organisaation toiminta- ja henkilöstöstrategia eivät liity toisiinsa ja tue toisiaan ollenkaan. (Shipton 1999, 49.)

Henkilöstöstrategian toimintastrategian tukemiseen liittyy myös ongelmia. Nopeasti muuttuvilla aloilla strategian tulee joustaa ympäristömuutosten mukaan. Henkilöstöstrategia ei välttämättä josta samaan tahtiin toimintastrategian kanssa. Toimintastrategian suunnittelu on monimutkainen ja monitahoinen prosessi, jossa henkilöstöasiat saattavat unohtua tai jäädä ”tärkeämpien” asioiden varjoon. Tällöin henkilöstöstrategian on vaikea tukea toimintastrategian kovia tai olemattomia

henkilöstöön liittyviä tavoitteita. Kaikissa organisaatioissa strategia ei ole kirjallisessa muodossa, ja jos onkin, se ei ole henkilöstön tiedossa. Henkilöstöstrategian on mahdotonta pohjautua toimintastrategiaan, jos organisaatiolla ei ole selkeää toimintastrategiaa. (Balderson 1999, 33.)

4.5 Henkilöstöstrategian kehittämisen malli

Henkilöstöstrategian suunnittelu ja toteutus vaatii osaavan ja riittävän suuren asiantuntijaryhmän panosta. Organisaation henkilöstöresurssit on tunnettava ennen henkilöstöstrategian laadintaa. Henkilöstöstrategiaa luotaessa yksi kysymys on, kuinka se edistää organisaation menestymistä. Henkilöstöstrategia keskittyy omaan organisaatioon ja on toiminnallinen, käytännöllinen ja paikallinen. Henkilöstöstrategiassa otetaan huomioon organisaation elinkaari ja toimintaympäristö. Siinä keskitytään etsimään hyviä tulevaisuuden henkilöstöratkaisuja juuri kyseiselle organisaatiolle kyseisessä toimintaympäristössä ja -tilanteessa. Henkilöstöpolitiikka on henkilöstöstrategiaa laajempi ja henkilöstöstrategisten linjausten pohjalta tehty konkreettinen esitys siitä, kuinka organisaatiossa huolehditaan henkilöstöstä ja millaisia käytännön toimenpiteitä henkilöstöasioissa noudatetaan. Henkilöstöstrategiassa linjataan niitä tavoitteita, joihin organisaatio henkilöstönsä kehittämisessä ja johtamisessa pyrkii. Johdon merkitys strategiaprosessissa on keskeinen. Kuitenkin henkilöstöstrategia, johon koko organisaatio sitoutuisi, on mahdotonta toteuttaa, jos henkilöstöä ei kuunnella strategian suunnittelun yhteydessä. Henkilöstöstrategia ei siis saisi olla ”ylhäältä annettu”, vaan koko henkilöstön on osallistuttava alusta asti sen suunnitteluun. (Sauri 1995, 7-11.)

Henkilöstöstrategian lähtökohtana on nykytilan analyysi. Henkilöstöasioiden nykytilaa arvioidaan usein ryhmätyönä, johon johto ja työntekijät osallistuvat. Ryhmätyöskentelyn etuna on, että eri henkilöstöryhmien näkemykset tulevat esiin ja ongelmakohdista voidaan keskustella. Seuraavaksi henkilöstöstrategian työryhmän tulisi selvittää, millaista henkilöstöhallintoa ja -johtamista organisaation halutaan harjoittavan. Tavoitemääritelmään on voitava sitoutua. Tavoitteiden määrittelyssä tulisi jo määritellä, mille alueille henkilöstöstrategiassa keskitytään (esimerkiksi johtaminen, tiedottaminen, koulutus). Eri kehittämiskohteiden tärkeydestä ja niiden priorisoinnista tulisi päästä yksimielisyyteen. Henkilöstöstrategian suunnittelussa ja kehittämisessä on otettava huomioon organisaation hallinnollinen rakenne. (Sauri 1995, 13-18, 25-26.)

Strategisessa johtamisessa on kolme pääelementtiä: strategiset analyysit, strategiset valinnat ja strategian toteutus (ks. Johnson & Scholes 1999). Henkilöstövoimavaroilla on rooli

strategiaprosessin kaikissa osavaiheissa. Toisaalta myös henkilöstöstrategian suunnittelussa pätevät samat elementit. 1) Strategisen analyysin tarkoituksena on kartoittaa organisaation menestymisen kannalta kriittiset menestystekijät sekä uhat ja mahdollisuudet nyt sekä tulevaisuudessa. Henkilöstövoimavaran kannalta tämä vaihe voisi olla esimerkiksi henkilöstön koulutus- ja kokemuspohjan kartoittaminen. Henkilöstöstrategiaa suunniteltaessa tämän vaiheen tehtävä on kartoittaa henkilöstön kriittiset menestystekijät sekä heikkoudet ja vahvuudet organisaation tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi. 2) Strategiset valinnat ovat valintoja esimerkiksi tuote- ja palveluvalikoimasta tai toimintojen priorisoinnista. Henkilöstön kannalta strategiset valinnat voivat merkitä esimerkiksi uuden henkilöstön palkkaamista tai henkilöstömäärän supistamista. Organisaation tekemillä strategisilla valinnoilla on vaikutusta suoraan myös henkilöstöstrategiaan esimerkiksi juuri henkilöstömäärän kautta. Henkilöstöasioissa strategiset valinnat voivat liittyä esimerkiksi siihen, palkataanko määräaikaista vai vakituista henkilöstöä. 3) Strategian toteutus ovat ne keinot ja tavat, joilla strategiaa toteutetaan. Henkilöstöön tämä vaikuttaa jokapäiväisessä työssä. Henkilöstöstrategiassa määriteltyjen tavoitteiden käytännön toteuttaminen pyritään yleensä turvaamaan henkilöstöpolitiikan laatimisen ja sen noudattamisen avulla.

Igor Ansoffin mukaan (1965) strategisen johtamisen ja päätöksenteon keskeisinä tehtävinä ovat muun muassa organisaation oikean tuote- ja palveluvalikoiman löytäminen, voimavarojen allokointi eri liiketoiminta-aloille ja toiminnan yleisten tavoitteiden ja päämäärien määrittely. Hallinnollisen päätöksenteon keskeinen tehtävä on tällöin organisaation voimavarojen optimaalinen kohdentaminen. (Ansoff 1965, 60.) Porterin mukaan liiketoimintastrategioiden muotoilemiseen liittyvät analyysi omasta toiminnasta (vahvuudet ja heikkoudet) ja kriittisten menestystekijöiden kartoittaminen (Porter 1980, 34). Vaikka Ansoff ja Porter puhuvatkin liiketoimintastrategian suunnittelusta, pätevät samat asiat myös henkilöstöstrategian luomiseen. Myös henkilöstöstrategiaa luotaessa on määriteltävä tavoitteet ja päämäärät, joihin sillä pyritään. Lisäksi on tunnettava henkilöstön senhetkinen tila sekä henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet.

Yliopistot ovat kuitenkin monimutkaisia ja monialaisia asiantuntijaorganisaatioita, joiden strateginen suunnittelu ja menestyksellinen johtaminen sekä tuloksellisuuden arviointi on vaativaa. Eri tieteenalojen erilaiset kulttuurit ja vanha yliopistoperinne voivat vaikeuttaa ja vastustaa strategisen suunnittelun toteutumista yliopistoissa. Yritysmaailmassakin strategista suunnittelua ja johtamista on kritisoitu siitä, että se olettaa organisaatioiden toimivan rationaalisesti ja jättää huomiotta organisaatioiden kulttuurilliset piirteet. Nämä asiat vaikuttavat vahvasti myös yliopistojen strategisessa suunnittelussa. (Kasvio 1998, 87-88.)

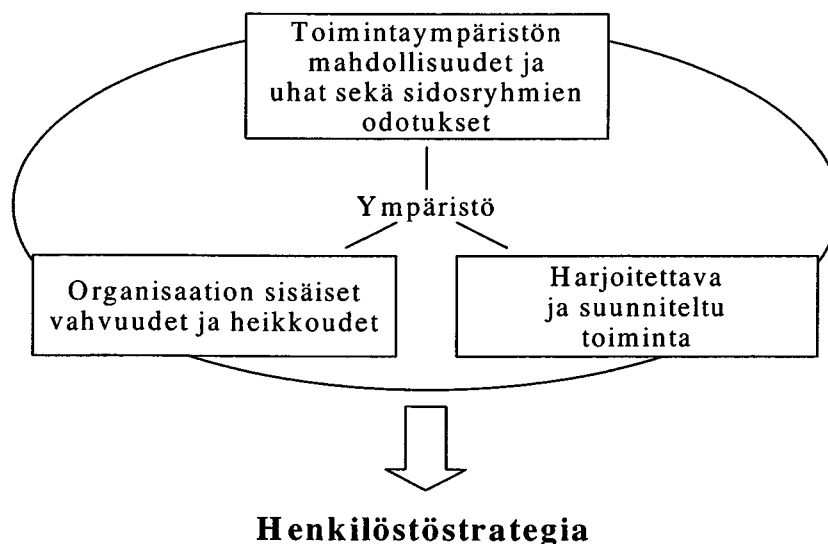
Henkilöstöresurssien strateginen suunnittelu on väline, jonka avulla asetetaan henkilöstöresursseille tavoitteita, kehitetään henkilöstöstrategia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstöhallinnon eri osa-alueille. Strategisen henkilöstösuunnittelun avulla voidaan kehittää henkilöstöohjelmia ja -suunnitelmia, jotka tukevat organisaation toimintasuunnitelmia ja vastaavat ympäristön vaatimuksiin. Henkilöstöresurssien strategisen suunnittelun toteutuminen edellyttää, että henkilöstöstrategian tavoitteet siirtyvät organisaation henkilöstöpolitiikkaan ja sitä kautta myös jokapäiväiseen toimintaan. (Vanhala ym. 1998, 215-216.)

Tässä tutkimuksessa olen toimintastrategian yhteydessä käyttänyt Vanhalan ym. (1998, 72) määritelmää strategisesta suunnittelu- ja kehittämisprosessista. Määritelmän mukaan strateginen suunnitteluprosessi alkaa organisaation toiminnan, tavoitteiden ja strategian määrittelystä. Prosessille on neljä lähtökohtaa:

- 1) sidosryhmien (esimerkiksi rahoittajat, henkilöstö) odotukset ja päämäärät
- 2) toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat
- 3) organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet
- 4) harjoitettava ja suunniteltu toiminta.

(Vanhala ym. 1998, 72, 79, 92-93.)

Tämän määritelmän mukaan olen luonut mallin, jonka puitteissa tarkastelen Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittymistä.

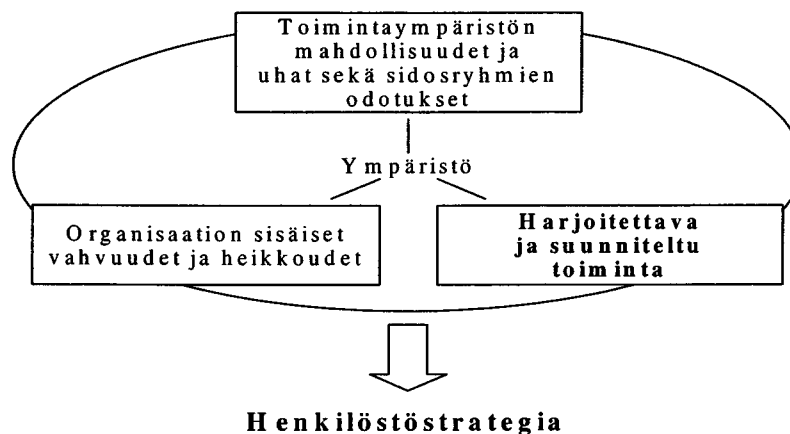


Kuva 3 Henkilöstöstrategian kehittämisen malli

5 Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittyminen

5.1 Harjoitettava ja suunniteltu toiminta

Jyväskylän yliopisto on asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminnassa henkilöstöllä on merkittävä rooli. Harjoitetussa ja suunnitellussa toiminnassa korostuvat JY:n nykyinen tilanne ja asiantuntijuus organisatorisena voimavarana.



Kuva 4 Harjoitettava ja suunniteltu toiminta henkilöstöstrategian kehittämisessä

5.1.1 Jyväskylän yliopisto

Jyväskylän yliopisto on asiantuntijaorganisaatio, jonka tavoitteena on tuottaa kansainvälisesti korkeatasoista ja kilpailukykyistä tutkimusta ja opetusta. Toiminta- ja taloussuunnitelmassa todetaan, että yliopiston toiminta perustuu valtaosaltaan henkisiin voimavaroihin, joita ei voi korvata millään muulla. Osaava ja jaksava henkilöstö onkin yliopiston perusvoimavara. Jyväskylän yliopistossa on seitsemän tiedekuntaa ja yhdeksän erillislaitosta. Yliopiston henkilökunnan kokonaismäärä on noin 2400. Tästä ryhmästä noin kolmasosa on opettajia, neljäsosa tutkijoita ja vajaa puolet muuta henkilöstöä (avain-, tuki-, avustavaa henkilöstöä). Vuonna 2000 suurimmaksi henkilöstöryhmäksi nousivat 25-29 -vuotiaat (16% koko henkilöstöstä). Muutos johtuu osittain tutkijakoulutettavien määrän kasvusta. Yli 55-vuotiaiden osuus oli 12% koko henkilöstöstä. Henkilöstön keski-ikä on noin 40 vuotta. Naisten ja miesten osuudet ovat koko henkilöstön osalta suunnilleen yhtä suuret: vuonna 2000 miehiä oli 48% ja naisia oli 52% henkilöstöstä. Ikäryhmittäin tilanne on suunnilleen sama (tosin 25-29 -vuotiaista 55% on miehiä). Ammattiryhmittäin

tarkasteltuna vaihtelua on selvästi enemmän. Pysyvän henkilökunnan osalta opetushenkilökunnassa enemmistö on miehiä (60% / 40%). Professoreista 75% on miehiä. Muussa henkilökunnassa korostuu naisten osuus. Määräaikaisesti palkatusta opetushenkilöstöstä lievä enemmistö on naisia. (Määttä 2001, 7.) Pysyvissä virkasuhteissa oleva henkilöstö on usein iäkkäämpää kuin määräaikaissä työsuhhteissa oleva. Tämä voi aiheuttaa erilaisia jännitteitä eri henkilöstöryhmien välille. Varsinkin määräaikaissä työsuhhteissa olevat kokevat turvattomuutta työnsä suhteen. Asia nousi esiin myös tiedekuntakierroksilla: *”Tiedekunnassa on paljon määräaikaisia työntekijöitä. Epävarmuus tulevaisuudesta huolestuttaa. Virkajärjestelyt, kollegojen väliset suhteet, rahojen käyttö ja tasapuolinen kohtelu puhuttavat myös.”*

Yliopiston johdon ikä- ja sukupuolijakaumat poikkeavat koko yliopiston tilanteesta. Kyselyyn vastanneista johtajista 9 (22%) on naisia ja 32 (78%) miehiä. Vastajista 38% oli 40-50 -vuotiaita. Johdetut yksiköt ovat kooltaan melko pieniä: kolmasosa johtajista johtaa alle 20 henkilön yksikköä. Kyselyyn vastanneista johtajista 38% oli ollut johtajana yhdestä kolmeen vuotta ja 87 % vastajista alle kymmenen vuotta.

Toiminta- ja taloussuunnitelmassa 2002-2005 (TTS) todetaan henkilöstön osaamisen ja jaksamisen osalta: *”Henkilöstön jaksamista, hyvinvointia ja ammatillista osaamista tuetaan. Tavoitteena on, että henkilöstön tiedolliset, taidolliset, ammatilliset ja asenteelliset valmiudet pysyvät yllä ja kehittyvät entisestään ja että henkilöstö säilyy työkykyisenä ja terveenä siten, että se pystyy suoriutumaan nykyisistä ja muuttuvista työtehtävistään.”* Henkilöstökoulutus on tarjonnut mahdollisuuksia ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Summittaiset tilastot osoittavat, että vuoden 1998 koulutustilaisuuksissa oli noin 500 osallistujaa. Vuonna 1999 osallistujia oli 900 ja vuonna 2000 noin 700. (Määttä 2001, 8.) Johtajille suunnatun kyselyn mukaan henkilöstölle on tarjolla riittävästi koulutusta. Kuitenkaan henkilöstön koulutustarpeita ei arvioida säännöllisesti. Johtajien mielestä henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet osallistua maksullisiin koulutuksiin eikä henkilöstöä ole vaikea motivoida osallistumaan koulutukseen. Kuitenkin tiedekuntakierroksilla ja keskusteluissa kävi ilmi, että työmäärä ja käytettävissä olevan ajan rajallisuus rajoittavat niin henkilöstön kuin johtajienkin osallistumista järjestettäviin koulutuksiin. Tiedekuntakierroksilla nousi eräässä kommentissa esille myös ajatus siitä, ettei yliopistoyhteisöllä ole tarvetta kouluttautumiseen. *”Koko työ on itsensä kouluttamista. Ei ole tarvetta arvioida henkilöstön kouluttautumistarpeita.”* Tämä pätee tutkimushenkilöstöön, muttei muihin yliopiston henkilöstöryhmiin, joilla varmasti on tarvetta koulutukseen. Toisessa kommentissa tulee esille kouluttautumistarpeiden tärkeyden selvittäminen: *”Virkarakennetta ei voi kehittää, jos ei tiedä,*

mitä henkilöstö todella osaa. Toiset työntekijät osaavat ja tekevät paljon, mutta eivät tuo sitä juurikaan esille.”

Työterveyshuollolla on keskeinen merkitys työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Terveystarkastuksissa arvioitu työkykyindeksi osoittaa, että vuonna 2000 henkilöstöstä lähes 40%:n työkyky arvioitiin erinomaiseksi, lähes puolen hyväksi, joka kymmenennen kohtalaiseksi ja parin prosentin huonoksi. Työterveyshuoltoon hakeutumisen keskeisinä syinä olivat vuonna 2000 tuki- ja liikuntaelinoireet. Uupumisen takia työterveyshuoltoon kirjautui vuonna 2000 lähes 200 käyntiä. Esimiestyöhön ja työyhteisöön liittyvät käynnin syyt ovat olleet nousussa vuodesta 1996 vuoteen 2000. Työterveyshuollon edustajat nostivat myös yhteisessä keskustelussa esille yliopistoyhteisön johtamiskäytäntöjen pulmat ja niiden heijastukset omaan asiakastyöhönsä. (Määttä 2001, 8.) Lisäksi he toivat esille sen, että yliopistolaisten työterveyshuoltokäynnit näyttävät liittyvän useammin työyhteisöön kuin monien muiden työterveyshuollon palveluja käyttävien. Tähän asiaan voivat vaikuttaa se, että vain 25% johtajista katsoi saavansa riittävästi tukea johtamistyöhönsä. Lisäksi 12% johtajista arvioi, etteivät työyhteisön sisäinen ilmapiiri ja yhteistyö ole kovinkaan hyviä. Lisäksi johtajien vastauksissa nousi esiin työtaakan kasvu muun muassa opiskelijamäärien voimakkaan kasvun myötä. Nämä asiat voivat osaltaan vaikuttaa yliopistoyhteisössä työskentelevien työssä jaksamiseen ja siihen liittyviin työterveyshuollossa käynteihin.

Jyväskylän yliopiston perustehtäväksi TTS kuvaa peruskoulutuksen, tieteellisen jatko- ja tutkijankoulutuksen, aikuiskoulutuksen, tutkimuksen ja ulkoisen toiminnan. Muita avaintoimintoja ovat kirjasto- ja informaatiopalvelut, tietohallinto ja hallinto. Johtajien mielestä nykyisessä toimintatavassa keskushallinnon rooli resurssien jakajana korostuu (71% vastaajista). Henkilöstö on johtajien mukaan kohtalaisen tyytyväinen työskentelyolosuhteisiinsa. Kuitenkin 12% vastanneista johtajista katsoo, että työyhteisön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri eivät ole hyviä. Nykyisessä toiminnassa tietojärjestelmien toimivuutta ja niiden käyttöön saatavaa tukea pidetään riittämättömänä. Tämäkin voi osaltaan aiheuttaa työssä uupumista ja yleisen hyvinvoinnin heikkenemistä. Epävirallisissa keskusteluissa kuulin usein JY:ssä työskennellessäni kriittisiä kommentteja nykyisten tietojärjestelmien heikkoudesta. Henkilöstöstrategiassa on kuitenkin mahdotonta mennä näin yksityiskohtaiselle tasolle.

Nykyisessä yliopiston toiminnassa korostuu JY:n oma profiili, johon kuuluvat vahva kulttuuriperinne ja uudet innovatiiviset alat sekä hyvät yhteiskunta- ja työelämäsuhteet. Yliopistossa on sen johdon mielestä pätevää, asiantuntevaa henkilöstöä ja osaavia opiskelijoita. Akateeminen vapaus ja sen toteuttaminen ovat yliopiston toiminnan kulmakiviä.

5.1.2 Yliopistot asiantuntijaorganisaatioina

1990-luvun lopulla voimistui asiantuntijuuteen liittyvissä keskusteluissa näkemys, jonka mukaan asiantuntijuutta voidaan tarkastella myös kollektiivisena asiana, ei vain yksilöön liittyvänä. Asiantuntijuuden organisatorisen puolen korostaminen on johtanut siihen, että asiantuntijuutta tarkastellaan nykyisin usein tietyssä sosiaalisessa kontekstissa, esimerkiksi organisaatiossa, sen osassa tai tiimissä. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 9-10.)

Asiantuntijaorganisaation tunnusomaisia piirteitä voidaan lähestyä siellä työskentelevien yksilöiden kykyjen ja valmiuksien näkökulmasta. Ahosen (1998, 87) mukaan asiantuntijaorganisaation henkilöstöön liittyy määrättyjä ominaisuuksia. Asiantuntijaorganisaatioissa mitataan, tilastoidaan ja seurataan osaamisen lisäksi esimerkiksi henkilöstön ikää, terveyttä ja työkykyä. Asiantuntijaorganisaatiota ei tee runsas koulutus, vaan saatu pohjakoulutus, ja työssä tapahtuva oppiminen on kyettävä siirtämään käytännön työhön. Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön sosiaaliset kyvyt ja työympäristön tarjoamat mahdollisuudet osaamisen hyödyntämiseen koko organisaation etuja tukevaksi ovat tärkeitä toiminnan osa-alueita. Sveiby (1990, 95) esittää, että yksilön kokonaiskompetenssi muodostuu seuraavista tekijöistä:

- 1) koulutuksesta saadut muodolliset valmiudet
- 2) käytännön harjoittelulla saadut käytännölliset (esimerkiksi tietokoneen käyttö) ja älylliset (esimerkiksi kielitaito) valmiudet
- 3) omista erehdyksistä ja onnistumisista oppimalla saatu kokemus.

Yksilön kokonaiskompetenssiin kuuluvat myös sosiaaliset taidot, joihin sisältyvät kyky luoda ja ylläpitää ihmissuhteita sekä henkilökohtaiset arvostukset ja asenteet. (Sveiby 1990, 96). Asiantuntijaorganisaatio muodostuu työntekijöiden kompetenssien kautta. Asiantuntijaorganisaation piirteisiin kuuluu, että työyhteisössä ja työntekijöillä oleva piilevä tieto (tacit knowledge) osataan muuttaa tiedostetuksi tiedoksi (explicit knowledge). Myös tiedostetusta tiedosta voi tulla organisaatiossa piilevää tietoa. (Ahonen 1998, 87-88.)

Asiantuntijaorganisaation tunnusomaisiin piirteisiin kuuluvat olennaisesti yhteistyö, verkottuminen ja valmius vastata ympäristön muutoksiin. Asiantuntijaorganisaatiot kykenevät kohtaamaan ja ratkaisemaan uusia ja muuttuvia ongelmia. Asiantuntijaorganisaatioksi kehittyminen ja asiantuntijaorganisaation kehittyminen vaativat toiminnan analyysseja ja suunnitelmallista työn kehittämistä. Asiantuntijoiksi määriteltyjen ammattiryhmien työ on haastavaa, mutta samalla se on usein kiireistä ja jopa uuvuttavaa. (Launis & Engeström 1999, 64, 66-67.)

Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön osaaminen on elintärkeää. Niinpä niissä myös henkilöstön suunnitelmallinen kehittäminen esimerkiksi henkilöstöstrategioiden avulla tulisi olla osa organisaation toimintaa, jotta henkilöstövoimavaran tiedot ja taidot olisivat tehokkaasti tukemassa asiantuntijaorganisaation menestymistä. Asiantuntijuuden määrittäminen pelkästään yksilön taitoina ja osaamisena tuottaa suuria henkilöstöön yksilöinä kohdistuvia koulutus- ja oppimispaineita. Asiantuntijuus ei olekaan pelkästään yksilöiden ominaisuuksia, vaan organisaation kollektiivisten toimintajärjestelmien ja organisaatiokulttuurin tulee tukea koko organisaation asiantuntijuutta (Lehtinen & Palonen 1999, 156). Inhimillisen osaamisen ohella asiantuntijaorganisaatioiden tulee huomioida organisaation sisäinen osaaminen ja ne välineet, menetelmät ja tulokset, joihin osaamista on vähitellen ”säilötty”. Oppimisen kautta asiantuntijahenkilöstölle välittyy formaalin tiedon lisäksi informaaleja asiantuntijaorganisaation käytäntöjä. Käsite asiantuntija laajenee näin käsittämään henkilöstön lisäksi myös laitteet, tilat, tavat ja kaikkien näiden asiantuntijaorganisaation osatekijöiden vuorovaikutuksen. (Lehtinen & Palonen 1999, 157.)

Asiantuntijaorganisaatio myy osaamistaan. Sen henkilöstö on pitkälle koulutettua ja tuotanto/palvelut ovat luovia ja suuresti henkilöstöstä riippuvaisia. Yliopistojen keskeinen voimavara on juuri henkilöstön asiantuntijuus. Asiantuntijaorganisaation henkilöstö pitää oman ammattinsa uutuuksista ja hyvän suorituksen tunnustamisesta. (Sveiby 1990, 63, 70, 77.) Henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän kokouksessa 24.1.2001 asia nousi myös esille. Yliopiston asiantuntijahenkilöstö haluaisi saada palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä, mutta organisaation palautejärjestelmä ja palautteenantokulttuuri ei ole paras mahdollinen. Yliopistot pyrkivät asiantuntimuksellaan olemaan tutkimuksen ja kehityksen kärjessä useilla aloilla kotimaassa ja kansainvälisesti. Asiantuntijaorganisaation johdon tulee tuntea henkilöstön vahvuudet. Asiantuntijaorganisaation johdon yksi suurimmista haasteista on, kuinka sitouttaa menestyksellä ja luova henkilöstö ja heidän asiantuntijuutensa organisaation pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin.

Julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioihin liittyy myös ongelmia (ks. Sveiby 1990, 218-220, 227). Toiminta-ajatukset ovat usein epäselviä. Yliopistoissa toiminta-ajatuksia on pyritty selkeyttämään muun muassa strategisen suunnittelun avulla. Kuitenkin verkostomaisissa organisaatioissa, kuten yliopistoissa, koko organisaation yhteiset toiminta-ajatukset voivat olla epäselviä ja vaikeita saavuttaa. Lisäksi ammattimaisten ja kokeneiden sekä arvostettujen johtajien puute on usein ilmeinen varsinkin yliopistoissa. Yliopistoja johdetaan "pakosta" ja johtajat eivät ole koulutettuja (eivätkä aina kiinnostuneitakaan) johtamistehtävistään. Monimutkainen johtamisjärjestelmä ja usein vaihtuvat johtajat tekevät yliopistojen suunnitelmallisesta kehittämisestä hankalaa. Hyvä tutkija ei välttämättä ole hyvä johtaja. Yliopistojen, kuten monien muidenkin julkisen sektorin organisaatioiden, tehokkuutta ja laatua on vaikea mitata. Yliopistoissa yhteistyö kollegojen ja osastojen kesken on usein heikompaa kuin yritysmaailmassa. Sveibyn (1990, 241) mukaan tutkijat eivät aseta organisaation tai laitoksensa menestymistä oman menestymisensä edelle. Oma tutkimustyö ja saatu arvostus ovat tärkeämpiä kuin koko organisaation menestyminen. Niinpä esimerkiksi yleisiä, henkilöstöön liittyviä kysymyksiä ei koeta tutkijoiden piirissä tärkeinä, mikäli oma työ on hyvää ja mielekästä.

Asiantuntijaorganisaation johtamisen hyvänä puolena pidetään JY:ssakin ihmisten tietotaitoa, osaamista ja sitoutumista työhön. Johtajista 25% pitää asiantuntijaorganisaation johtamisen hyvinä puolina nimenomaan osaavia ja asiansa tuntevia ihmisiä. Lisäksi se, että johtaja on asiantuntijaorganisaation jäsen, lisää ymmärrystä organisaation toimintatavoista. Mahdollisuus vastuunjakoon ja asioiden nopeaan ja asiantuntevaan käsittelyyn ovat myös johtajien mielestä asiantuntijaorganisaation vahvuuksia.

Liika kilpailu ja kateuden ilmapiiri ovat kuitenkin yliopistoyhteisön ongelmia. Viidesosa yliopiston johtajista näkee kilpailun ja kateuden suurimpana haasteena johtajuudessaan. Asiantuntijoiden johtamista pidetään myös haasteellisena tehtävänä, koska he ovat usein voimakkaita persoonallisuuksia ja oman edun tavoittelu nousee organisaation menestymisen edelle.

Jyväskylän yliopistossa johtajat näkevät monet asiantuntijuuteen liittyvät ongelmat henkilöstön sosiaalisiin taitoihin linkittyviksi. *"Monet ongelmat liittyvät henkilökemioiden yhteensopimattomuuteen"* kommentti tuli useammalta kuin yhdeltä johtajalta, kun kyselyn lopussa pyydettiin kommentoimaan työpaikkaa yleisesti. Lisäksi *"ihmisten keskinäinen kilpailu (esimerkiksi viroista) tekee ihmisistä kilpailijoita keskenään. Tämä synnyttää kateutta, klikkiytymistä ja yhteistyökyvyttömyyttä."* Vaikka yliopisto onkin asiantuntijaorganisaatio, on

asiantuntijaorganisaation tunnusomaisessa piirteessä eli yhteistyössä ja verkottumisessa JY:ssä parannettavaa. Tiedonkulun ja yhteistyön parantamisessakin johtajilla on roolinsa, kuten eräs laitosjohtaja toteaa: *"Huhuja vähentää johtajan avoimuus. Johtajan on kerrottava sekin, jos ei tiedä."*

5.1.3 Jyväskylän yliopiston olemassa olevat henkilöstöä koskevat ohjelmat

Jyväskylän yliopistossa on kirjallisten henkilöstöön liittyvien dokumenttien lisäksi käytännössä muodostuneita tapoja henkilöstökysymysten hoitamiseksi. Kirjallisista henkilöstöön liittyvistä dokumenteista henkilöstöstrategian taustalla vaikuttaa Jyväskylän yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelma. Lisäksi yliopistolla on kaksi voimassa olevaa henkilöstöön liittyvää dokumenttia: Jyväskylän yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma vuodelta 1984 ja henkilöstön kehittämisen periaateohjelma vuodelta 1993. Lukuvuonna 1999-2000 Jyväskylän yliopistolle pyrittiin luomaan uusi henkilöstöpoliittinen ohjelma. Hanke kuitenkin kaatui laitoksilta saatuihin ristiriitaisiin kommentteihin jo ennen kuin esitystä henkilöstöpoliittiseksi ohjelmaksi vietiin Jyväskylän yliopiston hallituksen käsittelyyn.

Henkilöstöstrategian tulisi olla linjassa organisaation toimintastrategian kanssa ja tukea sitä. Jyväskylän yliopistossa toimintastrategia tehdään neljäksi vuodeksi kerrallaan ja sitä tarkistetaan vuosittain. Henkilöstöstrategian teoreettisessa määrittelyssä lähdetään ajatuksesta, että henkilöstöstrategia tukee organisaation toimintastrategian linjausten toteutumista, ja sama näkemys on laajasti yliopistoyhteisössä. Niinpä JY:n henkilöstöstrategia pohjautuukin TTS:aan. Käsitellen TTS:n linjauksia myöhemmin kappaleessa Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategia.

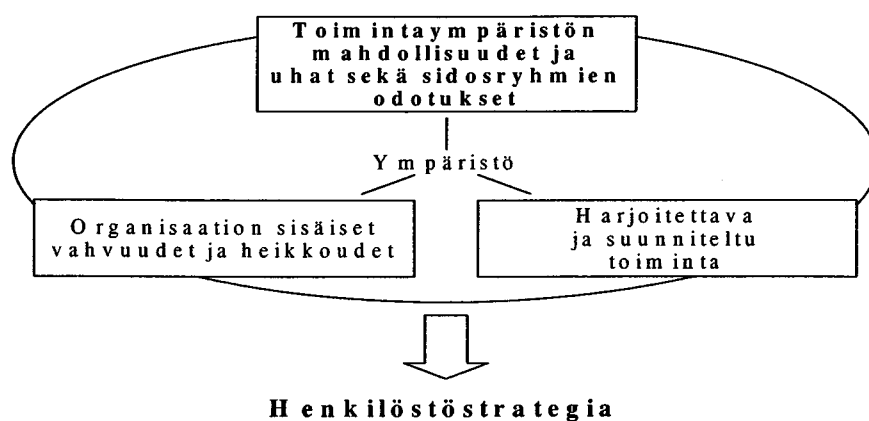
5.1.4 Yhteenveto harjoitetusta ja suunnitellusta toiminnasta

Yliopisto toimintaympäristönä on asiantuntijaorganisaatio, jonka tärkein voimavara on henkilöstö. Yliopiston sisällä on monenlaisia, jopa keskenään kilpailevia toimintakulttuureja ja -tapoja. Nykyistä toimintaa ohjaavat vahvat perinteet: akateeminen vapaus ja yliopiston profiili. Toiminta on monitahoista, ja yliopiston monimutkainen hallintorakenne luo omat haasteensa organisaation toiminnalle. Nykyistä toimintaa säätelevät erityisesti monet lait, asetukset, normit ja säädökset sekä yliopistolla olemassa olevat henkilöstöä koskevat asiakirjat. Kansainvälisen ja kansallisen yhteistyön lisääntyminen ovat osa JY:n tämänhetkistä toimintaympäristöä.

Yliopiston sisällä on useita erilaisia ja eri asemassa olevia henkilöstöryhmiä. Ulkopuolinen rahoitus on lisännyt määräaikaisten työsuhteiden määrää, mikä osaltaan luo turvattomuutta työilmapiiriin. Määräaikaisissa työsuhteissa nuorten osuus on suuri, kun taas vakinaisissa viroissa on ikääntyvää ja lähivuosien aikana eläkkeelle siirtyvää henkilökuntaa. Jaot määräaikaisissa työsuhteissa ja vakinaisessa virkasuhteessa olevien välillä voivat luoda erilaisia toimintatapoja ja kitkaa. Lisäksi tieteellisissä ja hallinnollisissa tehtävissä toimivan henkilöstön työtehtävät ja organisatorinen asema poikkeaa toisistaan, mikä saattaa aiheuttaa ristiriitoja eri henkilöstöryhmien välille. Ikärakenteen ja monimuotoisen organisaatiokulttuurin luomat haasteet tulisi kyetä siirtämään organisaation menestymistä tukevaksi. Piilevää tietoa tulisi kyetä siirtämään organisatoriseksi tiedoksi. ”*Osaaminen rakentuu ajassa*”, oli erään johtajan kommentti. Ikääntyvien tietotaito tulisi kyetä siirtämään nuoremmille ennen kuin on liian myöhäistä

5.2 Toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat sekä sidosryhmien odotukset

Jyväskylän yliopiston tärkein sidosryhmä on valtio. Valtion määrittelemät toimintaehdot ja -mahdollisuudet heijastuvat myös niihin näkemyksiin, joita JY:n johdolla on toimintaympäristön mahdollisuuksista ja uhista. Yliopistojen kiristynyt rahoitustilanne on valtion sidosryhmä toimenpide, mutta samalla myös toimintaympäristön uhka.



Kuva 5 Toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat sekä sidosryhmien odotukset henkilöstöstrategian kehittämisessä

5.2.1 Sidosryhmänä valtio

Koska yliopisto on valtion alainen laitos, on valtion rooli sidosryhmänä merkittävä. Muiden sidosryhmien odotuksia en tässä pro gradu –tutkimuksessani käsittele, koska mielestäni sidosryhmien odotukset JY:n henkilöstöstrategialle on niin laaja aihealue, että sen pohjalta olisi voinut tehdä oman tutkimuksen.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana valtionhallinnon rakenne ja toimintakulttuuri ovat muuttuneet paljon. Näin on käynyt myös yliopistoissa. Byrokraattisesta, julkishallinnollisesta toimintatavasta on siirrytty kohti markkinatalouden toimintamalleja. Muutokset ovat vaikuttaneet muun muassa henkilöstön palvelussuhdeturvaan ja työssä jaksamiseen. Epävarmuus ja muutokset voivat johtaa väsymykseen ja stressiin. Henkilöstösopistukset ovat kasvattaneet jäljelle jääneen henkilöstön työ määrää. (Henkilöstöjärjestöt ja työelämän kehittäminen 2000, 27.) Julkisten organisaatioiden muutos- ja kehittämistyössä on havaittu, että tärkeintä muutoksessa on ihmisten oppiminen (Sauri 1995, 7). Uuden oppimisella ja vanhasta pois-oppimisen avulla organisaatiot voivat uudistua. Uudistumis- ja muutosprosessit eivät kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan niitä on suunniteltava etukäteen ja niitä on johdettava. Yliopiston vaihtuvien laitosjohtajien järjestelmä heikentää jatkuvan suunnittelun ja pitkäjänteisen kehitystyön toteuttamista.

Julkisen sektorin työnantajat ovat pyrkineet kaventamaan eroa yksityiseen sektoriin muuttamalla työaikoja, eläke-etuja, lomien ja palkkausta. Kuitenkaan julkisen sektorin palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät eivät ole kehittyneet yhtä nopeasti kuin yksityisellä sektorilla. Hallinnon rakenteiden, ympäristön ja organisaation toimintatapojen muutos asettaa haasteita virastojen henkilöstöhankkeille. Keskeisten ongelmien nähdään liittyvän nimenomaan palkkapolitiikkaan ja palkkausjärjestelmiin, henkilöstöjohtamiseen, motivoituneisuuteen ja jaksamiseen sekä ikärakenteen muutokseen. Henkilöstöjärjestöt odottavat toimenpiteitä henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi ja nuoremman työvoiman rekrytoimiseksi (Henkilöstöjärjestöt ja työelämän kehittäminen 2000, 27-28). Tehtävien uudelleen jaon ja työn kehittämisen tulisi olla osa normaalia johtamistoimintaa. Nuoremman työvoiman rekrytointi ei kuitenkaan ole Jyväskylän yliopistossa kaikkein suurimpia ongelmakohtia, koska yliopiston suurin työntekijäryhmä ovat 25-29-vuotiaat, joita on noin 16% yliopiston henkilöstöstä. Kuitenkin tiedekuntakierroksilla keskusteltiin myös henkilöstön ikääntymisestä. *”Tukihenkilöstöllä on paljon töitä ja suuri osa tukihenkilöstöstä on ikääntyvää. Heidän keskuudessaan on paljon halua siirtyä osa-aikaeläkkeelle.”* Nopea ja suunnittelematon sukupolven vaihdos voi pahimmassa tapauksessa viedä paljon piilevää tietoa, kun

ikäntyvät eivät ehdi tai halua siirtää tietotaitoaan nuoremmille. Nuorten suuri osuus henkilöstöstä selittyy informaatioteknologisen tiedekunnan perustamisella, mikä kertoo uuteen teknologiaan panostamisesta. Nämä alat ovat nuorentaneet Jyväskylän yliopiston henkilökunnan ikärakennetta. Samaan suuntaan on vaikuttanut tutkijakoulutettavien määrän kasvu Jyväskylän yliopistossa. Kuitenkin yliopiston johtajat näkevät yhtenä tulevaisuuden uhkakuvana ikääntyvien eläkkeelle jäämisen ja nopean sukupolvenvaihdoksen, johon ei ole varauduttu tarpeeksi etukäteen.

Valtion virastot ja laitokset rekrytoivat suurimman osan henkilöstöstään itse. Virkojen kelpoisuusehtoja on väljennetty. Henkilökiertoon ja henkilöstön liikkuvuuteen kannustetaan. Johtaminen on ammatillistunut valtion virastoissa ja laitoksissa. (Selvitys valtion henkilöstöhallinnon tilasta 1997, 2-4.) Johtamisen ammatillistuminen ei kuitenkaan toistaiseksi ole saavuttanut suomalaista yliopistomaailmaa. Kyselyssä yliopiston johdolta kysyttiin, kuinka yliopiston johtamiskäytäntöjä voisi kehittää. Ammattijohtajuus sai hyvin kaksijakoisen vastaanoton. Jotkut olivat voimakkaasti ammattijohtajien kannalla myös laitostasolla. Ammattijohtajilta tulisi kuitenkin edellyttää yliopistomaailmassa myös tieteellistä pätevyyttä. Varsinkin suurten yksiköiden johtoon kaivattiin ammattijohtajia. Ammattijohtajien käyttöönotto edellyttäisi kuitenkin suuren asennemuutoksen lisäksi muutoksia muun muassa palkkaukseen. Eräs johtaja kommentoi aihetta: *”Kukaan liike-elämässä/julkisella sektorilla kouluttautunut ja pätevä ammattijohtaja ei haluaisi toimia yliopiston johdossa näillä toimintaedellytyksillä.”* Ammattijohtajuuteen kielteisesti suhtautuvat johtajat perustelivat näkemystään yliopiston vanhalla perinteellä, jonka vuoksi ammattijohtajat eivät tuntisi yliopiston toimintatapoja. Opetuksen ja tutkimuksen johtoon halutaan asiantuntijoita. Akateemisen johtajuuden mahdollistamista ajankäytännöllisesti piti hyvänä kehittämisvaihtoehtona neljäsosa johtajista. Lisäksi johtajille suunnattua perehdyttämistä ja koulutusta tulisi johtajien mielestä kehittää ja johtajien vastuu- ja tehtäväkuvaa selkiyttää.

Keskeinen haaste yliopiston johtajuuden kehittämisessä on henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Henkilöstöstrateginen ajattelu- ja johtamistapa yleistyy jatkuvasti julkisessa hallinnossa. Vuonna 1997 valtion virastoista 38%:lla oli kirjallinen henkilöstöstrategia ja 29%:lla virastoista sellainen oli valmisteilla. Tulos- ja kehityskeskustelut ovat käytössä miltei kaikissa virastoissa ja laitoksissa. Suurin osa virastojen henkilöstöjohtajista pitää henkilöstöhallintoa tärkeänä organisaation toiminnan kannalta. (Valtioyhteisön hallintopolitiikka -hanke 1997, 10-11.) Jyväskylän yliopistossa kirjallista henkilöstöstrategiaa ei ole ollut ennen vuotta 2001. Kyselyn tulokset ja keskustelut tiedekunnissa osoittivat sen, että yliopiston johdon henkilöstöjohtamisen taidot kaipaisivat tukea ja parantamista. Lisäksi kyselyn tulosten mukaan kehityskeskustelut eivät ole käytössä kuin osassa

organisaatiota. Kehityskeskustelujen käymiseen ja siihen vastuunjakoon, kuinka kehityskeskustelut käydään olisikin mielestäni syytä kiinnittää huomiota joko henkilöstöpolitiikassa tai henkilöstökoulutuksen kautta.

Valtionhallinnon tuottavuuden, tuloksellisuuden ja palvelukykyisyyden säilyttämiseksi ja parantamiseksi sen alaisten laitosten on huolehdittava, että henkilöstö on ammattitaitoista ja että parhaasta työvoimasta pystytään kilpailemaan. Tämä edellyttää suunnitelmallisia henkilöstötoimia, joiden osa-alueina ovat muun muassa

- henkilöstö- ja henkilöstönkehittämisstrategia
- henkilöstökoulutus
- urasuunnittelu
- johtaminen
- palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät
- henkilöstönkehittämistoimien toteutumisen ja tulosten mittaaminen
- henkilöstön osaaminen, liikkuvuus, ikärakenteen hallinta ja työtyytyväisyys sekä niiden kehittäminen
- tiedon ja kokemuksen joustava ja jatkuva jakaminen.

(Henkilöstön kehittämishanke 1994, 15-17, Valtioyhteisön hallintopolitiikka -hanke 1997, 32-33.)

Jyväskylän yliopistossa henkilöstöstrategia on tehty. Henkilöstökoulutus on laajaa, mutta esimerkiksi johtajat kokevat, ettei heillä ole aikaa osallistua koulutuksiin. Erityisesti tutkijakoulutettavien urasuunnittelun tarve nousi keskusteluissa esiin ja tähän ongelmaan on kehitteillä opettajanpätevyyteen johtava opintokokonaisuus jatko-opiskelijoille. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen on kaikissa organisaatioissa ikuisuuskykysymys. JY:n osalta käsittelen asiaa myöhemmin kappaleessa Organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet. Henkilöstönkehittämistoimien mittaamisessa Jyväskylän yliopistolla on vielä paljon parannettavaa. Esimerkiksi sen mittaaminen, paljonko laitokset ovat käyttäneet rahaa henkilöstönkehittämiseen, osoittautui mahdottomaksi tehtäväksi. Työtyytyväisyyden kehittämiseen, ikärakenteen hallintaan ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen pyritään vaikuttamaan muun muassa juuri valmistuneella henkilöstöstrategialla ja myöhemmin valmistuvalla henkilöstöpoliittisella ohjelmalla. Kuitenkin yliopiston kaltaisessa organisaatiossa suurin kehittämisvastuu on yksiköissä, joten henkilöstöasioita hoidetaan yliopiston sisällä hyvin eri tavoin.

Arvioinnin tulisi olla osa valtion virastojen ja laitosten johtamista ja päätöksentekoa. Tässä yhteydessä arvioinnilla tarkoitetaan systemaattisesti tehtyä toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden tarkastelua. Se voi olla sisäistä tai ulkoista. Seuranta puolestaan on jatkuvaa ja jatkuvasti samoin kriteerein tehtävää tavoitteiden toteutumisen tarkastelua. Seurannan tulisi olla osa organisaation johtamiskäytäntöjä. Strateginen suunnittelu vaatii onnistuakseen tietoa siitä, missä organisaatio on nyt, mihin se on menossa ja mitkä tekijät vaikuttavat organisaation toimintaan tulevaisuudessa. Strategisten tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen vaatii arviointia ja seurantaa. (Henkilöstöpolitiikka puntarissa 1998, 1, 3, 8, 9) Nykyisin valtionhallinnossa käytetään monenlaisia henkilöstövoimavarojen ja henkilöstön tilan kuvaukseen tähtääviä arviointi- ja seurantamenetelmiä (esimerkiksi henkilöstötilinpäätös, työolobarometri). Arvioinnin avulla taataan, että organisaatioilla on riittävästi tietoa henkilöstöä koskevien ohjelmien vaikutuksista ja toimivuudesta. Täten arvioinnin ja seurannan merkitys osana henkilöstöasioiden hoitoa korostuu entisestään tulevaisuudessa. Valtion hallinnon yhteistä henkilöstöpolitiikkaa varten sen alaiset organisaatiot seuraavat ja antavat valtiolle tietoa henkilöstönsä tilasta (esimerkiksi henkilöstön terveydentila, määrä ja rakenne, henkilöstömenot). Esimerkiksi yliopistojen toimintaa ja niiden henkilöstöä koskevia tietoja kerätään ja tiedostoja ylläpidetään opetusministeriön toimesta. KOTA-tietokannasta (www.opm.fi) löytyy muun muassa tietoa yliopiston henkilökunnan määrästä nimikkeiden mukaan ja jopa tiedekuntakohtaisesti laskettuna. Tällainen henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen on tunnusomaista asiantuntijaorganisaatiolle. Pelkkä tietojen rekisteröinti ei kuitenkaan takaa tehokasta ja suunnitelmallista henkilöstöasioiden hoitoa.

5.2.2 Yliopistolaki

1990-luvulla valtionhallinnon keskitetyn kehittämisen toteutus muuttui. Kehittämisvastuuta siirrettiin asteittain virastoille ja laitoksille. Myöskin yliopistojen ja tutkimuslaitosten kehittämistoiminta on itsenäistynyt. Toimintamenobudjetoinnista on siirrytty kohti tulosohjausajattelua. Yliopistoissa on alettu kiinnittää huomiota keskipitkän aikavälin strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen. (Mälkiä & Vakkuri 1998, 4-7.) Opetusministeriön strategisessa tavoitteessa yliopistojen kehittämiseksi määritellään, että yliopistojen tulisi ylläpitää ja kehittää kansainvälisesti korkeatasoista tieteellistä tutkimusta, tuottaa kansainvälisesti vertailukelpoista koulutusta, vastata yhteiskunnallisiin sivistyksellisiin ja ammatillisiin muutoksiin sekä aikaansaada sellaisia hallinnollisia ja taloudellisia muutoksia, että toiminta tehostuu ja taloudellisuus paranee. Yliopistojen toiminnan kehittäminen perustuu kuitenkin niiden omaehtoiseen kehittymistähtoon. (Rekilä 1998, 71-72.)

Elokuussa 1998 voimaan tullut yliopistolaki jatkoi yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen kehityksen itsenäistämistä. Strategisen johtamisen tarve, mahdollisuudet ja merkitys korostuvat uudistetussa laissa. Ensinnäkin yliopistoilla on mahdollisuudet aiempaa itsenäisempään henkilöstövalintaan ja -politiikkaan. Yliopistot saavat itse nimittää professorit. Aiemmin tasavallan presidentti nimitti heidät. (Mälkiä & Vakkuri 1998, 7.) Jyväskylän yliopiston TTS:ssa sanotaan, että joustava ja osaava henkilöstö on yliopiston tärkeimpiä voimavaroja. Yliopistolain uudistaminen on mahdollistanut yliopiston joustavamman toiminnan riittävän ja osaavan henkilöstön rekrytoimiseksi ja ylläpitämiseksi. Kokonaistyöaikaan siirtyminen oli myös uuden yliopistolain tuoma muutos. Yliopistojen vastuu henkilöstön kehittämisestä on lain myötä lisääntynyt. Ne voivat perustaa virkoja ja valita niihin sopivimmat hakijat. Tämä on joustavoittanut ja itsenäistänyt yliopistojen henkilöstöpolitiikkaa. Laki suo myös aiempaa vapaammat mahdollisuudet kehittää yliopistojen yksikkörakennetta. Tämä takaa, että yliopistot voivat aiempaa selkeämmin suuntautua ja toimia itsenäisesti strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tätä vaihtoehtoa tulisi mielestäni yliopistojen käyttää enemmän hyödyksi, jotta organisaatiorakenteesta saataisiin mahdollisimman toimiva ja tehokas.

Lain mukaan yliopistot voivat nimittää omiin hallintoelimiinsä yliopistoyhteisön ulkopuolisia jäseniä (Mälkiä & Vakkuri 1998, 8). Keskeiset sidosryhmänäkemykset pääsevät näin entistä paremmin esille ja yliopiston strateginen verkostoituminen edistyy. Tätä asiaa johtajat korostivat myös kyselyssä ja keskusteluissa. Yliopisto ei ole enää yksinäinen, suljettu linnake, vaan yhteistyö ja verkostoituminen ovat avainsanoja yliopiston toiminnan kehittämisessä. Yliopistot voivat nykyisin valita rehtorikseen yliopiston ulkopuolisen henkilön. Tätä mahdollisuutta ei toistaiseksi ole käytetty Suomessa. (Mälkiä & Vakkuri 1998, 9.) Kaiken kaikkiaan uusi yliopistolaki joustavoittaa yliopistojen henkilöstöpolitiikkaa. Joustavuuden mukana yliopistot joutuvat/saavat kantaa entistä enemmän vastuuta myös henkilöstönsä hyvinvoinnista. Tämän takia henkilöstöstrategian luominen on tärkeää ja ajankohtaista myös Jyväskylän yliopistossa.

5.2.3 Kiristynyt rahoitus

Suomessa yliopistoille budjetoitu perusrahoitus supistui 1990-luvulla. Perusrahoituksen supistuminen ja kilpailu opiskelijoista ovat lisänneet painetta, jotta yliopistot siirtyisivät johtamistavoissaan ja -keinoissaan lähemmäs yritysmaailman tapoja. Valtion yliopistoille budjetoimat määrärahat alkoivat supistua vuonna 1992. Yliopistot pyrkivät säästämään

tarvikemenoista ja hankinnoista. Vuodesta 1995 alkaen alettiin säästää myös yliopistojen henkilöstömenoista. Määrärahasupistukset ajoivat yliopistot etsimään vaihtoehtoista rahoitusta ja ulkopuolisen rahoituksen osuus yliopistojen rahoituksesta kasvoi koko 1990-luvun. (Nummikoski 1998, 36, 43-45.) Koska palkkakulut ovat olleet noin 80% yliopistojen kokonaisbudjetista, ovat määrärahasupistukset vaikuttaneet myös henkilöstöasioihin. Määrärahasupistukset ovat asettaneet uusia haasteita myös yliopistojen henkilöstöpolitiikalle. Kaiken kaikkiaan voi sanoa, että yliopistoissa opiskelijamäärät ovat nousseet, määrärahat supistuneet ja kilpailu kiristynyt. Opetusministeriö siirtyi yliopistojen ohjauksessa tulohjaukseen asteittain siten, että kaikki yliopistot ovat olleet tulohjauksen piirissä vuodesta 1993. Kaikki yliopistot tekevät vuosittain opetusministeriön kanssa tulossopimuksen. Osa yliopistojen saamista määrärahoista määräytyy tulostavoitteiden mukaan. (Summa & Virtanen 1998, 123.)

Yliopiston taloudellisessa perustassa on tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana olennainen muutos. Budjettirahoituksen ja ulkoisen rahoituksen suhteelliset osuudet ovat muuttuneet niin, että vuosituhanen vaihtuessa noin 40% yliopiston kokonaisbudjetista koostuu ulkoisesta rahoituksesta. TTS:aan kirjattu kustannuskehityksen yhteenveto 1999-2005 ennustaa kokonaisbudjetin kasvua kuitenkin niin, että ulkoisen rahoituksen suhteellinen osuus ei enää olennaisesti nousisi. (Määttä 2001, 5.)

Jyväskylän yliopiston johtajista puolet mainitsee ulkoisen rahoituksen osuuden kasvun suurimmaksi toimintaympäristön muutokseksi 1990-luvulla. Ulkoisenrahoituksen kasvu on vaikuttanut muun muassa projektirahoituksen lisääntymiseen, joka puolestaan on vaikuttanut henkilöstön työtehtäviin. Ulkoisen rahoituksen osuutta ei kuitenkaan yleisesti ottaen haluta enää lisätä yksiköiden toiminnassa. Toisin sanoen johtajat kokevat, että valtion on turvattava perusrahoituksella yliopiston perustoimintoja eikä ulkoisen rahan osuutta tulisi enää kasvattaa yliopiston toiminnassa. Toisaalta kuitenkin hieman yli puolet kyselyyn vastanneista johtajista katsoi, että ulkoisten intressiryhmien vaikutus tulee kasvamaan yliopiston toiminnassa. Puolet johtajista oli myös sitä mieltä, että yliopisto joutuu jo nykyisin toimimaan liikaa työelämän ehdoilla. Ulkoisen rahoituksen kasvuun nähdään liittyvän myös ongelmia. Niin sanotut seksikkäät ja menestyvät alat saavat rahoitusta, kun taas monet perinteiset tieteenalat jäävät rahatta ja kurjistuvat. Virtuaaliyliopistoa ei pidetä ainakaan toistaiseksi nykymuotoisen opiskelun merkittävänä vaihtoehtona sillä puolet kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, ettei virtuaaliyliopisto tuo merkittävää vaihtoehtoa nykymuotoiselle opiskelulle.

Byrokraattisesta, julkishallinnollisesta toimintatavasta on siirrytty kohti markkinataloudellista toimintaa. Muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön palvelussuhdeturvaan ja henkilöstön työssä jaksamiseen. Epävarmuus ja muutokset voivat johtaa väsymykseen ja stressiin. Henkilöstösupistukset ovat kasvattaneet jäljelle jääneen henkilöstön työmäärää. Olisikin tärkeää, että yliopistojen muuttunut toimintaympäristö ja kasvaneet vaatimukset otettaisiin huomioon niiden strategisessa suunnittelussa. Strateginen suunnittelu ei ole vastaus kaikkiin ongelmiin, mutta sen avulla organisaatiot pystyvät muotoilemaan mahdollisia vaihtoehtoja tulevalle toiminnalleen sekä tekemään systemaattisempia, rationaalisempia ja loogisempia valintoja. Tätä kautta myös henkilöstöasioiden käsittelykapasiteetti laajenee ja lisääntyy. Strateginen suunnittelu auttaa myös tiedostamaan, miksi organisaatio on olemassa. Olemassaolon ja päämäärien tiedostaminen sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Sitoutumisen kautta henkilöstön luovuus ja innovatiivisuus voivat lisääntyä.

Yliopistot toimivat tulosjohtamisen periaatteiden mukaan. Tavoite- ja tulosjohtamisessa keskeinen arvoperusta on, että yksilöillä nähdään olevan voimavaroja, he pyrkivät onnistumaan toiminnassaan ja nähdään, että yksilöiden inhimilliset voimavarat saadaan esille, kun he saavat suorittaa valintoja eikä heitä pakoteta toteuttamaan johdon valmiiksi miettimiä suunnitelmia. Osallistuvan johtamistavan taustalla vaikuttavat arvot korostavat muun muassa tietojen avointa jakamista, vuorovaikutusta, aktiivisen osallistumisen merkitystä ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen esiin saamista. Osallistuvan johtamistavan oletetaan lisäävän organisaatioon sitoutumista, parantavan päätöksenteon laatua ja lisäävän henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Junnola & Juuti 1993, 84-85.) Kyselyyn vastanneista johtajista 34% mainitsee tulosjohtamisen yhdeksi suurimmista yliopiston toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista. Tulosjohtamiskulttuuriin siirtyminen on epäilemättä vaikuttanut monin tavoin myös henkilöstöön. Kärjistäen voisikin väittää, että johtajien vastauksista on havaittavissa trendi tulosohejaus → työtaakan kasvu → uupumus. Toisena työntekijöitä uuvuttavana ongelmana johtajat mainitsivat rahan ja niukkuuden: *”Sitoutuminen ja uupumus ovat ääripäitä, joihin liittyy riski. Riski liittyy myös siihen, ettei uupumuksen syitä selvitetä, todetaan vain oireet. Laitoksellamme uupumuksen syynä on rahan niukkuus. Laatu on hyvää, mutta raha on ongelmana. Henkilöstöllä on henkisiä paineita rahasta johtuen. Täytyy miettiä pahoinvoinnin syitä, ei vain seurauksia. Rahaan liittyvät huhut rapistuttavat myös yliopiston yhteisöllisyyttä.”*

5.2.4 Johtajien näkemyksiä toimintaympäristön mahdollisuuksista ja uhista

Johtajat näkevät suurimpina tulevaisuuden uhkina yliopiston toiminnassa rahoitusongelmat ja tulosohjauksen laatua heikentävän vaikutuksen. Kolmasosa vastaajista katsoo, että *”tulosohjauksen korostumisen myötä yliopiston persustehtävä eli sivistys unohtuu”*. Laadun laskun kautta yliopistokoulutuksen arvostuksen pelätään myös heikkenevän. Lisäksi osajien pelätään siirtyvän pois yliopistosta, kun työmäärä kasvaa kasvamistaan ja palkkaus on muita aloja selvästi jäljessä. Kaikki edellä mainittu vaikeuttaisi myös rekrytointia ja opiskelijoista kilpailemista. Ulkoisen- ja projektirahoituksen lisäämisen pelätään yliopiston jakautumisen lisäksi vaikuttavan siihen, että valtion tuki ja vastuu pienenevät yliopistojen toiminnassa. Ulkoisen rahoituksen ja projektiluontoisen toiminnan pelätään ajavan yliopiston toiminnan lyhytkestoisiin hankkeisiin, joissa pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen kehitystyö jää huomiotta.

Kolmasosa johtajista pitää tärkeänä toimintaympäristön mahdollisuutena yhteistyön lisäämistä yliopiston sisällä ja sidosryhmien sekä ympäristön kanssa. Opetuksen, tutkimuksen ja yliopiston arvostuksen kohottaminen nähdään myös olevan tulevaisuuden mahdollisuus. Mikäli yliopisto aikoo päästä TTS:ssa määriteltyyn tavoitteeseen olla kansainvälisesti tunnettu ja tunnistettu yliopisto vuoteen 2010 mennessä, on laadun parantaminen varmasti yksi askel kohti tuota tavoitetta. Monitieteellisyyttä ja -puolisuutta pidetään johtajien keskuudessa yliopiston toiminnan mahdollisuutena. Kansainvälistyminen ja sidosryhmäsuhteiden luominen Suomen rajojen ulkopuolelle ovat myös uusia mahdollisuuksia. Myös profiloitumista muuhunkin kuin tietotekniikkaan pidettiin uutena mahdollisuutena. Opetuksen laadun kohottaminen, uusien oppimisympäristöjen ja ohjauskulttuurien kehittäminen nähtiin voimavarana.

5.2.5 Yhteenveto toimintaympäristön mahdollisuuksista ja uhista sekä sidosryhmien odotuksista

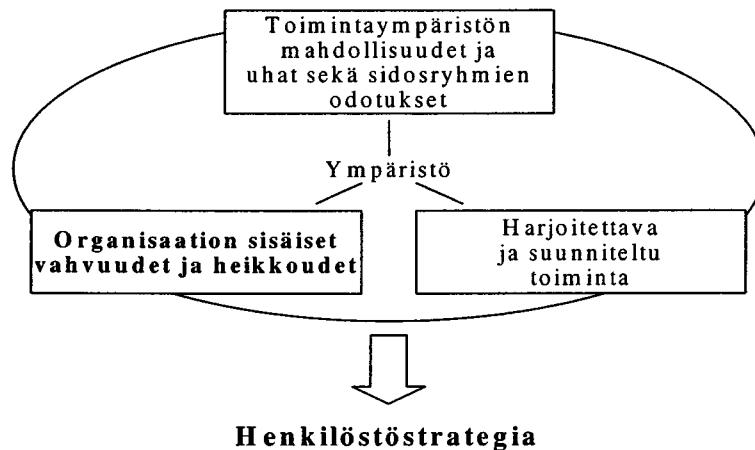
Valtion rooli yliopistoon vaikuttavana sidostyhmänä on suuri. Niinpä valtion henkilöstöasialinjaukset vaikuttavat laajasti yliopiston toimintaan. Toisena suurena sidosryhmänä ovat opiskelijat. Jyväskylän yliopisto on yksi suosituimmista yliopistoissa Suomessa. Monipuolisuus houkuttelee opiskelijoita Jyväskylän yliopistoon. Opiskelijoiden voidaan sidosryhmänä ajatella arvostavan monipuolisuutta ja opetuksen laatua. Jyväskylä koetaan myös sijainniltaan hyväksi opiskelukaupungiksi. Opiskelijamäärät ovat nousseet, mikä aiheuttaa osaltaan

paineita niin tilakysymyksissä kuin henkilöstön työmäärässäkin.

Muuttunut yliopistolaki ja kiristynyt rahoitustilanne ovat luoneet paineita ja muutostarpeita yliopiston toiminnassa. Myös johdon näkemyksissä juuri rahoitukseen ja tulosjohtamiseen liittyvät asiat nähdään yliopiston toiminnan uhkina. Mahdollisuuksina pidetään yhteistyön lisäämistä ja yliopiston laadun sekä arvostuksen parantamista. Uhkien torjumiseksi ja mahdollisuuksien toteuttamiseksi sidosryhmäsuhteilla on tulevaisuudessa merkittävä rooli yliopiston toiminnan kehittämisessä.

5.3 Jyväskylän yliopiston sisäiset vahvuudet ja heikkoudet

Organisaation sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien kartoittaminen ja tunteminen ovat perusedellytyksiä onnistuneen henkilöstöstrategian luomiselle. JY:ssä tärkeiksi keskustelun aiheiksi organisaation vahvuus- ja heikkousdiskurssissa nousivat johtaminen ja johtajuus sekä henkilöstöasiat.



Kuva 6 Organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet henkilöstöstrategian kehittämisessä

5.3.1 Johtaminen ja strateginen suunnittelu

Yliopistot ovat useisiin alajärjestelmiin jakaantuneita organisaatioita. Yliopistojen ja ympäristön vuorovaikutus on laajaa. Vastatakseen ympäristön muutoksiin on yliopistojen strategioiden oltava joustavia. Yliopistot eroavat monista yrityksistä muun muassa erilaisten perustehtäviensä kautta. Tulostavuus ja kiristynyt kilpailu eri yliopistojen välillä on kuitenkin vähentänyt yliopisto- ja

yritysmaailman toimintaperiaatteiden eroja. Yliopistojen tehtävien luonteesta johtuen toiminnan päämäärät ovat kuitenkin usein epäselvempiä ja vaikeammin hahmotettavissa olevia kuin useissa muissa organisaatioissa (Kekäle 1998, 185). Päätösvalta on hajautettu hallinnon, laitosten ja yksiköiden välille. Yliopistot luovat, käsittelevät, uudistavat ja soveltavat tietoa. Tällaisen toiminnan tuloksellisuuden arviointi on vaikeaa. Yliopistojen toiminnalle tyypillistä on pysyvyys. Vaikka muutoksia tapahtuu (esimerkiksi tulosohjaukseen siirtyminen ja opiskelijamäärien kasvu), ovat yliopistot instituutioina melko pysyviä. Laajat ja nopeat muutokset ovat harvinaisia, ja niitä on vaikea saada aikaan ja toteuttaa yliopistomaailmassa.

Yhtenä suurena yliopiston toiminnan heikkoutena JY:n johto näkee palkkaus- ja palkitsemiskäytännöt. Palkkaus on jäljessä yksityisen sektorin palkkausta, eivätkä palkitsemisjärjestelmät ole kovinkaan kehittyneitä. Vain kahdeksan prosenttia kyselyyn vastanneista johtajista oli sitä mieltä, että he saavat oikeudenmukaisen korvauksen johtamistyöstään. Lisäksi palkka- ja palkitsemiskysymykset nousivat esiin myös joillakin käydyistä tiedekuntakerroksista. Tässä suhteessa yliopiston johtajat kokevat olevansa liian sidoksissa olemassa oleviin malleihin ja tapoihin. *”Työilmapiiriin vaikuttavat myös perusrahoituksen ongelmat ja kasvaneiden sisäänottojen sekä hankkeiden määrän lisääntyminen”*. Johtamisen ongelmana koettiin olevan *”rajoitettu valta – ei ole esimerkiksi keinoja palkata hyviä työntekijöitä”*.

Yliopistojen johtamiseen liittyy monia muitakin ongelmia kuin palkkaus- ja palkitsemiskysymykset. Jyväskylän yliopistossa työskennellessäni törmäsin usein näkemyksiin siitä, kuinka yliopiston johtajuusjärjestelmä ei välttämättä ole paras ja tehokkain mahdollinen. Johtajat vaihtuvat usein, mikä lisää johdon sitoutumattomuutta ja vaikeuttaa systemaattista suunnittelu- ja kehitystyötä. Johtajien tulisi olla motivoituneita ja halukkaita johtamaan. Usein kuitenkin yliopistomaailmassa johtajuuteen on ”pakotettu”. Hyvä professori ja tutkija ei välttämättä ole hyvä johtaja. Kuitenkin yliopistojen kaltaisissa asiantuntijaorganisaatioissa johdolta vaaditaan myös tieteellistä kyvykkyyttä. Tämä ei takaa hallinnollista osaamista ja ihmisten johtamistaitoja.

Turun yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan johtajille järjestetyssä koulutuksessa kävi ilmi, etteivät kaikki akateemiset johtajat koe olevansa johtajia, koska asioista päätetään yhteisesti. Laitostason johtajuutta ei mielletä todelliseksi johtajuudeksi eikä sen katsota edistävän omaa uraa. Laitostason johtamisessa keskitytään rutiineihin, eikä laitosjohtajien välillä ole yhteistyötä. Turun yliopiston työ- ja organisaatiopsykologian professorin Esko Keskisen mielestä yksi laitosjohtajien asemaan liittyvä ongelma on, ettei vastuita ja tehtäviä ole selkeästi jaettu. Korkeatasoisen ja luovan

tutkimuksen tekeminen ei ole mahdollista, mikäli henkilöstö ei ole tyytyväinen työyhteisöönsä. Johtajan ja johtamiskäytäntöjen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin on tärkeä. (Männikkö, 2000, 10-12.)

Johtajat kommentoivat kyselyssä yliopistojohtajuuden monimutkaisuutta muun muassa seuraavasti: *”Itsestäni on tullut asiantuntijajohtaja, jonka asiantuntemus on hallinnon hankkeissa, ei akateemisissa asioissa. Olen itse oppinut teknisen johtamisen asiantuntijuuden, mutten siirtänyt sitä muille ja tuskin se toimenkuvaani kuuluukaan.”* *”Aika menee hallinnollisiin hankkeisiin ja tutkimukseen sekä opetukseen. Oikea johtaminen ja siihen kasvaminen ovat jääneet vähemmälle.”* *”Ongelmia johtamiseen tuottaa taloudellisen liikkumavaran pienuus.”* Lisäksi keskustelukierroksilla käytiin paljonkin keskustelua yliopiston johtamiskäytäntöjen ongelmallisuudesta: *”Laitosten johtamisessa keskeistä tulisi olla henkilöstöjohtaminen. Raha-asioihin ei voi juurikaan vaikuttaa. Henkilöstöjohtamiseen johtaja voi vaikuttaa. Avoimet keskustelukanavat ovat osa toimivaa työyhteisöä.”* Nämä kommentit kertovat, kuinka johtajat kokevat taloudellisten resurssien niukkuuden, ajan ja koulutuksen sekä kommunikaation puutteen vaikeuttavan työskentelyään.

5.3.2 Johtajien näkemyksiä organisaation toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista

Johtajien tehtävien määrittelyssä nähdään JY:ssa olevan ongelmakohtia: *”Johtajan tehtäviä yliopistolla on vaikea määritellä. Ulkopuolisen rahoituksen lisääntymisen myötä johtajan työkin on muuttunut. Nykyisin täytyy olla myös PR-henkilö, jonka tehtäviä ei voi jakaa, koska henkilön oma persoonallisuus ja tausta määrittää näiden asioiden hoitoa.”* Kuitenkin johtajan tehtävien delegoimistakin tarvittaisiin: *”Laitoksemme ei toimisi, jos ei olisi koordinointia ja delegointia. On luotettava henkilöstöön. Luottamus pohjainen johtaminen on laitoksellamme toiminut ja sujunut.”* Eri yksiköiden johtamiskäytännöt vaihtelevat yliopiston sisällä todella paljon. Yhteisiä pelisääntöjä johtajuuteen kaivataan. Yhdestä asiasta useat laitosjohtajat ovat kuitenkin samaa mieltä: *”Hyvä johtaja koordinoi ja motivoi henkilöstöä.”*

Perusrahoituksen kiristyminen koetaan myös ongelmana. *”Rahan puute vie jouston pois. Vaikka haluaisi esimerkiksi palkata tuntiopettajan helpottamaan johtajan opetustaakkaa, ei tähän ole varoja.”* Johtajuuden mahdollistaminen ajankäytännöllisesti onkin haaste yliopiston toiminnalle. Yliopiston toiminnan uhkana ja heikkoutena pidetään rahoituksen ongelmia, erityisesti ulkoisen

rahoituksen osalta. Alkaako yliopistoyhteisö jakautua markkinoilla menestyviin ja ei-menestyviin? Lyhytkestoiset hankkeet lisäävät epävarmuuden ilmapiiriä, saattavat kasvattaa henkilöstön työmäärää ja aiheuttaa uupumista. Heikkouksina johtajat pitivät sisäistä yhteistyöhaluttomuutta ja keskinäistä kilpailua, me-hengen puutetta. Myös jakautuminen tietotekniikan ja taloudellisiin menestyviin aloihin sekä kurjistuviin humanistisiin ja ihmistieteellisiin aloihin nähtiin yliopiston toiminnan heikkoutena. Heikkouksina pidettiin myös liian pieniä yksikköjä, liian suuria vaatimuksia toiminnan suhteen, asiantuntevan hallintohenkilöstön puutetta ja ennakoitua opiskelijapulaa.

Työsuunnitelmien kahlitsevuus on myös yksi yliopiston toiminnan heikkouksista. Tästä aiheesta käytiin erittäin paljon keskustelua. Suunnitelmien 1600 tuntia ei riitä kattamaan työntekijöiden todellista työmäärää, mutta työsuunnitelmiin ei voi enempää työtunteja kirjata. Työsuunnitelmista nähdään kuitenkin olevan myös jotain hyötyä. *”Tällä hetkellä työsuunnitelmat eivät ole aito työväline, koska työtä tehdään reilusti yli 1600 tuntia vuodessa. Työsuunnitelmien hyöty kuitenkin on, että niistä näkee opetuksen jakautumisen. Niillä on tiettyä informaatioarvoa.”* Yleisesti ottaen työsuunnitelmat nähdään kuitenkin toiminnan kahleina. *”Työsuunnitelmiin kirjatut tehtävät voivat aiheuttaa toiminnan joustamattomuutta, josta seuraa henkilöstöristiriitoja ja sivutoimisen tuntiopetuksen tarpeen kasvua.”* *”Kahle on työsuunnitelmista oikea sana. Ne on pakko tehdä. Ainut hyöty niistä on, että nähdään kuka opettaa mitään. Muuten ne ovat mielivaltaisia ja turhia. Lisäksi sisäisten tehtävien jaossa auttaa, kun työsuunnitelmasta näkee, kenellä on jo paljon tehtäviä ja kenellä ei. Työsuunnitelmat eivät ole hyvää johtamista eivätkä ne motivoi.”* Työsuunnitelmien kahlemainen luonne tulisi saada poistettua. Koska valtio edellyttää niiden tekemistä, olisi yliopiston löydettävä niiden teolle järkevät ja hyödylliset käyttötarkoitukset.

Jyväskylän yliopiston johdon vastaukset organisaation sisäisistä heikkouksista ovat hyvin hajanaisia. Kuudesosa vastaajista nostaa kuitenkin yhteistyökyvyttömyyden yliopiston toiminnan heikkoudeksi. Sisäinen kilpailu, jota tulosohjausjärjestelmät vastaajien mielestä tukevat, sekä kateuden ilmapiiri vaikeuttavat olennaisesti organisaation toimintaa. Tiedonkulun oman yksikön ja yliopiston muiden yksiköiden välillä nähdään toimivan vain kohtuullisesti. Puutteellinen kommunikointi lisää osaltaan kateuden ilmapiiriä, koska syntyy huhuja ja juoruja. Lisäksi kommunikoinnin puute, huhut ja juorut voivat aiheuttaa epävarmuutta, joka puolestaan heikentää työilmapiiriä, kun organisaatiota ei koeta turvalliseksi työskentelypaikaksi. Byrokratiaa ja toiminnan kankeutta pidetään myös toiminnan heikkouksina. *”Henkilöstöasioiden hoito yliopistolla on hidasta ja kankeaa. Tämä johtuu osittain hallintojohtosäännöstä, osittain hallintovirastosta,*

jossa asiat makaavat.” Henkilöstöstrategiset linjaukset eivät voi ratkaista yliopiston rahoitusongelmia, mutta tiedonkulkua ja työilmapiirin parantamista sekä johtamiskäytäntöjen kehittämistä henkilöstöstrategian avulla pyritään parantamaan.

Jyväskylän yliopiston toiminnan vahvuuksista yksi on ylitse muiden: henkilöstö. Neljäsosa vastaajista pitää osaavaa ja pätevää henkilöstöä JY:n vahvuutena. Tämän tuloksen valossa henkilöstöstä huolehtiminen ja sen kehittäminen ovat äärettömän tärkeitä koko yliopiston toiminnan kannalta. Kuitenkin johtajat kokevat, ettei henkilöstön kehittämiseen ole riittävästi resursseja. Vastaajista 68% arvioi, ettei heidän yksikössään ole riittävästi resursseja henkilöstön kehittämiseen. Henkilöstön sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta omaan työhönsä pidettiin myös yliopiston toiminnan vahvuutena. Erään johtajan sanoin: *”Palkitseminen ja motivoiminen on tärkeää. Henkilöstölle voisi tarjota vaikka kahvit silloin tällöin. Henkilöstö on resurssi, joka on huomioitava tasapuolisesti!”*

Yliopiston monipuolisuutta pidetään myös toiminnan vahvuutena. Yliopiston status ja profiili sekä toimiva tieteellinen ydin ovat myös johtajien mielestä yliopiston toiminnan vahvuuksia. Lisäksi hyviä yhteistyö- ja sidosryhmäsuhteita pidettiin tärkeinä yliopiston toiminnan kannalta. Yliopiston vahvuutena pitäisin myös halua panostaa henkilöstöasioihin. Monet johtajista pitivät henkilöstöstrategian luomista erittäin tärkeänä ja varsinkin tiedekuntakerroksilla halu parantaa työilmapiiriä, viihtyvyyttä ja henkilöstöasioiden hoitoa nousivat esiin. Tämä on mielestäni selkeä toiminnan vahvuus tulevaisuutta ajatellen.

Henkilöstöstrategian kannalta pidettiin tärkeänä, ettei se ole *”ylhäältä annettu vaan siitä keskustellaan”*. Tähän henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmä pyrkiin. Tulohjauksen ja tulosjohtamisen vakiinnuttua osaksi yliopistojenkin toimintatapaa jää johdon ja hallinnon rooliksi strategisten toimintatapaa ja tavoitelinjauksia koskevien asioiden päättäminen. Yksiköiden vastuu strategisten linjausten toteuttamisessa korostuu. Siksi koko henkilöstön osallistuminen henkilöstöstrategianluomisprosessiin ja henkilöstöstrategiaan sitoutuminen on tärkeää myös Jyväskylän yliopistossa. Koko henkilöstön osallistuminen strategiaprosessiin pyrittiin turvaamaan avaamalla keskustelufoorumi yliopiston www-sivuille. Tarkoituksena oli käydä keskustelua henkilöstöstrategiaan liittyvistä asioista. Keskustelufoorumista tiedotettiin paljon, mutta ilmeisesti www-kulttuuri ei ole levinnyt vielä JY:ssa niin paljon, että keskustelufoorumia olisi osattu käyttää. Toinen selitys on, että henkilöstöstrategiaan liittyvät kysymykset (esimerkiksi johtaminen, palkkaus) ovat niin tunteita herättäviä asioita, ettei niistä haluttu keskustella yleisellä

foorumilla, vaikka kommentit pystyi lähettämään anonyymeina. Lisäksi henkilöstöstrategialuonnos laitettiin yliopiston www-sivuille kommentoitavaksi ja ennen hallituksen käsittelyyn viemistä siitä pyydettiin viralliset lausunnot laitosten ja erillislaitosten johtajilta, tiedekuntien dekaaneilta ja hallintopäälliköiltä, tutkimusyksiköitten johtajilta, henkilöstöjärjestöjen edustajilta sekä ylioppilaskunnalta. Henkilöstöasioiden hoidossa pidettiin tärkeänä *”asioiden hoitamista vuoropuhelun kautta”*, ja tähän avoimella henkilöstöstrategiaprosessilla pyrittiin. Avoimuudella ja keskustelulla henkilöstö pyrittiin myös sitouttamaan henkilöstöstrategiaan ja sen laadintaan. Sitoutumisen tärkeyttä korosti haastattelussa hallintojohtaja Tuunanen: *”On kyettävä tekemään sitouttava paperi. Olen sanonutkin, että suunnitelma voi olla huonompikin, siis sisällöltään, mutta jos se on innostava ja sitouttava, niin se saa porukan lähtemään mukaan. Homma on kuin kuminauha. Se ei saa katketa, mutta se venyy. Jos strategioihin ei sitouduta koko organisaatiossa, niin johtaja menee jossain tuolla, mutta henkilöstö ei tule perässä.”* Kommentillaan Tuunanen ei toki tarkoittanut huonon henkilöstöstrategian tekemistä, vaan yleisesti ottaen sitoutumisen merkitystä.

5.3.3 Yhteenveto organisaation sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista

Suurimmat toiminnan heikkoudet JY:ssa ovat johtamiskäytännöt ja rahoitusongelmat. Kuten jo aiemmin totesin, ei rahoitusongelmiin voida henkilöstöstrategialla vaikuttaa. Johtamiskäytäntöjä ja koko henkilöstön hyvinvointia pyritään kehittämään ja parantamaan henkilöstöstrategian avulla. Se, että yliopistolla henkilöstöasiat on huomioitu ja halu kehittää niitä on voimakas, näkyy varmasti yliopisto-organisaation toiminnassa tulevina vuosina.

Sisäisenä heikkoutena on myös kateuden ilmapiiri ja me-hengen puute. Suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen ja eri henkilöstöryhmien erilaisten asemien ja tarpeiden huomioon ottaminen tässä kehitystyössä ovat tärkeitä, jotta henkilöstön moninaisuus saataisiin käännettyä heikkoudesta vahvuudeksi. Sisäisen tiedonkulun parantaminen ja avoin kommunikoiminen tukevat näitä pyrkimyksiä. Henkilöstö on yliopiston suurin vahvuus. Henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota työtään kohtaan pidetään myös toiminnan vahvuuksina. Lisäksi yliopiston monipuolisuus ja suosio opiskelijoiden keskuudessa nähtiin vahvuuksina yliopiston nykyisessä ja myös tulevassa toiminnassa.

6 Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategia

6.1 Henkilöstöstrategian lähtökohdat

Henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmä kävi perusteellisen keskustelun niistä lähtökohdista, joiden pohjalta Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategiaehdotus laadittiin. Voimassa olevat lait ja asetukset, sopimukset, säännöt ja säädökset antavat oman kehyksensä JY:n henkilöstöstrategialle. Keskeisiä ovat valtion virkamieslaki ja -asetus sekä yhteistoimintaan, eläketurvaan, vuosilomiin, työterveyteen ja työsuojeluun liittyvät lait, asetukset, sopimukset ja määräykset. Henkilöstöstrategiaa voimakkaammin nämä lait, asetukset ja säädökset tulevat vaikuttamaan JY:n henkilöstöpoliittiseen ohjelmaan.

Yliopiston sisäistä toimintaa säätelevät johtosääntö ja taloussääntö. Valtion virka- ja työehtosopimus ja muut siihen liittyvät sopimukset asettavat henkilöstöasioille omat vaatimuksensa. Henkilöstön osalta yliopistossa on jo yliopiston hallituksen vahvistamia ohjelmia (henkilöstöpoliittinen ohjelma 24.10.1984 ja henkilöstön kehittämisen periaateohjelma 15.12.1993). Valtion henkilöstöstrategiassa ja yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmassa on määritelty ne visiot ja strategiset suunnat, joiden toteutumista JY:n henkilöstöstrategian tulisi edistää.

6.1.1 Valtion henkilöstöstrategia

Yliopiston henkilöstöstrategiaa laadittaessa on lähtökohdaksi otettava valtion henkilöstöstrategia. Valtion henkilöstöstrategia 2001 kuvaa ensin vuosien 2001-2005 keskeiset muutostekijät. Toimintaympäristön globaali muutos ja hallinnon uudet tehtävät korostavat sitä, että hyvin toimiva ja kustannustehokas julkinen sektori on entistä tärkeämpi koko yhteiskunnalle. Valtio-työnantajan on luotava edellytyksiä tietoyhteiskuntakehitykselle ja oltava kehityksen kärjessä. Onnistuakseen pätevän työvoiman saannissa valtion on huolehdittava työnantajakuvastaan, työtehtävien houkuttelevuudesta, kannustavien palkkausperusteiden ja -järjestelmien kehittämisestä, kannustavasta työilmapiiristä sekä henkilöstön osaamisen kehittymisestä. Valtiotyönantajan tavoitteiksi määritellään arvolähtöinen ja eettisesti korkeatasoinen julkinen toiminta, kilpailukyvyyn turvaaminen taloudellisesti kestävin perustein ja henkilöstöpolitiikasta huolehtiminen. (Valtioneuvoston päätös valtion henkilöstöstrategiasta 2001, 1-6.)

Valtion henkilöstöstrategiassa korostetaan, että osaamisen johtamista on kehitettävä ja samalla luotava edellytykset oppivalle organisaatiolle. Tarvitaan uudenlaisia verkostomaisia yhteistyön muotoja, yhteistyöhön perustuvaa hallintokulttuuria ja uusia tiedollisia ja taidollisia valmiuksia. Samanaikaisesti on kyettävä hallitsemaan henkilöstön ikääntymisen ja työelämästä poistumisen vaikutukset. Henkilöstön urasuunnittelua ja liikkuvuutta (myös kansainvälistä) on edistettävä. Hyvä ja inhimillinen henkilöstöjohtaminen ovat osa valtion henkilöstöstrategian tavoitteita. Esimiehiltä odotetaan työyhteisön ilmapiirin rakentamista, henkilöstön kannustamista ja luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. Sukupuolten tasa-arvon lisäksi kiinnitetään huomiota eri ikä- ja väestöryhmien välisen tasa-arvon toteutumiseen. (Valtioneuvoston päätös valtion henkilöstöstrategiasta 2001, 5.)

6.1.2 Jyväskylän yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelma 2002-2005

Jyväskylän yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS) on se asiakirja, jonka pohjalta henkilöstöstrategia luotiin. *TTS 2002 – 2005* määrittelee yliopiston tehtävän: ”*Jyväskylän yliopiston tehtävänä on vaikuttaa laaja-alaisena tiedeyhteisönä sivistykselliseen ja yhteiskunnalliseen kehitykseen ihmisen elinkaaren kattavan kasvun ja vastuun aikaansaamiseksi. Yliopisto edistää ihmisen, teknologian ja luonnon tasapainoista vuorovaikutusta. Yliopiston toiminnassa painottuvat sivistys, laatu ja vaikuttavuus.*” (TTS 2002-2005, 2.) Yliopiston perustehtäviksi TTS kuvaa peruskoulutuksen, tieteellisen jatko- ja tutkijankoulutuksen, aikuiskoulutuksen, tutkimuksen ja ulkoisen toiminnan. Muina avaintoimintoina esitellään kirjasto- ja informaatiopalvelut, tietohallinto ja hallinto. Kehittämishankkeiden kirjo osoittaa yliopiston laaja-alaisuuden ja pyrkimyksen alueelliseen vaikuttavuuteen. Kansainvälistä yhteistoimintaa pyritään kehittämään ja tavoitteena on, että JY olisi vuoteen 2010 mennessä kansainvälisesti tunnettu yliopisto. Vaikuttavuuden parantamiseksi kehitetään yhteistyösuhteita sidosryhmiin. Valmistelevat neuvottelut, toiminta- ja taloussuunnitelmapirosessi sekä tulosneuvottelut pyritään kytkemään mahdollisimman avoimeksi kokonaisuudeksi. (TTS 2002-2005, 5-7.)

”*Henkilöstön osaamista, jaksamista ja ammatillista osaamista tuetaan.*” (TTS 2002-2005, 67.)

Tavoitteena on, että henkilöstön tiedolliset, taidolliset, ammatilliset ja asenteelliset valmiudet pysyvät yllä ja kehittyvät vastaamaan työtehtävien muutoksiin. Henkilöstön mielipiteet ja asiantuntijuus otetaan huomioon kehittämällä yliopiston sisäistä keskustelu- ja neuvottelukulttuuria. Kaikkien henkilöstöryhmien asiantuntemusta pyritään hyödyntämään tutkimuksessa ja opetuksessa.

Opetus-, tutkimus- ja tukihenkilöstön tarve pyritään ottamaan huomioon tasapuolisesti. (TTS 2002-2005, 67.)

Haastatellessani Jyväskylän yliopiston hallintojohtajaa Erkki Tuunasta hän toi vahvasti esille, että TTS:n on oltava pohjana henkilöstöstrategian suunnittelussa. Vain näin voidaan turvata yliopiston yleisten strategisten linjausten siirtyminen henkilöstötoiminnan tasolle. Tuunanen korosti myös yliopiston merkittävimpänä voimavarana henkilöstöä. Erityisesti kansainvälistymisen, ikääntymisen ja avoimen keskustelu- ja neuvottelukulttuurin rakentamisen haasteet hallintopäällikkö Tuunanen toivoi kantautuvan TTS:sta henkilöstöstrategiaan. Lisäksi Tuunanen toivoi, että henkilöstöstrategiassa näkyisi ”yliopiston henki”. Myös yliopiston kehittämispäällikkö Leena Treuthardt korosti puheenvuorossaan henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän kokouksessa kesäkuussa 2001, kuinka tärkeä TTS:n rooli on suunnan näyttäjänä henkilöstöstrategiaa luotaessa. Treuthardt painotti ja toivoi myös, että henkilöstöstrategiset linjaukset tulisivat näkymään yliopiston käytännön toiminnassa. Tähän pyritään nostamalla henkilöstöasiat keskustelun keskiöön syksyllä 2001 alkavissa laitoskohtaisissa tulosneuvotteluissa.

6.2 Henkilöstöstrategia

Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategia määrittelee ne periaatteet, joilla organisaation henkilöstö tukee toimintastrategian toteutumista. Henkilöstöstrategian pohjaksi henkilöstöstrategiatyöryhmä valitsi työyhteisön arvot ja tavoitteet sekä työntekijän ammatillisen identiteetin rakentumisen peruserkitykset. Tähän perustavaan linjaukseen päädyttiin useiden keskustelujen pohjalta sekä tutkimalla muiden yliopistojen henkilöstöstrategioita ja –poliittisia ohjelmia.

Työntekijän näkökulman huomioon ottaminen koettiin erittäin tärkeäksi työyhteisön jäsenten motivaation, aloitteellisuuden ja työyhteisöön sitoutumisen kannalta. Ammatillisen identiteetin rakentumisen peruserkityksinä keskeisiä ovat työssä koettu arvostus, turvallisuuden kokeminen, toimijuuden ylläpitäminen ja yhteenkuuluvuuden kokemus. Työssä koettu arvostus on yksi ihmisen keskeisistä motivaatiotekijöistä. Se on pohja sosiaalisten ja materiaalisten kannustus- ja palkitsemistekijöiden kehittämiseksi. Mikäli työntekijät eivät koe saavansa arvostusta työssään ja työstään, syntyy työyhteisöön jännitteitä ja paineita. Työssä koettu turvallisuudentunne luo perustan toiminnalle, jonka luovuus ja innovatiivisuus on elintärkeää yliopiston kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Toimijuuden ylläpitämisessä kukin työyhteisön jäsen kokee kuuluvansa

osaksi työyhteisöä, mikä lisää hänen aktiivisuuttaan ja oma-aloitteisuuttaan myös organisaation yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Yhteenkuuluvuuden kokemus motivoi työntekijää ja luo halua kehittää työyhteisöä. Henkilöstöstrategian peruslinjauksia tarkastellaan neljästä näkökulmasta: johtaminen, yhteisöllisyys, kehittyvä osaaminen ja hyvinvointi ovat ne kulmakivet, joille JY:n henkilöstöstrategia luotiin. (Liite 4)

6.2.1 Johtaminen

Johtamisessa otetaan huomioon monitahoisen yliopistoyhteisön johtamisen haasteet. Henkilöstöjohtaminen määritellään henkilöstöstrategiassa osaksi kaikkien johtajien työtä. Kyselyssä vain 40% johtajista mainitsi henkilöstöjohtamisen osana johtajan työtään. Yleiset johtajan tehtävät (valvonta, suunnittelu, johtaminen) mainittiin muodossa tai toisessa lähes kaikissa vastauksissa. Kyselyssä ja tiedekuntakierrosten keskusteluissa kävi ilmi, kuinka työsuunnitelmien teko nähdään kahleena. Yliopistolla työskentelevien kokonaistyöaikaa ei kuvaa 1600 tuntia, vaikka se työsuunnitelmiin kirjataankin. Kyselyssä 36% johtajista työsuunnitelmiin kirjatut johtajan työtehtävät olivat alle 20% kokonaistyöajasta. Kuitenkin 51% johtajista koki käyttävänsä johtajan tehtäviin 30-60% kokonaistyöajastaan. Henkilöstöstrategia pyrkii pureutumaan tähän ongelmaan määrittelemällä, että johtajan tehtäville tulisi varata riittävästi aikaa työsuunnitelmissa. Myös henkilöstön jaksamiseen ohjataan kiinnittämään huomiota. Tätä asiaa on varmasti tarkennettava henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa. Kuinka johtajat voivat käytännössä tukea ja edistää henkilöstönsä jaksamista?

Henkilöstöä koskevia rekisteröinti- ja tilastointijärjestelmiä pyritään kehittämään. Tämä takaisi osaltaan henkilöstöasioiden tehokkaamman arvioinnin ja seuraamisen sekä niiden kautta kehittämisen. Palkitsevan palkkausjärjestelmän laajentaminen koskee koko valtionhallintoa. Asia on kirjattu myös Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategiaan.

Johtajille määritellään henkilöstöstrategiassa selkeä henkilöstöjohtamisen vastuu. Yksi kyselyyn vastanneista johtajista kiteytti johtajien henkilöstöjohtamisvastuun seuraavasti: *”Työyhteisö koostuu ihmisistä, persoonallisuuksista, idearikkaista yksilöistä, joissa on herätettävä potentiaali. Se on johtajan tehtävä. Kaikki muu tulee sitten kaupan päälle.”* Kaikki yliopiston johtajat eivät ole kuitenkaan hahmottaneet henkilöstöjohtajan rooliaan näin selkeästi, vaikka halu panostaa henkilöstöasioihin nousi esiin varsinkin tiedekuntakierroksilla. Sen takia on hyvä, että asia on nyt määritelty selkeästi henkilöstöstrategiassa.

Kyselyssä kävi ilmi, että johtajille on tarjolla kohtuullisesti koulutusta, mutta heillä ei ole aikaa osallistua siihen. Johtajuuteen perehdyttämisen ongelmat nousivat esille tiedekuntakeskusteluissa. Henkilöstöstrategiaan onkin kirjattu tavoite johdon perehdyttämisestä ja kouluttamisesta. Tämä asettaa haasteita henkilöstökoulutukselle. Johtajat eivät itsekään oikein osaa määritellä, millaista tukea ja koulutusta he johtamistyöhönsä kaipaisivat. Tämä käy ilmi siitä, että 22% prosenttia kyselyyn vastanneista johtajista jätti vastaamatta kohtaan millaista tukea haluaisit ja tarvitsisit johtamistyössäsi. Johtajuuden rooli henkilöstöasioiden hoidossa on merkittävä. Niinpä siihen on kiinnitetty paljon huomiota henkilöstöstrategiassa.

6.2.2 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyydessä kiinnitetään huomiota ennen muuta avoimeen tiedonkulkuun ja kommunikaatioon. Tätä asiaa korostaa myös yliopiston TTS. Organisaatorakenteiden joustavuuden nähdään lisäävän yhteisöllisyyttä. Vaarana tässä on kuitenkin vastuuttomuus, joka voidaan estää juuri tehokkaalla tiedonkululla. Yhteisöllisyyden ja tiedonkulun parantaminen on selvästi haaste koko yliopistoyhteisölle: 53% kyselyyn vastanneista johtajista oli sitä mieltä, että oman yksikön ja yliopiston muiden yksiköiden välillä tiedonkulku toimii vain kohtuullisesti.

Asiantuntijaorganisaation toimivuuden haasteet on huomioitu yhteisöllisyyden kohdassa. Menehenkeä pyritään rakentamaan ja parantamaan, mikä vähentää oman edun tavoittelua ja kateuden ilmapiiriä (jotka johtajien mukaan ovat tyypillisiä yliopistoyhteisössä). Henkilöstöstrategiassa on huomioitu myös Emeritusten asema. Tämäkin tarve nousi yliopiston sisältä. Tiedekuntakeskusteluissa kaivattiin pelisääntöjä sille, kuinka Emerituksia tulisi kohdella osana organisaatiota.

Yhteisöllisyydessä, kuten koko henkilöstöstrategiassakin, on pyritty ottamaan huomioon yliopiston monitasoisuus organisaationa. Asia nousi esiin myös keskustelukierroksilla: *”Yhteisöllisyys ja sitoutuminen tapahtuvat yliopistolla eri tasoilla. Se, kuinka on sitoutunut työyhteisöön, vaihtelee tason mukaan. Mihin alueeseen henkilöstö mieltää itsensä, tämän alueen sitoutuminen, yhteisöllisyys ja johtajuus ovat tärkeitä.”* Henkilöstöstrategia luo ne puitteet, joissa organisaation muut tasot voivat omaa henkilöstöasioista huolehtimistaan kehittää.

6.2.3 Kehittyvä osaaminen

Henkilöstörakenteen tulee vastata kulloistakin tarvetilaa. Myös TTS:ssa painotetaan osaavan ja riittävän henkilöstön merkitystä yliopiston menestymisen turvaajana. Tutkimus on yksi yliopiston päätehtävistä. Tiedekuntakerroksilla keskusteltiin siitä, kuinka tutkimukselle ei usein jää riittävästi aikaa. Se, kuinka ongelma käytännössä ratkaistaan, on monimutkainen kysymys, mutta henkilöstöstrategian linjausten mukaan asiaan tulisi kiinnittää huomiota.

Henkilöstön kehittämistarpeiden arvioinnissa ja seurannassa kehityskeskustelujen laajamittaisempi käyttöönotto auttaisi varmasti. Nyt vain 15% johtajista ilmoitti käyvänsä säännöllisen kehityskeskustelun työntekijöidensä kanssa. Kuitenkin yhteisiä kehittämis- ja virkistystapahtumia on lähes puolella yliopiston yksiköistä, joten pohjaa henkilöstön kehittämistyöhön on. Tällä hetkellä johtajat kokevat saavansa eniten tietoa henkilöstön tilasta ja kehittämistarpeista epävirallisissa keskusteluissa (80% vastaajista). Vaikka epävirallisuus voi olla voimavara, on suunnitelmallista henkilöstön kehittämistyötä ja tilanteen kartoittamista tehtävä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Erään laitosjohtajan mukaan: *”Kehittämiskeskustelujakin voi käydä usealla eri tasolla.”* Rekrytointivaiheessa tapahtuva osaamisen kartoittaminen on osaltaan mahdollistunut uuden yliopistolain myötä eli yliopistoilla on entistä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa kaikkien henkilöstöryhmien rekrytointiin.

Koulutettu yhdyshenkilöverkko, joka välittää uutta tietoa ja taitoa yliopistoyhteisöön, ei ole uusi idea. Nyt se on saatava myös toimimaan. Teknologisten tietotaitojen kehittäminen on yleinen suuntaus yhteiskunnassa. Yliopisto osana tieto- ja osaamisyhteiskuntaa tarvitsee teknologista tietotaitoa. Johtamiskäytäntökyselyssä johtajat määrittelivät teknologisen osaamisen kehittämisen tärkeimmäksi kouluttautumisalueeksi henkilöstönsä piirissä. Vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitojen kehittämisellä pyritään turvaamaan niin yksilön kuin koko työyhteisönkin hyvinvointi. Johtajat kokivat taloustietouden ja taloustuntemuksen lisäämisen erittäin tärkeinä. Projektimaisemmaksi muuttunut tiede-, tutkimus- ja johtamistyö edellyttää kykyä tehdä budjetit, suunnitelmia ja arviointeja. Tätä tietotaitoaukkoa on yliopiston paikattava koko henkilöstönsä osalta.

Perehdyttämiskoulutus on monissa yliopiston yksiköissä olematonta. Tiedekuntakerroksilla asia kiteytyi seuraavaan kommenttiin: *”Määräaikaisen henkilökunnan määrä on lisääntynyt. Väkeä on, mutta aika menee opetteluun, kun ei ole kunnan perehdytystä. Työnohjauksen avulla voisi jakaa*

tehtäviä enemmän ja delegoida myös johtajan tehtäviä useammalle kuin yhdelle henkilölle.” Henkilöstöstrategian linjausten pohjalta henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa otetaankin varmastikin kantaa perehdyttämisen ja työnohjauksen konkreettiseen järjestämiseen. Myös urakehitysmahdollisuuksien tukeminen koulutuksen avulla on ollut huolenaiheena koko yliopistoyhteisössä. Toivottavasti tämä henkilöstöstrategiassa otettu kanta urakehityksen tukemiseen kantaa myös käytännön toimenpiteisiin yksiköissä. Ikääntyvien työntekijöiden asema ja osaamistarpeet eivät saa jäädä muiden työntekijöiden koulutuksen ja hyvinvoinnin takaamisen jalkoihin. Vaikka Jyväskylän yliopiston ikärakenne onkin terveellä pohjalla, tulee suurten ikäluokkien eläkkeelle lähtö näkymään myös JY:ssa.

6.2.4 Hyvinvointi

Osaava ja riittävä määrä henkilöstöä on organisaation menestymisen ydin. Se on myös työyhteisön ja yksilön hyvinvoinnin sekä työssä viihtymisen kannalta elintärkeä tekijä. Mikäli työntekijät eivät viihdy ja voi hyvin työssään, he eivät ole sitoutuneita, ja tämä taas vaikuttaa organisaation menestymiseen. Tiivistetysti sanottuna riittävä ja osaava henkilöstö takaa organisaation menestymisen. Jaksaminen ja hyvinvointi työssä edellyttävät tasapuolista henkilöstön kuormittamista ja kohtelua sekä yhteistyötä ja kannustamista.

Työn ja perhe-elämän mielekäs yhteensovittaminen on tärkeää yksilön hyvinvoinnin kannalta. Asia tuntuu itsestäänselvältä, mutta työelämässä näin ei aina ole. Organisaatioiden kiireisessä työtahdissa voi työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tärkeys unohtua. Yliopisto pyrkiikin organisaationa henkilöstöstrategialinjaustensa mukaisesti edistämään työntekijöidensä hyvinvointia ja tasapainoista elämää.

Työterveyshuollon rooli strategiassa voi tuntua oudolta. Kuitenkin työterveyshuollon rooli ja sen tarjoamat tukipalvelut eivät ole selkeitä kaikissa yliopiston yksiköissä. Strategian avulla pyritään siis lisäämään tietoutta ja tukemaan organisaation hyvinvointia myös työterveyshuollon avulla. Työyhteisön ja yksilöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin arvioinnissa ja seurannassa työterveyshuollolla on keskeinen rooli.

6.2.5 Arviointi ja seuranta

Henkilöstöstrategia antaa ne suuntaviivat, joihin yliopiston tiedekuntien ja erillislaitosten tulisi pyrkiä. Jotta henkilöstöstrategiasta olisi hyötyä, sen strategialinjausten on siirryttävä käytännön toimintaan. Tämä pyritään turvaamaan siten, että erillislaitosten ja tiedekuntien on laadittava omat henkilöstöohjelmansa, joiden toteutumista seurataan ja jotka raportoidaan tulosneuvottelujen yhteydessä. Tiedekuntakierroksillakin arviointi ja seuranta koettiin tärkeiksi strategiatyön kannalta. *”Työn ja linjausten on oltava julkisia. On oltava oikeus arviointiin.”* Lisäksi *”arviointiin muotojen tulee olla työyhteisön hyväksymiä.”*

Henkilöstöstrategisten linjausten pohjalta laaditaan henkilöstöpoliittinen ohjelma, joka tuo strategiset linjaukset konkreettisemmalle tasolle koko yliopiston henkilöstöasioiden hoidossa. Yliopiston henkilöstötoimikunta seuraa henkilöstöpoliittisen ohjelman toteutumista sekä järjestää tarvittavaa henkilöstökoulutusta. Lisäksi yliopisto aikoo laatia vuosittain henkilöstökertomuksen, joka vastaa henkilöstötilinpäätöstä, mutta on sitä laajempi.

Henkilöstöstrategian arviointi ja seuranta ovat vähintäänkin yhtä tärkeitä kuin henkilöstöstrategian luominen. Ilman arviointia ja seurantaa henkilöstöstrategia jää kuolleeksi asiakirjaksi, jolla ei ole mitään merkitystä yliopiston toiminnan kannalta. Nyt, kun henkilöstöstrategia on laadittu, olisikin erittäin tärkeää huolehtia sen mukaisten linjausten siirtymisestä osaksi organisaation toimintaa. Henkilöstöstrategia olisi syytä tarkistaa vuosittain esimerkiksi toiminta- ja taloussuunnitelman laatimisen yhteydessä. Muuttuva toimintaympäristö ja organisaation menestymisen takaavat uudet haasteet olisi huomioitava henkilöstöstrategiassa. Vaikka henkilöstöstrategia valmistuikin kesäkuussa 2001, sen kehittäminen ei lopu siihen. Henkilöstöstrategian kehittämisen ja suuntaviivojen arvioinnin ja seurannan tulisi jatkossa muodostua osaksi yliopiston jatkuvia johtamis- ja hallintokäytäntöjä.

7 Johtopäätökset

Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa lähdekritiikki on olennainen osa tutkimusprosessia. Lähdekritiikin tulee kohdistua valittuun tarkastelunäkökulmaan ja niihin lähteisiin, joiden pohjalta käsitteet valitaan tulkinnan kohteeksi. (Takala & Lämsä 2001.) Tässä tutkimuksessa näkökulma on selvittää henkilöstöstrategian käsitettä. Tämän näkökulman valitsin sen teoreettisen ”aukon” pohjalta, jonka huomasin tutkiessani henkilöstöstrategiaa käsittelevää kirjallisuutta. Henkilöstöstrategiaa ei ole teoreettisesti juurikaan määritelty. Tutkimuksen näkökulman valinta ohjasi omalta osaltaan voimakkaasti sitä, että käytetyt lähteet ovat moninaisia ja osittain hajanaisia. Tämä kuitenkin johtuu siitä, ettei henkilöstöstrategiasta ole yhtenäistä kirjallisuutta vaan sitä käsitellään useimmiten hyvin suppeasti osana henkilöstövoimavarojen johtamista. Tutkimuksen teoreettisen osan käsitteiden määrittely selkiyttää henkilöstöstrategian käsitteen suhdetta siihen läheisesti liittyviin käsitteisiin. Lisäksi henkilöstöstrategian taustalla vaikuttavien käsitteiden (esimerkiksi toimintastrategia, henkilöstön kehittäminen ja strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen) määrittely ja ymmärtäminen auttavat käsittämään sen, miksi henkilöstöstrategioita tehdään ja mikä on niiden suhde muuhun henkilöstön kehittämistoimintaan.

Tutkimuksen empiirinen osa on melko suppea. Tämä on kuitenkin selitettävissä sillä, että ymmärtääkseni Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittymistä minun oli pakko tukeutua jo olemassa olevaan materiaaliin (esimerkiksi valtion sidosryhmätöiminnan osalta). Useat kyselyyn vastanneet johtajat olivat erittäin huolissaan siitä, että luottamuksellisuus näin pienessä aineistossa ei säily. Niinpä olenkin monissa kohdissa viitannut yleisluontoisesti kyselyn tuloksiin tai keskustelukierroksilla esiin nousseisiin asioihin, jottei mielipiteen esittäjän/esittäjien henkilöllisyyttä olisi mahdollista tunnistaa. Johtajuuteen ja henkilöstöön liittyvät asiat tuntuvatkin olevan arka paikka. Näistä asioista ei ole totuttu keskustelemaan yliopiston sisällä avoimesti. Avoimen keskustelukulttuurin kehittämisessä yksi osa-alue olisikin henkilöstöasioista keskusteleminen. Olemassa oleva materiaali (henkilöstöä koskevat asiakirjat, TTS, lausunnot ja niin edelleen) ovat olleet tässä tutkimuksessa osa empiiristä tutkimusaineistoa. Toimintatutkimukseen kuuluukin tyypillisesti, että siinä käytetään monenlaista materiaalia eikä se noudata tieteellistä jäykkyyttä. Toimintatutkimuksen tuloksilla on useimmiten merkitystä vain asianomaiselle kohteelle, eikä sen avulla tavoitella yleistettäviä tieteellisiä tuloksia. Tämän tutkimuksen yleistettävyyks on siis heikko. Kuitenkin tutkimuksen teoreettisen osan henkilöstöstrategian käsitteellinen tarkastelu voidaan nähdä yleistettävämmiin kuin vain kohdeorganisaation

henkilöstöstrategian kehittämisessä.

Kuinka henkilöstöstrategioiden merkitys on yleisesti selitettävissä? Ovatko ne vain sanahelinää ja ajan trendien tuomaa pakollisuutta organisaatioissa? Kehittymiseen ja oppimiseen kannustavan ilmapiirin nähdään hyödyttävän koko organisaation toimintaa. Toinen selitys on, että Henkilöstöstrategioiden tulisi myös aikaansaada koheesiota ja henkilöstön synergiaetuja, jotka edistävät organisaatioiden menestymistä. Tiedetyt henkilöstöstrategiset linjaukset ja niitä seuraavat konkreettiset toimenpiteet lisäävät organisaation joustavuutta ja kykyä vastata (ympäristö)muutoksiin.

Henkilöstöstrategia sai myönteisen vastaanoton yliopiston sisällä. Siitä annetuissa lausunnoissa kiiteltiin muun muassa seuraavia asioita: strategia ottaa huomioon koko yliopiston henkilöstön, on tarpeellinen ja ajankohtainen, välttää fraaseja, ottaa huomioon johtamisen tärkeyden sekä yliopiston eri henkilöstöryhmien erilaisen aseman. Nämä aihealueet ovat sellaisia, joihin henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmä pyrkikin työssään kiinnittämään huomiota, koska ne nousivat esiin myös tiedekuntakerroksilla. Tältä osin henkilöstöstrategiaa voi siis pitää onnistuneena. Kieleistä palautetta se sai muun muassa seuraavista asioista: analyysi yliopistosta työyhteisönä puuttuu, strategia ei ole tarpeeksi konkreettinen, ilman henkilöstön lisäystä strategialinjausten vaatimat toimenpiteet kuormittavat nykyistä henkilöstöä ja jatkotoimien kehittäminen strategian pohjalta on vaikeaa. Henkilöstöstrategian tarkoituksena ei ole antaa tarkkoja ja konkreettisia toimenpideohjeita vaan luoda ne suuntaviivat, joihin työyhteisö henkilöstönsä kehittämisessä pyrkii. Henkilöstöstrategiaa konkreettisempi asiakirja on henkilöstöpolitiikka. Yliopiston analysointi työyhteisönä vaatisi huomattavasti pidemmän ajan ja ammattimaisen toimintatavan. Laajan analyysin toteuttaminen oli henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän ajan ja resurssien puolesta mahdotonta. Työryhmä pyrki kuitenkin saamaan mahdollisimman paljon tietoa yliopisto-organisaation nykytilasta henkilöstöstrategiatyön pohjaksi. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt myös analysoimaan yliopisto-organisaation toiminnan uhkia, mahdollisuuksia ja edellytyksiä. Laajempi analyysi yliopiston tilasta olisi kuitenkin tämän kokoisen tutkimuksen puitteissa mahdotonta toteuttaa.

Tärkeimpänä tutkimustuloksenani on, että tässä pro gradu –työssä olen kuvannut Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittymiseen vaikuttaneita asioita. Lisäksi yliopiston henkilöstön halu kehittää henkilöstöasioiden hoitoa on organisaation tulevan toiminnan kannalta erittäin tärkeää. Tutkimuksen pohjalta nousi useita ideoita jatkotutkimusaiheiksi. Jatkotutkimuksen voisi tehdä siitä,

kuinka henkilöstöstrategia käytännössä toteutuu ja toimii Jyväskylän yliopistossa. Lisääntykö henkilöstöasioiden huomioon ottaminen kaikilla organisaation tasoilla henkilöstöstrategian kehittämisen myötä? Henkilöstöstrategian ja henkilöstöpolitiikan suhdetta sekä eroja ja yhtäläisyyksiä olisi myös kiinnostavaa pohtia. Lisäksi yksi tässäkin tutkimuksessa selvästi esiin noussut ongelma-kohta akateemisessa maailmassa ovat johtamis- ja johtajuuskäytännöt, joiden ongelmia ja kehittämistä olisi mielenkiintoista tutkia.

Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittäminen oli monivaiheinen ja mielenkiintoinen prosessi. Todellinen henkilöstöstrategian kehittämistyö on vasta alussa. Kun strategia on nyt luotu ja paperilla sekä toivottavasti tarpeeksi tehokkaasti tiedotettu organisaation sisällä ja sidosryhmille, on haasteena saada henkilöstöstrategiset linjaukset tukemaan organisaation toimintaa. Henkilöstöpolitiikka tulee luomaan omat toimintamallinsa henkilöstöstrategian pohjalta. Kuitenkin vastuu henkilöstön kehittämisestä on jokaisen organisaatiossa työskentelevän. Henkilöstöstrategisten linjausten siirtyminen osaksi yliopiston toimintatapaa edellyttää tulevaisuudessa jatkuvaa panostamista tiedottamiseen, kouluttamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen. Henkilöstöstrategian ei ole tarkoitus jäädä vain asiakirjaksi vaan sen linjausten tulisi todella näkyä yliopiston toiminnassa tulevina vuosina. Tähän haasteeseen vastaaminen on koko yliopistoyhteisön yhteinen tehtävä.

LÄHTEET

- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös-yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Ansoff, H. I. 1965. Corporate Strategy. An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New-York: McGraw Hill.
- Balderson, S. 1999. Strategy and Training and Development. 27-41. Teoksessa Wilson, J. P. (ed.) 1999. Human Resource Development. Learning and Training for Individuals & Organizations. London: Kogan Page Limited.
- Bamberger, P. & Meshoulam, I. 2000. Human Resource Strategy. Formulation, Implementation, and Impact. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Beardwell, I. & Holden, L. 2001. Human Resource Management a Contemporary Approach. 3rd Edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Dessler, G. 2000. Human Resource Management. 8th Edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä P. (toim.). 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.
- Foot, M. & Hook, C. 1999. Introducing Human Resource Managent. 2nd Edition. Essex: Addison Wesley Longman Limited.
- Heinonen J. & Järvinen A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijöinä. Keuruu: Otava.
- Henkilöstöjärjestöt ja työelämän kehittäminen. Hyvä Työympäristö 4/2000. 27-28. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Henkilöstön kehittämishanke. Johtoryhmän loppuraportti. 1994. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1994:34.
- Henkilöstöpolitiikka puntarissa. Valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan vaikuttavuuden arviointihankkeen loppuraportti. 1998. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1998:18.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1982. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Johnson, G. & Scholes, K. 1999. Exploring Corporate Strategy. 4th. Edition. Hemel Hemstead: Prentice Hall.
- Junnola, R. & Juuri, P. 1993. Arvot ja johtaminen. JTO-tutkimuksia sarja 7. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-Sarja No:18. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Jyrinki, E. 1976. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus.

Kasvio, A. 1998. Strategia Tampereen yliopistolle. Yhteiskuntatieteen näkökulma. 83-99. Teoksessa Mälkiä, M. & Vakkuri, J. (toim). Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Kauhanen, J. 1997. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Juva: WSOY.

Kekäle, J. 1998. Ainelaitosten johtamiskulttuurit ja selviytymisstrategiat. Strategisen johtamisen mahdollisuuksista laitostasolla. 177-207. Teoksessa Mälkiä, M. & Vakkuri, J. (toim). Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Kotter, J. P. 1990. Johtajuus menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. 64-81. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.). Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.

Lehtonen, E. & Palonen, T. 1999. Kognitio, käytäntö ja kulttuuri: Lintubongarin pidempi oppimäärä. 146-159. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.). Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.

Mälkiä, M. & Vakkuri, J. 1998. Strateginen johtaminen yliopistoissa. Uuden toimintatavan mahdollisuudet ja haasteet. 5-33. Teoksessa Mälkiä, M. & Vakkuri, J. (toim). Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Männikkö, K. 2000. Onko Akateeminen johtaja oikea johtaja? 10-12. Psykologi 9/2000.

Nummikoski, J. 1998. Yliopistot supistuvan budjettirahoituksen tilanteessa. Olisiko tarvetta strategiselle johtamiselle? 35-66. Teoksessa Mälkiä, M. & Vakkuri, J. (toim). Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Porter, M. 1980. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

Rekilä, E. 1998. Korkeakoulujen valtionohjaus ja korkeakoulujen johtaminen. 67-82. Teoksessa Mälkiä, M. & Vakkuri, J. (toim). Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset-menestyvä organisaatio. Tampere: Kirjayhtymä Oy.

Santalainen, T & Huttunen, J. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Espoo: Weilin+Göös.

Sauri, M. 1995. Strategiaa henkilöstön kehittämiseen. Teoksessa Kehä, H., Martinmäki, V., Ojala, L. & Sauri, M. Henkilöstön osaaminen ratkaisee. 7-33. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
Selvitys valtion henkilöstöhallinnon tilasta. Työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan vaikuttavuuden arviointihankkeen väliraportti. 1997. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1997:24.

Shipton, J. 1999. Human Resource Management. 43-59. Teoksessa Wilson, J. P. (ed.) 1999. Human Resource Development. Learning and Training for Individuals & Organizations. London: Kogan Page Limited.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Summa, H. & Virtanen, T. 1998. Tulosjohtaminen yliopistojen ainelaitoksilla: yleisen johtamismallin soveltuvuus akateemisen vapauden kontekstiin. 121-177. Teoksessa Mälkiä, M. & Vakkuri, J. (toim). Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Sveiby, K. E. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Takala, T. & Lämsä, A-M. 2001. Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodisena vaihtoehtona. Julkaisematon artikkeli.

Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vakkuri, J. (toim). 1998. Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Valtioyhteisön hallintopolitiikka -hanke. Valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän muistio. Valtion Henkilöstöpolitiikan kysymykset. 1997. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1997:30.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1998. Liiketoiminta ja johtaminen. 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Wilson, J. P. (ed.) 1999. Human Resource Development. Learning and Training for Individuals & Organizations. London: Kogan Page Limited.

www.metodix.fi

AINEISTO

Esitys Jyväskylän yliopiston henkilöstöpolitiikan suuntaviivat. 1999-2000.

Henkilöstön kehittämisen periaateohjelma. 1993. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino ja Paino Porras Oy.

Jyväskylän yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma. 1984.

Jyväskylän yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelma 2002-2005.

Laitosten lausunnot esityksestä Jyväskylän yliopiston henkilöstöpolitiikan suuntaviivoiksi. 1999-2000.

Lausunnot esityksestä Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategiaksi 2001.

Määttä, P. 2001. Henkilöstöstrategian rakentaminen. Henkilöstöstrategiaehdotuksen perustelumuistio.

Valtioneuvoston päätös valtion henkilöstöstrategiasta 2001. Valtiovarainministeriö. Henkilöstöosasto. Valtion työmarkkinalaitos.

Kokoukset

Henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän kokous 24.1.2001 kello 14.00-16.00

Henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän kokous 23.2.2001 kello 9.00-11.00

Henkilöstönkehittämistoimikunnan kokous 23.2.2001 kello 13.00-15.00

Henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän kokous 19.3.2001 kello 15.00-17.00

Henkilöstönkehittämistoimikunnan kokous 27.3.2001 kello 8.00-10.00

Henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän kokous 28.3.2001 kello 9.00-12.00

Henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän ja henkilöstönkehittämistoimikunnan kokous 5.6.2001 kello 12.00-16.00

Tiedekuntakierrokset (paikalla tiedekuntien ja laitosten johtoa, vararehtori Paula Määttä, henkilöstöpäällikkö Marja-Leena Immonen ja suunnittelija Heini Kurikka)

Erillislaitokset 19.3.2001 13.00-15.00 ja 23.3.2001 kello 8.15-10.15

Humanistinen tiedekunta 23.3.2001 13.00-15.00

Informaatioteknologinen tiedekunta 27.3.2001 14.15-16.15

Kasvatustieteiden tiedekunta 22.3.2001 14.15-16.15

Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta 20.3.2001 8.15-9.45

Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta 12.3.2001 14.00-16.00

Taloustieteiden tiedekunta 19.3.2001 9.00-11.00

Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 14.3.2001 kello 14.00-16.00

Yhteistyöpalaveri Mediviren kanssa 13.3.2001 kello 5.15-11.00



Pvm

5.10.2000

Nro

Työryhmän puheenjohtaja ja muut jäsenet

Viite

ASIA

Yliopiston henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän asettaminen

Jyväskylän yliopiston rehtori on tänään tekemällään päätöksellä asettanut työryhmän, jonka tehtävänä on 30.3.2001 mennessä valmistella yliopiston hallituksen hyväksyttäväksi yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelman toteutusta tukeva henkilöstöstrategia sekä siihen perustuvat ohjeet yliopiston henkilöstöpolitiikassa noudatettavista toimintatavoista. Lisäksi työryhmän tulee yhteistyössä yliopiston henkilöstön kehittämistoimikunnan kanssa laatia suunnitelma koulutukseksi, jolla varmistetaan henkilöstöstrategian ja henkilöstöpoliittisten ohjeiden toteutuminen käytännössä. Työryhmän tulee myös tehdä ehdotus siitä, miten henkilöstöstrategian ja henkilöstöpoliittisten ohjeiden toteutumista voidaan seurata ja arvioida.

Työryhmän puheenjohtajana toimii vararehtori Paula Määttä ja muina jäseninä lehtori Raija Julkunen yhteiskuntatieteiden tiedekunnasta, hallintopäällikkö Sakari Liimatainen kasvatustieteiden tiedekunnasta, erikoislaboratoriomestari Paavo Niutanen matemaattis-luonnontieteellisestä tiedekunnasta, informaattikko Tuija Oksman kirjastosta, koulutuspäällikkö Anna-Liisa Rassi täydennyskoulutuskeskuksesta, lehtori Viola de Silva humanistisesta tiedekunnasta professori Tuomo Takala taloustieteiden tiedekunnasta ja professori Antero Toskala yhteiskuntatieteiden tiedekunnasta. Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunta nimeää työryhmään myöhemmin erikseen yhden jäsenen.

Työryhmän sihteerinä toimii projektisihteerinä Pirjo Kaakkuriniemi hallintovirastosta.

Postiosoite:

PL 35

40351 Jyväskylä

Käyntiosoite:

Seminaarinkatu 15

rakennus T

Puhelin:

*(014)260 1211

Telefax:

(014) 260 1011



Työryhmä kuulee tarvittaessa asiantuntijoina yliopiston eri henkilöstöryhmien ja organisaatioyksiköiden edustajia sekä muita asiantuntijoita.

Työryhmä toimii virka-aikana ilman eri palkkioita.

Rehtori

Aino Sallinen

Hallintojohtaja

Juho Hukkinen

Tiedoksi ja yliopiston sisäisesti tiedotettavaksi:
- viestintä

LIITE 2 Teemahaastattelurunko

Jyväskylän yliopiston hallintojohtajan Erkki Tuunasen haastattelu 22.2.2001, kello 13.30-14.15,
Erkki Tuunasen työhuone

- Henkilöstöstrategia
 - miksi luodaan
 - lähtökohdat
 - merkitys ja sitoutuminen
 - huomionarvoisia asioita henkilöstöstrategiassa
 - henkilöstön hyvinvointi

- käytännön tavat hoitaa henkilöstökysymyksiä (ohjelmat vanhoja, laitoskohtaiset erot?)

- strategian laadintaprosessi

- henkilöstöstrategian suhde henkilöstöpolitiikkaan
 - huomionarvoista henkilöstöpolitiikassa

LIITE 3 Johtamiskäytäntökysely

Tämä Jyväskylän yliopiston laitosten ja yksiköiden johtajille osoitettu kysely on **osa käynnissä olevaa Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittämistä**. Kysely toimii tausta-aineistona, kun vararehtori Paula Määttä ja henkilöstöpäällikkö Marja-Leena Immonen tekevät keskustelukierroksen tiedekuntiin maaliskuun 2001 aikana. Käytän kyselyn vastauksia myös aineistona pro gradu -tutkimuksessani, joka käsittelee Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittymistä. Tutkimukseni ohjaajana toimii professori Tuomo Takala. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisina. Lisää yliopiston henkilöstöstrategian kehittämistä voi lukea osoitteesta: www.jyu.fi/henkilostostrategia

Tämä kysely käsittelee Jyväskylän yliopiston johtamiskäytäntöjä. Se koostuu strukturoiduista ja avoimista kysymyksistä. Vastausvaihtoehdot ovat 1-3: 1=Pitää huonosti paikkansa 2=Pitää kohtalaisesti paikkansa 3=Pitää hyvin paikkansa. Avoimiin kysymyksiin on varattu vastaustilaa. Mikäli se ei riitä, voit käyttää kyselyn kääntöpuolta. Koska kysely lähetetään Jyväskylän yliopiston dekaaneille sekä laitosten ja erillislaitosten johtajille, voi olla, etteivät kaikki kysymykset sovellu juuri sinun työyhteisösi. Vastaa siis kyselyyn soveltuvien osien.

Työyhteisöllä ja yksiköllä tarkoitetaan tässä kyselyssä laitosta/erillislaitosta/yksikköä, jonka johdossa työskentelet. Henkilöstöllä tarkoitetaan niitä työntekijöitä, jotka johtamassasi yksikössä työskentelevät. Henkilöstöä koskevilla kysymyksillä pyydetään sinun johtajana tekemääsi arviota yksikkönne nykyisestä tilanteesta. Kyselyn viimeinen sivu on tarkoitettu taloushallinnosta vastaavan sihteerin täytettäväksi. Palautathan myös viimeisen sivun (8) kyselyn kanssa.

Kysely ja mahdolliset liitteet tulee **palauttaa sisäisessä postissa torstaihin 1.3.2001 mennessä.**

Palautusosoite on:

Heini Kurikka

Hallintorakennus, huone 313

Paula Määttä

Jyväskylän yliopiston vararehtori

Henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän puheenjohtaja

Kyselyn toteutuksesta vastaa:

Heini Kurikka

suunnittelija

puhelin: 260 1017, sähköposti: hekurikk@admiral.jyu.fi

Mikäli sinulla on kysymyksiä koskien tätä kyselyä, vastaan niihin mielelläni!

Taustatiedot

1. Tiedekunta: _____
2. Yksikkö: _____
3. Virka-asemasi: _____
4. Syntymävuotesi: _____
5. Sukupuoli: Nainen Mies
6. Johtamasi yksikön henkilöstömäärä: _____ henkilöä
7. Montako oppiainetta/osastoa johtamassasi yksikössä on? _____ oppiainetta/osastoa
8. Onko yksikössäne laitosneuvostoa tai johtoryhmää? Kyllä Ei
9. Kauanko olet ollut yksikkönne johtajana? _____ vuotta
10. Keskeiset tehtäväsi yksikkönne johtajana: _____
- _____
- _____
11. Mitä muuta kuin johtajantehtäviä työhösi kuuluu? _____
- _____
- _____
12. Työyhteisössämme on tehty työyhteisökartoituksia. Kyllä Ei
 Jos on, **liittäisitkö ne/yhteenvedon niistä tähän kyselyyn ja palauttaisit kyselyn kanssa!**
 Kiitos!
13. Työyhteisössämme on tehty työilmapiiriarviointi yhdessä työterveyshuollon kanssa. Kyllä Ei
14. Miten hankit tietoa johtamasi työyhteisön nykyisestä tilasta (esim. kehityskeskustelut, työilmapiirikartoitukset, epäviralliset keskustelut...)? _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Johtajuus

	<u>Pitää</u> <u>huonosti</u> <u>paikkansa</u>	<u>Pitää</u> <u>kohtalaisesti</u> <u>paikkansa</u>	<u>Pitää</u> <u>hyvin</u> <u>paikkansa</u>
15. Johdolle on tarjolla riittävästi koulutusta.	1	2	3
16. Johtajana minulla on aikaa osallistua tarpeellisiksi katsomiini koulutuksiin.	1	2	3
17. Olen osallistunut johtamiskoulutuksiin vuosina 1999-2001. Jos olet, niin mihin koulutuksiin olet osallistunut? _____	1	2	3

18. Johtajana selvitan henkilöstön mielipiteet päätöksiä tehdessäni.	1	2	3
19. Saan oikeudenmukaisen korvauksen johtamistyöstäni.	1	2	3
20. Saan tarvittaessa tukea johtamistyöhöni.	1	2	3
21. Jos saat tukea johtamistyöhösi, mistä saat sitä? _____			

22. Millaista tukea haluaisit ja tarvitsisit johtamistyössäsi? _____			

23. Johtajan ja henkilöstön välillä vallitsee hyvä, kaksisuuntainen tiedonkulku.	1	2	3
24. Yliopiston johtamisjärjestelmä on toimiva ja sujuva.	1	2	3
25. Työyhteisömme henkilöstö luottaa yliopiston johtoon.	1	2	3
26. Yliopiston keskushallinnon rooli resurssien jakajana korostuu.	1	2	3
27. Esimiehenä käyn säännöllisesti kehityskeskustelun jokaisen työntekijän kanssa.	1	2	3
28. Työyhteisöllämme on yhteisiä kehittämis- ja virkistystapahtumia.	1	2	3

<u>Pitää</u> <u>huonosti</u> <u>paikkansa</u>	<u>Pitää</u> <u>kohtalaisesti</u> <u>paikkansa</u>	<u>Pitää</u> <u>hyvin</u> <u>paikkansa</u>
---	--	--

Kysymykset 29-34 koskevat vain kokonaistyöajassa työskenteleviä työyhteisöjä. Jos et ole kokonaistyöajassa, siirry kysymykseen 35.

29. Kuinka omat johtajantehtäväsi on määritelty työsuunnitelmassasi?
_____ % kokonaistyöajasta

30. Oma arviosi siitä, paljonko todellisuudessa käytät työajastasi johtamistehtäviin? _____ % kokonaistyöajasta

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 31. Työsuunnitelmat tehdään säännöllisesti kaikkien työntekijöiden yhteistyönä. | 1 | 2 | 3 |
| 32. Työsuunnitelmat ohjaavat merkittävästi henkilöstön työnjakoa ja ajankäyttöä. | 1 | 2 | 3 |
| 33. Yksikön henkilöstöllä on opiskelijoiden kanssa yhteisiä tapahtumia. | 1 | 2 | 3 |
| 34. Johtajana tapaan ainejärjestöjen edustajia säännöllisesti. | 1 | 2 | 3 |

Henkilöstö ja toimintaympäristö

(arviosi johtajana yksikkönne nykytilanteesta)

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 35. Henkilöstö on tyytyväinen työskentelyolosuhteisiinsa. | 1 | 2 | 3 |
| 36. Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri ovat hyviä. | 1 | 2 | 3 |
| 37. Käytettävissä olevat resurssit jakautuvat tasaisesti opetuksen ja tutkimuksen kesken. | 1 | 2 | 3 |
| 38. Yksikössämme on käytettävissä riittävästi tukipalveluresursseja. | 1 | 2 | 3 |
| 39. Työyhteisössämme on sopivasti henkilöstöä työtehtävien määrään nähden. | 1 | 2 | 3 |
| 40. Ulkoisen rahoituksen osuutta tulisi lisätä yksikköme toiminnassa. | 1 | 2 | 3 |
| 41. Tiedonkulku eri henkilöstöryhmien välillä toimii hyvin. | 1 | 2 | 3 |
| 42. Tiedonkulku työyhteisömme ja yliopiston muiden yksiköiden välillä on toimivaa. | 1 | 2 | 3 |
| 43. Henkilöstön koulutustarpeita arvioidaan säännöllisesti. | 1 | 2 | 3 |
| 44. Työyhteisössämme on riittävästi resursseja henkilöstön kehittämiseen. | 1 | 2 | 3 |
| 45. Henkilöstölle on riittävästi koulutustarjontaa. | 1 | 2 | 3 |
| 46. Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua haluamiinsa maksullisiin koulutuksiin. | 1 | 2 | 3 |
| 47. Henkilöstöä on vaikea motivoida osallistumaan koulutukseen. | 1 | 2 | 3 |
| 48. Henkilöstön mahdollisuuksia vaihtaa työtehtäviään olisi syytä kehittää. | 1 | 2 | 3 |

	<u>Pitää huonosti paikkansa</u>	<u>Pitää kohtalaisesti paikkansa</u>	<u>Pitää hyvin paikkansa</u>
49. Henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä sisältöön tulisi kehittää.	1	2	3
50. Tietojärjestelmät tukevat henkilöstön työtä ja toimivat moitteettomasti.	1	2	3
51. Henkilöstö saa tarvittaessa tukea tietojärjestelmien käyttöön.	1	2	3
52. Ulkoisten intressiryhmien vaikutus tulee kasvamaan yliopiston toiminnassa.	1	2	3
53. Yliopisto joutuu toimimaan liiaksi työelämän ehdoilla.	1	2	3
54. Virtuaaliyliopisto tulee tarjoamaan lähivuosina merkittävän vaihtoehdon nykymuotoiselle opiskelulle.	1	2	3
55. Arvioi, mitkä ovat työyhteisösi henkilöstön tärkeimmät kouluttautumistarpeet?			

56. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat viimeisen kymmenen vuoden aikana yliopiston toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset?

57. Mitkä ovat mielestäsi seuraavan kymmenen vuoden aikana suurimmat yliopiston toiminnan

a) uhat

b) mahdollisuudet

58. Mitkä ovat mielestäsi tällä hetkellä yliopiston toiminnan

a) heikkouksia _____

b) vahvuuksia _____

59. Mitkä ovat asiantuntijaorganisaation johtamisen hyviä puolia ja/tai ongelmia?

60. Miten yliopiston johtamiskäytäntöjä voisi kehittää? Tulisiko yliopiston laitoksilla siirtyä ammattijohtajien käyttöön? _____

61. Mikäli haluat vielä lopuksi sanoa jotain tästä kyselystä tai yleisesti työpaikastasi, on sana vapaa!

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Muistuttaisin vielä lopuksi, että **mikäli työyhteisössäsi on tehty työyhteisökartoituksia, palauttaisit ne tämän kyselyn liitteinä.** Lisäksi voit **liittää mukaan muita työyhteisönne tilaa ja henkilöstöä koskevia dokumentteja,** mikäli sellaisia on ja katsot, että ne auttaisivat henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmän suunnittelutyötä. Henkilöstöstrategia- ja henkilöstöpolitiikkatyöryhmä käyttää niitä apunaan Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittämisessä.

LIITE 4 Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategia

1.1 Henkilöstöstrategia

Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategia määrittelee periaatteet, joilla henkilöstö organisaation eri tasoilla toteuttaa yliopiston kokonaisstrategian määrittämää perustehtävää. Valtion henkilöstöstrategian linjaukset otetaan huomioon. Henkilöstön sitoutumisen kannalta on olennaista, että yliopisto työnantajana mahdollistaa ammatillisen identiteetin rakentumisen työssä.

Johtaminen

Johtajuus hajautuu yliopistoyhteisön eri tasoille hallintovirastosta tiedekuntiin ja laitoksiin. Erillishankkeet, tutkimusyksiköt ja projektit vaativat koordinoitua johtamista. Johtamisen alueina ovat erityisesti tieteellinen toiminta, opetus sekä talous- ja henkilöstöhallinto.

Yliopiston hallinnolliset yksiköt (hallintovirasto, tiedekunnat, laitokset ja erillislaitokset) sopivat selkeästi sisäiset vastuunjaot johtamisen eri alueille. Selkeä ohjeistaminen edesauttaa tehtävien delegointia ja vastuun jakamista yksiköiden päälliköiden ja hallintohenkilöstön kanssa ja antaa johtajille mahdollisuuksia visiojohtamiseen tieteellisen ja pedagogisen johtamisen alueilla.

Tulosjohtaminen edellyttää tutkimuksen, opiskelun, tutkintojen, talouden ja henkilöstön osalta tehokkaita rekisteröinti- ja tilastointijärjestelmiä. Palkitsevaa palkkausjärjestelmää laajennetaan.

Johtaja vastaa henkilöstöjohtajana yksikkönsä henkilöstön tietojen ja taitojen kehittymisestä, hyvinvoinnista ja työkyvystä, kannustamisesta ja työyhteisön ilmapiiristä. Myös esimiesten jaksaminen on turvattava. Kokonaistyöaikaa noudattaville laitosten johtajille tulee työsuunnitelmassa varata riittävästi aikaa johtamiseen.

Esimiestehtävien sujuminen edellyttää johtajien riittävää perehdyttämistä johtamisen eri alueisiin. Henkilöstökoulutus kantaa tästä päävastuun. Johtajalla tulee olla myös mahdollisuus henkilökohtaiseen tai työyhteisön työnohjaukseen. Johtajien keskinäistä verkottumista on tuettava.

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys merkitsee henkilöstön tasapuolista kuulemistä, avointa keskustelua ja nopeaa tiedonkulkua. Kunkin yksikön toiminnan kehittäminen ja työnjaosta sopiminen edellyttää yhdessä sovittuja virallisia ja epävirallisia keskustelu- ja neuvottelumenettelyjä.

Yliopistoyhteisön toiminta rakentuu hyvin toimivien, yhteiseen tehtävään sitoutuneiden ryhmien varaan. Tiimiorganisaatio soveltuu opetuksen, tutkimuksen sekä muiden avaintoimintojen kehittämiseen ja toteuttamiseen. Ihmisten monipuolinen osaaminen on tiimien voimavara.

Luovan työyhteisön rakentaminen on yliopiston erityinen haaste. Yliopiston tiimeissä opiskelijat ovat henkilöstön ohella luovien prosessien voimavarana. Innovatiivisuuden takaamiseksi on laitoksilla ja yksiköissä huolehdittava uusien ideoiden tukemisesta, palkitsemiskäytännöistä,

luottamuksen ilmapiiristä sekä väistämättömien jännitteiden ja konfliktien hallitusta käsittelystä. Leikkimielisyys ja huumori kirvoittavat uusia ideoita.

Yhteisöllisyys tulee ottaa huomioon työntekijöitä yliopiston eri työyhteisöihin rekrytoitaessa. Tieteellisten, opetuksellisten ja hallinnollisten ansioiden lisäksi tulee arvioinnissa painottaa tasa-arvon ohella työyhteisön tarpeita mm. yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen osalta.

Emeritus-asemassa olevat henkilöt voivat jatkaa työyhteisössä edellyttäen, että työskentely tukee yksikön toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista.

Kehittyvä osaaminen

Koko työyhteisön osaamisesta huolehditaan asianmukaisella henkilöstörakenteella. Laitosten sisäisestä työnjaosta sovittaessa on tutkimusta tekeväälle henkilöstölle varattava riittävästi tutkimusaikaa. Emeritus-asemassa olevan henkilöstön osaamisen käytöstä sovitaan laitoksen johdon kanssa.

Vaatimukset hyvästä perusammattitaidosta vaihtelevat henkilöstöryhmittäin. Kunkin laitoksen ja yksikön on arvioitava oman henkilöstörakenteensa pohjalta tarvittava osaaminen ja henkilöstön kehittämistarpeet. Osaamisen arviointi käynnistyy rekrytointivaiheessa.

Yleisinä valmiuksina tarvitaan teknologista tietotaitoa, ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja, kieli- ja kulttuuritaitoa, talouden tuntemusta sekä kykyä selviytyä muutostilanteissa. Koulutettu yhdyshenkilöverkko välittää uuden tiedon ja taidon työyhteisöön.

Yliopiston ja laitosten henkilöstön kehittämisohjelma tarjoaa koulutusmahdollisuuksia yksilöllisten tarpeitten mukaisesti. Uusien työntekijöiden perehdyttämisestä, määräaikaisen henkilöstön urakehityksen tukemisesta ja ikääntyvien työntekijöiden kehitys- ja koulutustarpeista on erityisesti huolehdittava.

Hyvinvointi

Työyhteisön hyvinvoinnin takaa parhaiten riittävä määrä osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Hyvinvointia lisätään työn tasapuolisella jakamisella. Ulkoisen rahoituksen lisääntyessä erityisiä paineita kohdistuu tukihenkilöstöön, jonka riittävydestä ja perehdyttämisestä työtehtäviin kunkin yksikön on huolehdittava.

Työssä jaksaminen edellyttää tasavertaista kohtelua ja kannustavaa palkitsemista. Olennaista on myös työ- ja vapaa-ajan sekä perhe-elämän mielekäs yhteensovittaminen. Uupumisen merkkejä tai työtehtävien laiminlyöntiä havaittaessa on esimiehen puututtava asiaan.

Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta oleellista on säännöllisen arviointi- ja palautejärjestelmän kehittäminen. Työterveyshuolto tarjoaa tukea paitsi yksittäisille työntekijöille tarvittaessa myös koko työyhteisölle konfliktien ratkaisemiseksi.

Arviointi ja seuranta

Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategia antaa suuntaviivat tiedekuntien ja erillislaitosten henkilöstöohjelmalle, joka raportoidaan toiminta- ja taloussuunnitelmassa ja arvioidaan tulosneuvottelujen yhteydessä.

Henkilöstön kehittämistoimikunta seuraa erikseen laadittavan henkilöstöpoliittisen ohjelman toteutumista sekä järjestää ja koordinoi henkilöstökoulutuksen.

Yliopisto laatii vuosittain henkilöstökertomuksen, joka noudattaa valtion yleisohjeita henkilöstötilinpäätöksen laatimiseksi.

<http://www.jyu.fi/henkilostostrategia/>

Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian perustelumuuisto

<http://www.jyu.fi/henkilostostrategia/perustelu.html>

Linkkejä muiden yliopistojen henkilöstöstrategioihin ja henkilöstöpoliittisiin ohjelmiin:

Helsingin yliopisto:

<http://www.halvi.helsinki.fi/henkosohjeet/hepo.html>

Kuopion yliopisto:

<http://www.uku.fi/~suomalai/hepohaku.htm>

Sibeliuksen akatemia:

http://www.siba.fi/Mika_On_Siba/henkilostostrategia.html

Teatterikorkeakoulu:

<http://www.teak.fi/hestra.htm>

Turun yliopisto:

<http://www.utu.fi/hallinto/hallitus/henkilo.html>

Vaasan yliopisto:

<http://www.uwasa.fi/hallinto/strategiat/henkilosto.html>
