



LAUREA

# Hyvinkään kaupungin henkilöstösuunnittelun nykytilaselvitys



Saarelainen Heidi

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Hyvinkään kaupungin henkilöstösuunnittelun nykytilaselvitys

Heidi Saarelainen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2009

Heidi Saarelainen

### Henkilöstösuunnittelun nykytilaselvitys - Hyvinkään kaupunki

Vuosi	2009	Sivumäärä	54
-------	------	-----------	----

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tehdä selvitys Hyvinkään kaupungin henkilöstösuunnittelun nykytilasta. Projektin toimeksiantajana oli Hyvinkään kaupunki. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain nykytilaselvitystä.

Projektin tavoitteena oli selvittää, millainen henkilöstösuunnittelukäytäntö Hyvinkään kaupungilla on. Tämä opinnäytetyö on osa Hyvinkään kaupungin henkilöstöasioiden työsuunnitelmaa valmistelevan työryhmän projektia.

Projektin tulokset on saatu toimialoille tehdyn kyselyn perusteella sekä haastattelemalla toimialojen edustajia. Projektin tuloksena syntyi selvitys Hyvinkään kaupungin henkilöstösuunnittelun nykytilasta.

Henkilöstösuunnittelu on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Hyvinkään kaupungin henkilöstösuunnittelukäytänteet vaihtelevat hyvin paljon toimialasta riippuen.

Asiasanat: henkilöstösuunnittelu, kuntatyö, henkilöstöstrategia

Heidi Saarelainen

**The Present State of Staff Planning in the City of Hyvinkää**

Year	2009	Pages	54
------	------	-------	----

---

The topic of this study was to make a report of the staff planning in the City of Hyvinkää. The client of this project was the City of Hyvinkää. The primary purpose of the study was to research as wide as possible the present state of staff planning in Hyvinkää.

This project aimed to define what kind of staff planning system the City of Hyvinkää is using. This study is a part of a project preparing a working plan of staff matters for the City of Hyvinkää.

The study was based on a survey and interviews of representatives of different branches. The result of this project was a report on the present state of staff planning in the City of Hyvinkää.

The staff planning is an important part of personnel management. Practice of staff planning vary between different branches in the City of Hyvinkää.

Key words: staff planning, municipality work, personnel strategy

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tavoite ja taustaa .....	6
1.2	Työn rajaus.....	6
2	Kuntatyö .....	6
3	Henkilöstösuunnittelu .....	8
3.1	Osa-alueet .....	10
3.2	Periaatteet .....	13
3.3	Yhdistäminen yrityksen strategiaan.....	14
3.4	Hyödyt.....	16
3.5	Haasteita .....	17
3.6	Työkaluja .....	18
4	Hyvinkään kaupunki .....	20
4.1	Hyvinkään kaupungin organisaation toiminta-ajatus ja strategia .....	20
4.2	Organisaatorakenne.....	22
4.3	Organisaation henkilöstö.....	24
4.3.1	Henkilöstömäärä.....	24
4.3.2	Henkilöstömäärät ammattiluokittain .....	25
4.3.3	Henkilöstön ikärakenne .....	26
4.3.4	Henkilöstöstrategia .....	27
5	Hyvinkään kaupungin henkilöstösuunnittelun nykytila .....	28
5.1	Projektisuunnitelma .....	28
5.2	Tutkimusaineisto .....	29
5.3	Kyselyn tulokset .....	31
5.3.1	Henkilöstösuunnittelun tarpeellisuus ja käytänteet .....	31
5.3.2	Henkilöstötarpeen arviointi .....	32
5.3.3	Työyhteisön tilan arviointi.....	34
5.3.4	Henkilöstösuunnitelman työstäminen nyt ja tulevaisuudessa .....	35
5.3.5	Hyvä henkilöstösuunnitelma.....	36
5.3.6	Johtopäätökset .....	37
6	Pohdinta .....	39
7	Lopuksi .....	40
	Lähteet .....	42
	Kuvaluettelo .....	44
	Taulukkuuettelo.....	45
	Liitteet.....	46

## 1 Johdanto

### 1.1 Työn tavoite ja taustaa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Hyvinkään kaupungin henkilöstösuunnittelun nykytila. Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantona Hyvinkään kaupungilta (liite 1).

Hyvinkään kaupungin nykyinen henkilöstöjohtaja aloitti virassaan syksyllä 2008, ja ryhtyi heti toimeen henkilöstöasioiden kehittämiseksi organisaatiossa. Henkilöstöjaosto päätti kokouksessaan marraskuussa 2008 velvoittaa henkilöstöjohtajan tekemään maaliskuun 2009 loppuun mennessä henkilöstöasioiden työsuunnitelman. Työsuunnitelma olisi tarkoitus laatia vuosille 2009 - 2010. Tätä työsuunnitelmaa varten perustettiin henkilöstöasioiden työsuunnitelmaa valmisteleva työryhmä. Työryhmään kuuluvat henkilöstökeskus, toimialojen edustajat, keskushallinto ja pääluottamusmiehet. Tämä opinnäytetyö Hyvinkään kaupungin henkilöstösuunnittelun nykytilasta on osa kyseistä henkilöstöasioiden työsuunnitelmaprojektia ja näin ollen osa suurempaa kokonaisuutta.

### 1.2 Työn rajaus

Henkilöstösuunnittelu sisältää laajimmillaan kaikki henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joten tässä opinnäytetyössä on vain pintaraapaisu henkilöstösuunnittelun osa-alueista ja henkilöstösuunnittelun periaatteista. Tästä huolimatta henkilöstösuunnittelua on käsitelty melko laaja-alaisesti.

Työn suunnitteluvaiheessa oli mukana ajatus siitä, että työssä keskityttäisiin johonkin tiettyyn tai muutamaan henkilöstösuunnittelun osa-alueeseen. Tämä tuntui kuitenkin hankalalta ajatukselta, sillä henkilöstösuunnittelun nykytilaa ei voida selvittää, jos keskitytään vain siihen, kuinka esimerkiksi rekrytointia tai henkilöstön poistumaa ennakoidaan ja suunnitellaan. Koska kyseessä on nykytilaselvitys, käsitellään aihetta mieluummin mahdollisimman laaja-alaisesti ja pintapuolisesti kuin vain pientä osaa ja perusteellisesti. Näin pyritään saamaan parhaat tulokset ja totuudenmukaisin kokonaiskuva nykytilasta.

## 2 Kuntatyö

Kuntien päätehtävänä on tuottaa asukkailleen hyvinvointipalveluja. Kunnat ovat vastuussa esimerkiksi päivähoidosta, opetuspalveluista, terveydenhuollosta, sairaanhoidosta ja vanhushuollon palveluista. Kuntien tehtäviin kuuluvat lisäksi vesi-, energia-, jäte- ja ympäristönhuolto kunnan alueella. Kunnat tuottavat yllä olevat palvelut joko itse tai yhteistyössä muiden kuntien kanssa. Monet kunnat käyttävät ulkoistamista eli ostavat palvelut toiselta

kunnalliselta tai yksityiseltä toimijalta. Kuntatyö on riippuvainen alueen työpaikoista ja verotuloista, sillä kuntalaisten työssäkäynti tuo kunnalle verotuloja, joilla ylläpidetään kunnan palvelutasoa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009a; Kuntaliitto 2003, 3.)

Kunnat ja kuntayhtymät ovat itsenäisiä työnantajia. Suomessa on 348 kuntaa ja 193 kuntayhtymää. Kuntasektori on merkittävä työllistäjä Suomessa. Kunnat ja kuntayhtymät työllistävät viidenneksen koko työssäkäyvistä väestöstä eli noin 424 000 henkeä. Henkilöstömäärästä kertoo myös se, että henkilöstömenot ovat kuntien budjeteissa yksi suurimmista menoeristä; yli puolet kaikista kunta-alan menoista on henkilöstömenoja. Henkilöstömenot ovat kunta-alalla suuret kuntien toiminnan luonteen vuoksi. Vuonna 2007 kuntien ja kuntayhtymien henkilöstömenot olivat yhteensä 17,5 miljardia euroa. Tästä summasta 13,3 miljardia euroa oli palkkakustannuksia ja muu osa oli välillisiä työvoimakustannuksia. Vaikka kuntatyö työllistää merkittävässä määrin, niin se on viime vuosina joutunut muiden yritysten tavoin tekemään laajoja säästötoimenpiteitä vaikeutuneen taloustilanteen vuoksi. Säästötoimenpiteet ovat kohdistuneet pääasiassa juuri henkilöstömenojen leikkauksiin. (Koivuniemi 2004, 30; Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009a.)

Kunnallisen henkilöstön määrä on kasvanut 70-luvulta erittäin paljon. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen vuoden 1999 tilastojen mukaan kunnallinen henkilöstö yli kaksinkertaistui vuosina 1970 - 1990. Tähän johti hyvinvointipalveluiden lisäämiseen tähtäävät lait, kuten peruskouluuudistus, laki kunnallisista yleissairaaloista, kansanterveyslaki ja laki lasten päivähoidosta. Muuttoliike kasvukeskuksiin ja alkujaan valtion ylläpitämien toimintojen, kuten ammattikoulujen, kunnallistaminen on vaikuttanut osaltaan henkilöstömäärän kasvuun. Vuoden 1990 henkilöstömäärähuipun jälkeen (434 000 henkilöä) luku on lähtenyt jonkin verran laskemaan ja varsinkin 90-luvun lamavuosien aikana määrä romahti. (Koivuniemi 2004, 30.)

Suurin osa kuntien henkilöstöstä oli vuonna 2007 vakinaisia (76 %) ja kokoaikatyössä (86 %). Määräaikaisessa palvelussuhteessa työskenteli tuolloin 22 % henkilöstöstä ja osa-aikaisia oli 13 %. Kuntasektorilla työskentelevistä yli kolme neljäsosaa on naisia, mikä osaltaan selittää sen, että suurin osa määräaikaisista on sijaisia. Naisvaltaisella alalla lakisääteiset perhepaat oikeuttavat pitkiin poissaoloihin ja esimerkiksi tällöin tarvitaan sijaisia. Sijaisten suuri määrä johtuu lisäksi siitä, että kunnan työtehtävistä suuri osa on ihmiseltä ihmiselle tehtävää työtä, kuten esimerkiksi hoiva- ja opetustyötä. Poissa olevaa työntekijää ei voida korvata koneella ja monesti työntekijöitä on juuri sen verran, että työt pystytään hoitamaan. Näin ollen esimerkiksi yhden henkilön vajuus voi tuntua suoraan palvelun laadussa tai esimerkiksi hoitojonojen pidentymisenä. Sijaisia tarvitaan myös vuosilomien, sairauslomien ja opinto- ja vuorotteluvapaiden ajaksi. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009b.)

Kunnan toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Toimintaympäristö ja kuntien toiminnan luonne ovat ehkäpä suurimmat tekijät, jotka erottavat kuntatyön ”tavallisesta” yrityksestä. Kaupungin on otettava toiminnassaan huomioon muun muassa kaikki ikäluokat, eli ”asiakaskunta” on monimuotoisempi kuin ”tavallisella” yrityksellä. Toisaalta kuntalaisten työllisyystilanne ja yritysten menestyminen vaikuttavat verotulojen kautta kunnan toimintaresursien suuruuteen. Lähivuosina kunta-alalla tarvitaan runsaasti ammattitaitoista työvoimaa, sillä vuoteen 2025 mennessä kunnallisesta henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle jopa puolet. Kunta-alalla työskentelevien keski-ikä oli 45,3 vuotta vuonna 2007. Henkilöstön keski-ikä on korkeampi kunta-alalla kuin muilla työmarkkinasektoreilla. (Forma, Harkonmäki, Saari & Väänänen 2008, 5; Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009b.)

Myös tämän opinnäytetyön kohdeorganisaation, Hyvinkään kaupungin, suurimpiin haasteisiin kuuluu tällä hetkellä väestön ikääntyminen. Suuri osa kaupungin työntekijöistä tulee jäämään eläkkeelle lähivuosina ja samalla tarvitaan lisää henkilökuntaa, jotta ikääntyvän väestön perusturva pystytään turvaamaan. Hyvinkään kaupungin henkilöstöasioiden työsuunnitelmaa valmistelevalle työryhmälle selvityksen mukaan vuosien 2009 - 2011 aikana Hyvinkään kaupunki tulee tarvitsemaan lähes 700 uutta työntekijää. Tästä luvusta vajaan 600 henkilön tarve tulee eläkkeelle jäävien ja luonnollisen vaihtuman myötä. Lisäksi reilu sata henkilöä tarvitaan lisää uusrekrytointien kautta palvelutarpeiden kasvun takia. Samaan aikaan työmarkkinoille tulevat uudet ikäluokat pienenevät ja kilpailu ammattitaitoisista työntekijöistä kiristyy. (Hyvinkään kaupunki 2004, 5.)

### 3 Henkilöstösuunnittelu

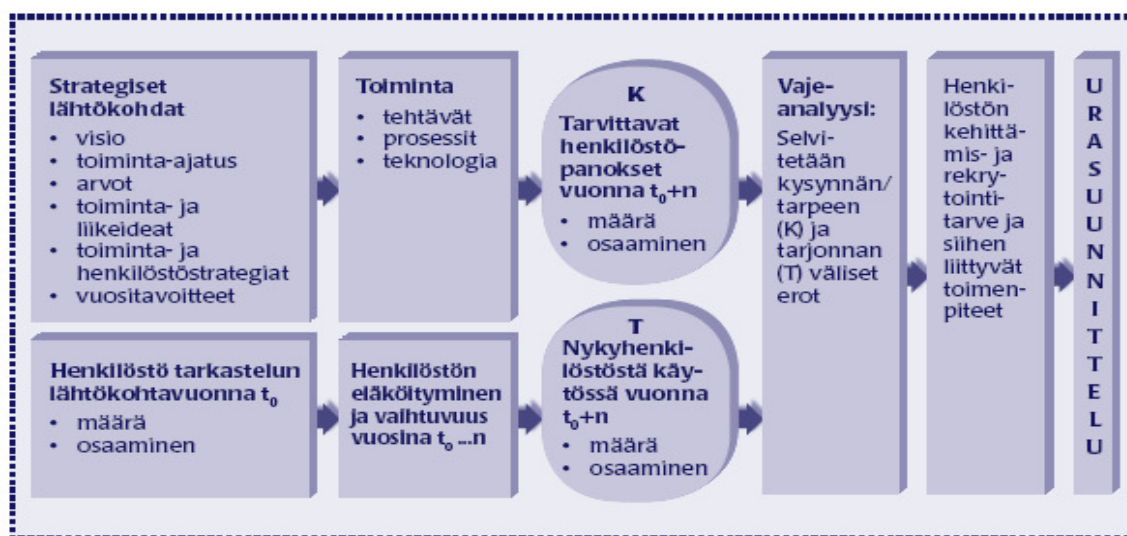
Henkilöstösuunnitelma on henkilöstövoimavarojen johtamisessa tärkeä työkalu. Sen avulla tarkastellaan organisaation tarvitsemaa osaamista ja työvoimaa. Näitä elementtejä verrataan organisaation henkilöstön nykytilaan ja sen pohjalta laaditaan suunnitelma henkilöstövoimavarojen turvaamiseksi. Yksinkertaisuudessaan henkilöstösuunnittelu huolehtii työvoiman oikeasta määrästä ja laadusta sekä riittävästä osaamisesta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi henkilöstösuunnittelu sisältää arviot henkilöstön osaamisen kehittämistarpeesta ja henkilöstökustannuksista. (Rainio 2003, 5.)

Henkilöstösuunnitelmasta voidaan käyttää myös termiä henkilöstöpolitiikka. Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002, 312) määrittelevät henkilöstöpolitiikan tarkoittavan kaikkia niitä toimintaperiaatteita, joita halutaan noudattaa, jotta yrityksen henkilöstöstrategian asettamat tavoitteet saavutettaisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Vanhalan ym. mukaan henkilöstöpolitiikka laaditaan henkilöstöstrategian pohjalta ja se ohjaa yrityksen henkilöstöhallinnon toimintaa. Henkilöstöpolitiikka voi olla joko kirjallinen tai ei-kirjallinen ja käytännössä kirjalliset

henkilöstölle jaettavat henkilöstöpolitiikat kuvaavat yleensä työsuhteen pelisääntöjä ja etuja, joihin työnantaja on sitoutunut erilaisissa henkilöstöpalveluissa ja -asioissa.

Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM) on lähtöisin 80-luvun Yhdysvalloista, jossa se kehitettiin samaan aikaan Harvard Business Schoolissa ja Michiganin yliopistossa. Jukka Sädevirran mukaan se on kantavin kansainvälinen työelämän tutkimukseen perustuva johtamismalli. Strateginen johtamismalli rakentuu henkilöstön henkisten voimavarojen täysimääräiselle hyödyntämiselle liiketaloudessa. Strateginen henkilöstöjohtaminen on kasvattanut suosiotaan Suomessa yritys- ja kuntajohtamisessa 90-luvulta lähtien. Strategisen henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tunnistaa henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhkatekijät. Sen päämääränä on myös saada piilevät voimavarat yrityksen tai organisaation hyötykäyttöön. Henkilöstön kehittäminen liitetään organisaation toiminnan kehittämiseen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003, 10 - 13, 51.)

Henkilöstösuunnitelman painopisteistä päätettäessä siihen vaikuttavat organisaation erilaiset tehtävät, tulevaisuudennäkymät ja muutospaineet alalla sekä nykyinen osaamis- ja henkilöstörakenne. Ennen kuin henkilöstösuunnitelmaa voidaan ylipäänsä edes tehdä, organisaation on tiedettävä, mikä on sen perustehtävä nyt ja etenkin tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation toiminnalla pitää olla konkreettinen strateginen perusta. Kuviossa 1 on kuvattuna perusajatus yksittäisen organisaation henkilöstösuunnitelmasta sekä ydintehtävät, jonka pohjalta se tulisi suppeimmillaan tehdä. (Valtiovarainministeriö, Valtion työmarkkinalaitos & Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä 2005, 36.)



Kuva 1. Perusajatus yksittäisen organisaation henkilöstösuunnitelmasta ja ydintehtävät (Valtiovarainministeriö ym. 2005, 36.)

### 3.1 Osa-alueet

Henkilöstösuunnittelu kattaa laajimmillaan lähes kaikki henkilöstöjohtamisen osa-alueet. Valtiovarainministeriön, Valtion työmarkkinalaitoksen ja Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämissyryhmän (2005, 35 - 36) laatiman oppaan mukaan henkilöstösuunnittelu käsittää muun muassa tulevan henkilöstötarpeen määrittelyn, henkilöstön poistumaennusteen laatimisen, työpaikkojen alueellisen sijoittelun, henkilöstön sijoittelun, henkilöstön osaamisen siirron, kehittämisen ja urasuunnittelun, henkilöstön hyvinvoinnin ja kannustamisen sekä henkilöstön ja toiminnan arvioinnin.

Tulevan henkilöstötarpeen määrittely tarkoittaa sitä, että tulee määritellä esimerkiksi kuinka paljon tulevaisuudessa tarvitaan henkilökuntaa, mitä osaamista heiltä vaaditaan, mihin ja kuinka vaativiin tehtäviin henkilökuntaa tarvitaan sekä millaisen koulutustaustan omaavia tulisi rekrytoida. Näiden edellä mainittujen asioiden lisäksi on huomioitava tietenkin mahdolliset henkilöstön vähentämistarpeet. Rekrytointi on yksi kauaskantoisimmista ja merkittävimmistä päätöksistä, joita organisaatiossa tehdään. Jos henkilövalinnassa tehdään virhe, siitä voi pahimmassa tapauksessa kärsiä pitkään itse rekrytoitu henkilö, yritys, asiakkaat tai jopa nämä kaikki yhdessä. Rekrytointiin liittyy oleellisena osana suunnitelma siitä, mikä osa tulevasta osaamistarpeesta tyydytetään nykyhenkilöstöä kehittämällä, tehtävien uudelleenjärjestelyllä ja niiden kohdentamisella. On pohdittava rekrytointitapaa eli käytetäänkö ulkoista vai sisäistä rekrytointia. (Suomen Kuntaliitto 2002, 21 - 22; Valtiovarainministeriö ym. 2005, 35.)

Henkilöstön poistumaennusteen tekemisessä apuna on henkilöstötilinpäätös, henkilöstökertomus tai jokin muu dokumentti, josta selviää tilastotietoa yrityksen henkilöstöstä ja tilastollisesti laskettu arvio siitä, kuinka monen työntekijän arvioidaan jäävän jonkinlaiselle eläkkeelle tai muuten lopettavan yrityksen palveluksessa.

Työpaikkojen alueellista sijoittelua suunniteltaessa tulee selvittää esimerkiksi missä toimipaikoissa tarvitaan henkilökuntaa tai mihin yrityksen toimintoja kannattaa sijoittaa.

Henkilöstön sijoittamissuunnitelman etuna on, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä yrityksessä. Tässä tulee ottaa huomioon erityisesti työntekijöiden osaaminen, koulutustausta sekä motivaatio eri työtehtäviä kohtaan. Rekrytointitilanteessa huolehditaan siitä, että avoimen työpaikan täyttää henkilö, joka on sopivin kyseessä olevaan työtehtävään. Henkilöstön sijoittamisella tarkoitetaan tässä tapauksessa lähinnä henkilöstön uudelleen sijoittamista. Uudelleen sijoittamisesta käytetään myös termiä uudelleen suuntautuminen, joka kuvaa hie- man osuvammin prosessin ydinajatusta. Uudelleen suuntautumisella tarkoitetaan sitä, että henkilö siirtyy organisaation sisällä johonkin toiseen tehtävään. Uudelleen sijoittaminen voi-

daan käsittää monissa tapauksissa myös työpaikan vaihtamisena toiseen yritykseen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 139; Valtiovarainministeriö ym. 2005, 35; Valvisto 2005, 140.)

Henkilöstön osaamisen siirron ydinkysymys on, kuinka varmistetaan, että nykyisten työntekijöiden tieto ja osaaminen siirtyy eteenpäin yrityksessä. Tämä tarkoittaa ennen kaikkea sitä, kuinka henkilöstön hiljaista tietoa voidaan käyttää yrityksessä hyödyksi ja kuinka se saadaan pysymään yrityksessä henkilöstön vaihtuessa. Tähän on kehitelty erilaisia menetelmiä, joita ovat esimerkiksi perehdytys, työopastus, työkummit, vertaistuki, mestari-kisälli-parit, kehitysryhmät, opintopiirit, työnkierto, työnlaajentaminen sekä työn rikastuttaminen. Näillä kaikilla menetelmillä on sama päämäärä: osaamisen pysyminen yrityksen sisällä. Henkilöstön osaamisen siirtoon liittyy olennaisena osana myös henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen sekä urasuunnittelu. Osaamisen siirto -termiä voidaan kritisoida siitä, että se on jo hieman vanhentunut. Nykyään yrityksissä panostetaan enemmänkin uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Tietenkin on huomioitava että, niin sanotusti tärkeä hiljainen tieto pysyy yrityksessä, mutta koko ajan on silti mentävä eteenpäin. (Liukkonen 2008, 225 - 226; Valtiovarainministeriö ym. 2005, 35.)

Yksi tärkeimmistä henkilöstösuunnittelun osa-alueista on henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, sillä hyvinvointi pitää yllä luovuutta, suorituskykyä ja jatkuvaa kehitystä sekä yksilötasolla se mahdollistaa täysipainoisen elämän. Kun henkilöstö voi hyvin, se myös todennäköisesti pysyy yrityksen palveluksessa pidempään. Henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvät muun muassa yksilön/ryhmän vaikutusmahdollisuudet tai kokemukset siitä, esimiestaidot, työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito, työaika- ja työjärjestelyt, työn ja vapaaajan yhteensovittaminen, työympäristö ja työolot, työyhteisön toiminta ja kehittäminen, yhteistoiminta sekä yksilön fyysinen ja psyykinen terveys. Henkilöstön hyvinvointia voidaan mitata esimerkiksi erilaisia kyselyitä hyväksikäyttäen. (Kunnallinen Työmarkkinalaitos 2003, 27; Valtiovarainministeriö ym. 2005, 35.)

Jokaisessa toimivassa yrityksessä tulisi miettiä henkilöstön palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyviä asioita. Palkitseminen ja kannustaminen ovat suoraan yhteydessä työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. Palkitsemisjärjestelmien haasteena on löytää sellainen tapa palkita, joka soveltuu niin ulkoisesti kuin sisäisestikin motivoituneille ihmisille. Lisäksi järjestelmän tulisi olla sellainen, joka on tasa-arvoinen, ottaa huomioon työmarkkinat sekä palkitsee tiimisuorituksesta ja yhteistyöstä. Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta. Aineellinen on usein rahallinen palkkio, esimerkiksi tulospalkkio ja aineeton palkkio voi olla esimerkiksi diplomi tai kunniakirja tunnustuksena hyvin tehdystä työstä. (Suomen Kuntaliitto 2002, 41; Valtiovarainministeriö ym. 2005, 36.)

Henkilöstösuunnittelussa tulisi arvioida aika-ajoin henkilöstön toimintaa ja työpanosta, mutta myös yrityksen perustoiminnan mielekkyyttä ja toimivuutta. Henkilöstön toimintaa voidaan arvioida yksilötasolla henkilökohtaisen arvioinnin avulla. Henkilökohtaisen arvion tekee esimies - jolloin kehityskeskustelut ovat tähän tarkoitukseen käytännöllisin foorumi - tai sitten käytetään niin kutsuttua yhteistoiminta-arviota, jossa koko työyhteisö vastaa kyselyyn, jossa arvioidaan tietyn henkilön työskentelyä. Kyseessä oleva arvioitava henkilö täyttää itsestään saman kyselyn, johon tuloksia sitten peilataan. Yhteistoiminta-arviointimenetelmää käytettäessä on ensiarvoisen tärkeää, että luottamus työyhteisön sisällä säilyy, eikä ketään kohdella ala-arvoisesti. Keskustelujen ja arviointien tarkoituksena on auttaa ja tukea henkilöä, jotta tämä suoriutuisi tehtävistään ja tulevista haasteista mahdollisimman hyvin. Tarkoituksena ei ole kiinnittää huomiota henkilön persoonallisuuteen tai arvioida sitä. Yrityksen perustoiminnan mielekkyyttä ja toimivuutta voidaan arvioida esimerkiksi työhyvinvointi- tai työtyytyväisyyskyselyiden avulla. (Lankinen ym. 2004, 79 - 81; Valtiovarainministeriö ym. 2005, 36.)

Suomen Kuntaliiton julkaisemaan Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirjaan (2002, 21) kerätyt elementit henkilöstösuunnitelman sisällöstä ovat hyvin lähellä Valtiovarainministeriön, valtion työmarkkinalaitoksen ja henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmän laatiman oppaan jaottelua. Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirjan mukaan suunnitelmaan voidaan koota esimerkiksi seuraavanlaisia tietoja:

- Nykyistä henkilöstöä koskevat tiedot. Tällaisia tietoja voi olla esimerkiksi työhistoria, -kokemus ja työsuhteiden kesto, ammatillinen osaaminen ja kiinnostuksen kohteet, koulutus, kielitaito ja erikoistaidot, palkkataso sekä ikä ja muut tarpeelliset tiedot.
- Organisaation työtehtäviä koskevat tiedot. Tähän kategoriaan kuuluvat muun muassa tehtäväkuvaukset, tehtävien vastuualueet ja sisällöt, työaika, tehtävien edellyttämät tiedot ja taidot, tarvittavat ominaisuudet ja teettämiskustannukset.
- Tuleva kehitys. Tämä sisältää kuvauksen organisaation tulevaisuudesta, organisaation tulevista osaamistarpeista ja organisaation tavoitteista ja niihin varatuista voimavaroista.

Henkilöstösuunnitelmaa tehdessä tulee selvittää, mitkä ovat organisaation ydintehtävät ja -toiminnot tulevaisuudessa sekä se, minkälaisin organisaatorakentein ja kuinka toiminnot/palvelut toteutetaan jatkossa. On hyvä pohtia verkostoitumista yhteistyökumppaneiden kanssa ja selvittää, voidaanko joitain tehtäviä esimerkiksi yhdistää tai siirtää kokonaan toiselle. Myös tehtävien ulkoistamisen mahdollisuus tulee ottaa huomioon. (Valtiovarainministeriö ym. 2005, 34 - 35.)

Jokainen organisaatio ja sen johtamiskäytänteet ratkaisevat kuitenkin lopulta itse, mitä asioita se henkilöstösuunnitelmassaan painottaa. Vaikka itse henkilöstösuunnitelmasta ei kaikkia ”vaadittavia” osa-alueita löytyisikään, ei se kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yritys välttämät-

tä toteuttaisi niitä muuten käytännön toiminnassaan. Ihannetilanne olisi, että pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelu olisi osa strategista suunnittelua. Ensimmäisellä kerralla henkilöstösuunnitelma on kuitenkin yleensä erillinen strategiaan pohjautuva projekti. (Melkior 2006.)

### 3.2 Periaatteet

Henkilöstösuunnittelun toteuttamiseen löytyy monia eri tapoja ja periaatteita. Teoksessa Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta on kuvattuna viisi erilaista henkilöstösuunnittelun periaatetta: sidosryhmäperiaate, sitouttamisperiaate, kilpailuperiaate, dynaamisuusperiaate sekä integrointiperiaate. (Lankinen ym. 2004, 21 - 28.)

Sidosryhmäperiaatteen mukaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvien kysymysten tulisi vastata kaikkien yrityksen sidosryhmien odotuksiin ja tarpeisiin suoraan tai välillisesti. Tämän periaatteen toteuttaminen edellyttää avointa keskustelua eri toimijoiden, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan ja tulevaisuuteen, välillä. Tyypillisesti organisaation johto vastaa henkilöstövoimavarojen suunnittelusta, sillä on luonnollista, että vastuun kantavat ne, joihin henkilöstön suoritukset ja työn laatu eniten vaikuttavat. Sidosryhmäperiaatetta sovellettaessa tulisi kuitenkin ottaa huomioon suunnittelussa se, kuinka yrityksen henkilöstöstrategia ja tavoitteet vaikuttavat eri sidosryhmiin. (Lankinen ym. 2004, 23 - 26.)

Sidosryhmiä ovat kaikki sellaiset tahot, jotka ovat tekemisissä yrityksen kanssa. Näitä ovat esimerkiksi sisäiset sidosryhmät, kuten yrityksen johtajat, omistajat ja työntekijät, sekä ulkopuoliset sidosryhmät, kuten asiakkaat, kilpailijat, yhteistyökumppanit, rahoittajat ja tavaran toimittajat. Jokaisen sidosryhmän tavoitteena on mahdollisimman suuri hyöty panostustaan vastaan. (Wikipedia 2009.)

Sitouttamisperiaatteen mukaan henkilöstö on henkilöstötyön varsinainen asiakas. Tämän teorian mukaan henkilöstön sitouttaminen organisaatioon ja omaan työhönsä on avainkysymys. On olemassa näyttöä siitä, että jos henkilöstö osallistuu suunnittelun eri vaiheisiin, se parantaa suunnitelman lopputulosta ja helpottaa tarvittavien muutosten toteuttamista. (Lankinen ym. 2004, 26.)

Sitouttamisella tarkoitetaan yritysmaailmassa karkeasti ottaen motivoituneen henkilöstön pitämistä yrityksessä. Yrityksen tulee luoda työntekijöilleen sellaiset puitteet, että henkilöstö sitoutuu toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska henkilöstön vaihtuvuus on osa työmarkkinoiden toimivuutta, ei sitouttamisessa ole tarkoitus estää sitä. Sitouttamisen tarkoituksena on vähentää osaavan henkilöstön vaihtuvuutta. Sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi hyvät työolosuhteet, työsuhde-edut, kilpailukykyinen palkka, viihtyisyys työpaikalla,

kouluttaminen, tulospalkkausjärjestelmä, hyvät uralla etenemismahdollisuudet ja niin edelleen. (KOOKAS.fi 2008.)

Kilpailuperiaatteen lähtökohtana on se, että työmarkkinat ovat eräänlaiset kilpailut. Esimerkiksi rekrytointi on tapa ”ostaa” parhaat osaajat muilta yrityksiltä. Jotta tämä kilpailuperiaate toimisi toivotunlaisesti, tulee johdon seurata jatkuvasti työmarkkinoita ja olla perillä siitä, mitkä ovat kilpailevien yritysten henkilöstöjohtamisen vahvuudet ja heikkoudet ja hyödyntää tätä tietoa. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän jatkuva päivittäminen, henkilöstöetuuksien parantaminen sekä etenemismahdollisuuksien takaaminen ovat erinomaisia valttikortteja osaavasta henkilökunnasta kilpailtaessa. (Lankinen ym. 2004, 26.)

Dynaamisuusperiaatetta toteutettaessa henkilöstösuunnittelun keskeisiä tekijöitä ovat muutosvalmiuden säilyttäminen ja muutoksiin valmistautuminen etukäteen. Dynaamisen kyvykkyyden lähtökohtana ovat kilpailukyvyyn säilyttäminen ja nopeasti muuttuvien ympäristötekijöiden valpas seuraaminen. Henkilöstösuunnittelun aikajänteen tulisi olla riittävän pitkä, jotta tuleviin muutoksiin pystytään reagoimaan tarpeeksi nopeasti ja tehokkaasti ja jotta pystytään ennakoimaan muutoksia riittävän ajoissa. Käytetyin tapa, jota voidaan käyttää pitkän aikavälin suunnitteluun, on skenaariosuunnittelu. Tämä tarkoittaa sitä, että hahmotellaan esimerkiksi 3-4 erilaista ja todennäköistä tulevaisuudennäkymää ja jokaiseen näistä skenaarioista luodaan toimintasuunnitelma. (Lankinen ym. 2004, 27 - 28.)

Integrointiperiaatteen mukaan henkilöstösuunnitelmien on oltava integroinnissa mukana, kun yhdistetään yrityksen strateginen suunnittelu, liiketoiminnan suunnitelmat, lyhyen aikavälin suunnittelu sekä budjetointi. Henkilösuunnitelmien tulisi olla mukana myös liiketoiminnan tavoitteita muodostettaessa osana keskustelua. (Lankinen ym. 2004, 28.)

### 3.3 Yhdistäminen yrityksen strategiaan

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa, johon kuuluu myös henkilöstösuunnittelu, on huomiotava se, ettei se ole mikään irrallinen toiminto, vaan sen tehtävänä on edesauttaa organisaation toiminnallisten ja taloudellisten tulosten saavuttamista yrityksen strategian mukaisesti. Organisaation strategia sisältää yrityksen toiminta-ajatuksen, vision, arvot, toiminta- ja liikeideat, toiminta- ja henkilöstöstrategiat sekä vuositavoitteet. Henkilöstösuunnittelun tulisi olla osa vuotuista toiminnan suunnittelua ja budjetointia. (Melkior 2006; Valtiovarainministeriö ym. 2005, 31.)

Liiketoimintastrategian ja henkilöstövoimavarojen yhentyminen ei tapahdu hetkessä. Jotta liiketoiminnan ja henkilöstösuunnittelun yhdistäminen onnistuu, on välttämätöntä huolehtia jatkuvasti henkilöstön osaamisen kehittämisestä sekä suoritus- ja pätevyysvaatimuksista. Lan-

kinen ym. ovat listanneet teoksessa Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta (2004, 29 - 30) neljä eri kehitysvaihetta, jotka tulevat esiin henkilöstösuunnittelun ja liiketoiminnan integrointiprosessissa.

Ensimmäisenä kehitysvaiheena on tilanne, jossa yritys toimii siltä pohjalta, että perusasiat ovat kunnossa; henkilöstöä on tarpeeksi ja sitä on tarpeen tullen saatavilla. Rekrytointi ja uusien työntekijöiden koulutus annetaan henkilöstöyksikölle, joka palvelee tarpeen mukaan. Tässä vaiheessa yrityksen toiminta on stabiilia. Tämä tilanne on usein silloin, kun uusi yritys on saanut liiketoimintansa pyörimään ja toiminta alkaa pikkuhiljaa tasoittua vakaaksi. (Lankinen ym. 2004, 29 - 30.)

Toisessa vaiheessa henkilöstöyksikkö on mukana vain toteutusvaiheessa ja hoitaa erinäiset vaadittavat toimenpiteet. Organisaation johto tekee tällöin henkilöstöä koskevat päätökset yksin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi rekrytoinnissa suunnittelusta ja rekrytointitarpeen päättämisestä vastaa organisaation johto, mutta henkilöstöyksikön kontolle jää niin sanotusti likainen työ, eli tässä esimerkkitapauksessa henkilöstöyksikkö käy läpi tulleet hakemukset ja organisoii työpaikkahaastattelut. (Lankinen ym. 2004, 29 - 30.)

Kolmas kehitysvaihe on askeleen pidemmällä. Siinä henkilöstöyksikkö on mukana suunnittelussa ja tukee osaltaan strategisten liiketoiminnan suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumista. Käytännössä organisaation johto ja henkilöstöyksikkö istuvat saman pöydän ääreen sopimaan esimerkiksi siitä, kuinka monta henkilöä on tarpeen rekrytoida tulevaisuudessa. Jotta kolmas kehitysvaihe toteutuisi, olisi hyvä, jos henkilöstökeskuksella olisi edustaja yritysjohdon kokouksissa mukana tuomassa esille henkilöstöpuolen näkökulmia. (Lankinen ym. 2004, 29 - 30.)

Neljännessä vaiheessa eri vastualueiden edustajat toimivat asiantuntijoina strategiatyössä ja vuorovaikutus toimii moniin eri suuntiin. Tämä tarkoittaa sitä, ettei välttämättä ole nimettyä henkilöstöyksikköä, vaan eri vastualueiden edustajat toimivat ja tekevät suunnittelutyötä yhdessä. Tällöin jokaiselta eri alueelta saadaan todellinen näkemys siitä, minkälaisille toiminnoille olisi tarvetta ja jokainen vastualue (esimerkiksi työyksikkö) on edustettuna. (Lankinen ym. 2004, 29 - 30.)

On kuitenkin selvää, että nämä edellä mainitut neljä eri vaihetta ovat niin sanotusti karikatyyreja ja harvoin minkään yrityksen toiminta menee järjestelmällisesti ensimmäisestä vaiheesta viimeiseen. Joissakin yrityksissä saatetaan pitää esimerkiksi toista kehitysvaihetta parhaimpana ratkaisuna juuri kyseessä olevalle yritykselle, eikä tällöin nähdä syytä lähteä kehittämään toimintaa niin sanotusti seuraavalle tasolle. Useissa yrityksissä on todennäköisesti sekoiteltu näitä kehitysvaiheita keskenään ja näin ollen löydetty paras ratkaisu juuri oman organisaation käytänteeksi.

Strategisen suunnittelun ja henkilöstösuunnittelun yhdistämisen etuna on, että silloin voidaan saada aikaan monipuolisia ratkaisuja monimutkaisiin organisaatio- ja henkilöstöongelmiin. Tällöin voidaan varmistaa se, että organisaatiossa on yhtenäinen näkemys henkilöstövoimavaroista ja tarpeiden huomioon ottamisesta organisaation tavoitteenasettelussa. Tämä yhtenäinen malli ei kuitenkaan ole optimaalinen kaikissa yrityksissä. Vakaan tai monen erilaisen liiketoiminnan ympäristössä toimivat käytännössä yleensä paremmin hajautetun henkilöstöjohtamisen malli ja käytännöt, sillä silloin tarvitaan vain vähän yhteistä suunnittelua ja voimavaroja kahden tai useamman erilaisen alueen yhdistämiseksi. (Lankinen ym. 2004, 30.)

### 3.4 Hyödyt

”Henkilöstösuunnittelu on yksi strategisen ohjauksen apuväline. Se on kartta, jonka avulla seuraavan vuoden henkilöstöjohtamisen kentällä suunnistetaan.” (Suomen Kuntaliitto 2002, 21.)

Henkilöstösuunnitelmaa tarvitaan, jotta organisaatio voi optimoida henkilöstömääränsä vastaamaan tarvettaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöitä ei ole liikaa tai liian vähän ja jokainen työntekijä toimii sellaisessa tehtävässä, joka sopii hänelle parhaiten. Näin vältetään ylimääräisiltä ja turhilta henkilöstökustannuksilta, joita syntyy juuri silloin, kun henkilöstömäärä on väärin mitoitettu tai ihmiset työskentelevät esimerkiksi liian vaativissa tai liian helppoissa tehtävissä suhteessa koulutustaustaansa ja osaamiseensa.

Henkilöstösuunnittelu ohjaa organisaation rekrytointia tuleville painopistealueille ja se liittyy vahvasti koko organisaation toiminnan kehittämiseen. Näitä toiminnan osa-alueita ovat muun muassa rakenteelliset ratkaisut, työnjako, toimintaprosessien uudistukset, teknologian hyödyntäminen ja yhteistyökumppanuudet. (Melkior 2006.)

Henkilöstösuunnitelmaa tarvitaan esimerkiksi palkkakustannusten ja henkilöstön hyvinvointiin liittyvien kustannusten arvioimisessa. Lisäksi käytännön toimenpiteet henkilöstöasioissa, joiden toteuttaminen tuo organisaatiolle lisäkuluja, selviää henkilöstösuunnitelmaa tarkasteltaessa. (Suomen Kuntaliitto 2002, 21.)

Lähivuosien kuluessa työvoiman kysyntä- ja tarjontasuhteet Suomessa ovat muuttumassa, johtuen pääasiassa suurten ikäryhmien eläkkeelle siirtymisestä. Tämä korostaa henkilöstösuunnittelun tarpeellisuutta edelleen, sillä niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin organisaatiot joutuvat pohtimaan, kuinka sopeuttaa muuttuvilla työvoimamarkkinoilla strategiasta ja toiminnasta johdettu työvoimatarve. (Valtiovarainministeriö ym. 2005, 34.)

Ilman henkilöstösuunnitelmaa organisaatio ei voi varautua kasvavan henkilöstöpoistuman mukanaan tuomiin henkilöstökrytointeihin niin, että ne täyttäisivät tyhjän aukon henkilöstömäärässä sekä osaamistarpeessa. Ja jotta henkilöstösuunnitelmaa voidaan käyttää tehokkaasti hyödyksi, se tulee päivittää tai ainakin tarkistaa säännöllisin väliajoin ajan tasalle. (Valtiovainministeriö ym. 2005, 35.)

Järjestelmällinen henkilöstösuunnittelu on yritykselle kilpailuetu. Pitkäjänteisesti ja järjestelmällisesti henkilöstösuunnittelua käyttävän yrityksen tai organisaation ammattitaito ja tuottavuus ovat paremmat, kuin lyhytjänteisesti toimivalla kilpailijalla. Julkisella sektorilla pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu on etu, sillä ennakointi varmistaa palvelun tason silloinkin, kun talous on yleisesti tiukilla. (Melkior 2006.)

### 3.5 Haasteita

Henkilöstösuunnittelu vaatii aikaa ja pitkäjänteisyyttä. Ajanpuute ja kiire ovatkin yksi merkittävimmistä henkilöstösuunnittelun haasteista ja esteistä sen laiminlyömiseen. Ensimmäiseksi tulisikin selvittää, kuka tai mikä taho on ”juuri meidän yrityksessä” paras ottamaan vastuun henkilöstösuunnitelmasta. Lankinen ym. (2004, 31 - 32) ovat sitä mieltä, että yritysjohtajat eivät ole kaikkein paras taho ottamaan vastuuta henkilöstösuunnittelusta. Henkilöstösuunnitelman kehittäminen ja ylläpitäminen vaatii pohdiskelua, huolellista valmistelua, pitkäjänteisyyttä ja rauhallisia työskentelyjaksoja. Yritysjohtajat taasen ovat yleensä tulos- ja toimintasuuntautuneita. He haluavat tehdä tarvittavia päätöksiä ja tuloksia mahdollisimman nopeasti, jotta voivat siirtyä taas seuraavaan tehtävään tai paikkaan. Harvoin johdolla edes on normaalina työpäivänä aikaa ja mahdollisuuksia paneutua suunnitteluun asian vaatimalla työmäärällä.

Henkilöstösuunnitelma ei tee itse itseään, joten varmin tapa saada jotakin konkreettista aikaan, on nimetä jokin tietty henkilö tai työryhmä, jonka vastuulla suunnitelman laatiminen on. Tähän tehtävään sopii erityisen hyvin henkilöstöosasto tai jokin vastaava taho, jolla on konkreettista tietoa ja näkemystä yrityksen henkilöstön tilasta. Henkilöstösuunnittelun voi myös ulkoistaa, jos omasta yrityksestä ei suunnitteluun riitä resursseja.

Monesti yritykset eivät näe kaikkia henkilöstösuunnittelun tuomia etuja tai mahdollisuuksia ja näin ollen suunnittelu jää taka-alalle (henkilöstösuunnittelun hyödyistä on kerrottu kohdassa 3.4). Monissa yrityksissä henkilöstösuunnittelu rajoittuu ainoastaan henkilöstöstrategian ja henkilöstötilinpäätöksen tai -kertomuksen laatimiseen kerran vuodessa. Usein nämä dokumentit ovat joka vuosi sisällöltään samanlaiset; luvut, taulukot ja painotukset vain vaihtuvat, eikä niillä siksi ole samanlaista arvoa kuin henkilöstösuunnitelmalla.

### 3.6 Työkaluja

Kun henkilöstösuunnitelmaa tehdään, on tärkeää, että suunnitelman taustana on pätevää faktatietoa. Suunnitelmaa ei kannata tehdä niin sanotusti mutua -tuntuman pohjalta, sillä silloin siitä ei ole käytännön hyötyä.

Henkilöstösuunnittelun tärkein työkalu on yrityksen henkilöstöstrategia, jonka pohjalta ja jota mukaillen henkilöstösuunnitelma tulee tehdä. Henkilöstöstrategia tukee organisaation visiota, toiminta-ajatusta sekä kokonaiskehittämistä. Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma, jossa määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset tavoitteet. Siitä tulee löytyä myös henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Pitkän tähtäimen henkilöstöstrategiasta löytyvät organisaation henkilöstöön kohdistuvat kehittämistavoitteet ja siinä heijastuvat myös organisaation arvot ja toimintatavat. Käytännön tasolla henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan ja henkilöstöjohtamisen avulla ja se määrittelee strategian toteuttamisen käytännön toimenpiteet, vastuut ja aikataulut. Vanhalan ym. mukaan ”henkilöstöstrategiasta tai henkilöstöresurssien strategisesta johtamisesta voitaneen puhua silloin, kun henkilöstö mielletään keskeiseksi strategiseksi voimavaraksi, joka vaikuttaa yrityksen menestymiseen”. (Suomen Kuntaliitto 2002, 12; Vanhala ym. 2002, 317.)

Jokaisen organisaation on pystyttävä ratkaisemaan ongelmat, jotka liittyvät henkilöstön kannustamiseen, motivointiin, palkitsemiseen, arviointiin ja työnjakoon. Näihin haasteisiin vastaa henkilöstöstrategia, jota voidaan käyttää tilanteesta riippuen joko organisaation johtamisen välineenä tai tulosyksikön ja työyhteisön sisäisen kehittämisen keinona. Henkilöstöstrategia on tapa, jolla yritys näkee sisäisen ympäristönsä. (Varila 1994, 68 - 69.)

Henkilöstösuunnitelmaa laatiessa apuna voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstöraporttia. Henkilöstöraportista löytyy tietoa muun muassa henkilöstövahvuudesta, henkilöstön laadullisista ominaisuuksista ja työtilasta. Henkilöstöraportti on tärkeä väline, jolla seurataan henkilöstöstrategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Sen avulla raportoidaan tuloksista yhteisön sisä- ja ulkopuolella. Yksi tapa hyödyntää henkilöstöraporttia toiminnan suunnittelussa on benchmarking, joka tarkoittaa organisaation tilan vertailua muihin samankaltaisiin organisaatioihin, toimialaan ja aikaisempien vuosien tilanteeseen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003, 42; Suomen kuntaliitto 2002, 32.)

Henkilöstötilinpäätös voi olla käytännöllinen dokumentti henkilöstösuunnittelussa. Henkilöstötilinpäätös antaa kokonaiskuvan siitä, millainen organisaation henkilöstökehityksen suunta on tai kuinka se on muuttumassa lähitulevaisuudessa. Vaarana henkilöstötilinpäätöksessä on, että se suuntaa huomion vain pelkkiin yksityiskohtiin, sillä henkilöstötilinpäätös ei välttämät-

tä ohjaa kehittämistä organisaation elinvoimaisuuden lähtökohtiin. (Suomen Kuntaliitto 2002, 33; Valvisto 2005, 176.)

Yrityksen toimintasuunnitelma ja budjetti ovat henkilöstösuunnitelman kehykset, sillä ne osoittavat resurssit, joiden sisällä toiminta tulee pitää. Budjetista käy ilmi, kuinka paljon yrityksellä on aineellisia resursseja esimerkiksi rekrytoida, perehdyttää, kouluttaa ja ylipäänsä pitää palkkalistoillaan henkilöstöä. Toimintasuunnitelmasta taasen näkyy se, mitä asioita yritys aikoo painottaa lähitulevaisuudessa ja mihin se on suuntaamassa. Alhola ja Lauslahti (2005, 95) kiteyttävät budjetin merkityksen seuraavanlaisesti: ”Budjetti pakottaa yrityksen henkilöstön pysähtymään vähintään kerran vuodessa hetkeksi miettimään, tehdäänkö oikeita asioita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.”.

Tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä johtamisen kannalta ja oleellinen osa esimiestyötä. Kehityskeskustelussa etsitään yrityksen tavoitteiden sekä yksilön tarpeiden välistä yhteistä linjaa. Se on työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Kehityskeskustelun tarkoituksena on suuntautua tulevaan ja siinä käsiteltävät asiat ovat yleensä pitkän aikavälin suunnitelmia ja asioita. Ideana on, että jokaisella on mahdollisuus osallistua omien ja yksikkönsä tavoitteiden suunnitteluun ja niistä sopimiseen. Kehityskeskustelut mahdollistavat sen, että esimiehet saavat tärkeää tietoa henkilöstönsä tulevaisuuden suunnitelmista ja työtyytyväisyydestä. Tämä on tärkeää esimerkiksi silloin, kun työntekijä jää eläkkeelle, johdolla on jo valmiina mahdollinen ehdokas työn jatkajalle oman organisaation sisältä. (Lankinen ym. 2004, 63 - 67.)

Kehityskeskusteluihin liittyy hyvin vahvasti urasuunnittelu, josta käytetään myös termiä urapolun ohjaus. Urapolun ohjaus mahdollistaa yksilön kehittämistarpeiden ja organisaation resurssitarpeiden integroimisen. Se mahdollistaa lisäksi, että yksilön henkilökohtaista elämä- ja uratavoitteita sekä valintoja pystytään tukemaan organisaatiossa mahdollisimman hyvin. Urasuunnitelma on lupaus organisaatiolta työntekijöille siitä, että heillä on mahdollisuus edetä urallaan tietyn ”käsikirjoituksen” mukaisesti. Joissakin isommissa yrityksissä henkilöstölle on tarjolla erilaisia vaihtoehtoisia urapolkujen hahmotelmia, mutta päävastuussa niiden toteutumisesta ovat työntekijät itse. (Lankinen ym. 2004, 129 - 132; Valvisto 2005, 77.)

Jotkut yritykset ovat ottaneet käyttöönsä niin kutsutun seuraajasuunnitelman. Seuraajasuunnitelmaa tarvitaan erityisesti yrityksen avainhenkilön odottamattoman irtisanoutumisen tai pitkän sairausloman varalle. Seuraajasuunnitelmassa kartoitetaan ne henkilöt, jotka voivat tarvittaessa korvata yrityksen avainhenkilöt. Tosipaikan tullen tämä suunnitelma ei kuitenkaan yleensä toimi automaatin tavoin, mutta se tuo jonkinasteisen turvallisuuden tunteen yrityksen johdolle. Lisäksi suunnitelmaa tehtäessä voi syntyä yrityksen toimintaa kehittäviä oivalluksia. Seuraajasuunnitelmasta on muitakin etuja, kuten esimerkiksi se, että viimeistään

suunnitelmaa laadittaessa huomataan, että jostain henkilöstä on tullut yritykselle niin kriittinen osaja, että hänen tietotaitoaan on syytä alkaa levittää useammalle henkilölle kaiken varalta. Seuraajasuunnitelman avulla on mahdollista löytää työntekijöiden paras kasvupotentiaali, jolloin saa käsityksen siitä, millaista koulutusta ja kehittämisohjelmia kyseiset henkilöt tarvitsevat tulevaisuudessa. (Valvisto 2005, 76 - 77.)

Työhyvinvointikyselyn tuloksia voi käyttää hyväkseen henkilöstösuunnitelman sisältöä pohdittaessa. Työhyvinvointikysely antaa suuntaa sille, mitä asioita yrityksen tulisi kehittää, jotta henkilöstö viihtyisi ja olisi motivoitunut työhönsä. Työhyvinvointikysely toimii henkilöstösuunnitelman apuna parhaimmillaan silloin, kun henkilöstöllä on mahdollisuus esittää avoimesti kehityssuunnitelmia ja toiveita. Esimerkiksi toiveet työnkierrosta voidaan ottaa suunnitelmasa huomioon.

#### 4 Hyvinkään kaupunki

Hyvinkää on 45 000 asukkaan kaupunki (31.1.2009 tarkka luku oli 44 956), joka sijaitsee Pohjois-Uudellamaalla ja jonka etäisyys Helsingistä on noin 50 km. Hyvinkään kunta perustettiin vuonna 1917 ja kaupungiksi se muuttui vuonna 1960. Hyvinkäällä toimii useita merkittäviä yrityksiä, kuten esimerkiksi Kone Oy ja KCI, Myllyn Paras, VR:n Konepaja sekä Kirjavälitys Oy. Myllyn Paras on Hyvinkään vanhin edelleen toiminnassa oleva yritys. (Hyvinkään kaupunki 2009a.)

Hyvinkään kaupunki on Hyvinkään suurin työnantaja. Vuonna 2008 organisaatio työllisti 2 980 henkilöä (31.12.2008). Tästä luvusta 80,5 % työntekijöistä oli vakinaisessa työsuhteessa ja 19,5 % määräaikaisessa työsuhteessa. Palkattomalla virka- tai työvapaalla oli vuoden 2008 viimeisenä päivänä 257 henkilöä. Henkilömäärästä puuttuvat lisäksi työllistetyt 47 henkilöä sekä perhe- ja omaishoitajat, joita oli vuoden 2008 aikana 251. (Hyvinkään kaupunki 2009b, 6.)

##### 4.1 Hyvinkään kaupungin organisaation toiminta-ajatus ja strategia

Yrityksen tai organisaation arvot ovat sen toimintakulttuurin perusta. Yritys pyrkii toteuttamaan toiminnassaan määrittelemiään arvoja ja yleensä ne ovatkin sellaisia, joita ei pystytä saavuttamaan täydellisesti. Päätavoitteena on saada yrityksen koko henkilöstö noudattamaan yrityksen arvoja ja toimimaan niiden mukaisesti. Yrityksen arvot ovat myönteisyyttä kuvaavia ilmaisuja ja niitä voivat olla esimerkiksi työpaikan avoimuus, henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen, ympäristöystävällisyys, luotettavuus, innovatiivisuus, asiakaslähtöisyys ja niin edelleen. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 83 - 84; Kujala & Kuvaja 2002, 161 - 163; Liukkonen 2008, 273 - 274.)

Hyvinkään kaupungin toiminnan perustana ovat seuraavat keskeiset arvot:

- Turvallisuus
- Asiakslähtöisyys
- Luovuus ja rohkeus
- Ympäristöstä huolehtiminen
- Yhteisöllisyys

(Ossi Intranet 2008a).

Visio on näkemys yrityksen tulevaisuudentilasta ja siitä, millaiseksi yritys haluaa tulla. Tämä näkemys on yrityksen johdon määrittelemä tavoite ja päämäärä. Hyvä visio on sellainen, joka innostaa henkilöstöä eli tavoitteet ovat saavutettavissa ja ne ovat innostavia, se on toimiva asiakkaille ja sitä voidaan mitata uskottavasti. Visio tulee uudistaa ja tarkistaa aika-ajoin, sillä hyvä visio asetetaan tietyksi ajanjaksoksi ja sen saavuttaminen tulee voida arvioida ajanjakson päätyttyä. Lindroosin ja Lohiveden mukaan malliesimerkki toimivasta visiosta on J. F. Kennedyn Nasalle määrittelemä visio 1960-luvun alussa: ”Me viemme ihmisen kuuhun ja tuomme hänet sieltä elävänä takaisin tämän vuosikymmenen loppuun mennessä”. Tässä visiossa on tarkka aikajänne, se on selkeästi määritelty ja se on ymmärrettävä. Lisäksi sen toteutuminen on helppo todentaa. Eikä tämän kyseessä olevan vision innoittavuutta voi varmaanakaan kukaan lähteä kiistämään! (Kautto ym. 2008, 82; Lindroos & Lohivesi 2006, 26 - 27.)

Hyvinkään kaupungin visiona on olla ”menestyvä ja vetovoimainen kaupan ja palvelujen keskus, jossa ihmisille on työtä, koulutusta ja kulttuuria. Toiminta- ja elinympäristö on turvallinen ja luonnonläheinen.” (Ossi Intranet 2008a.)

Toiminta-ajatus vastaa kysymyksiin miksi yritys on olemassa, kenelle ja mitä palveluita tai tuotteita tuotetaan ja miten yritys toimii ja kuinka sitä johdetaan. Se keskittyy asiakkaiden tarpeisiin ja liiketoiminnallisiin valintoihin. Toiminta-ajatus on lupaus siitä, mitä se takaa asiakkailleen ja tämän vuoksi sen tulisi olla mielellään lyhyt ja ytimekäs, realistinen ja positiivinen. Toiminta-ajatuksen tulee olla sopusoinnussa yrityksen arvojen kanssa ja sen tulee olla osa yrityksen strategiaa. (Alhola & Lauslahti 2005, 76 - 77; KOOKAS.fi 2008.)

Hyvinkään kaupungin toiminta-ajatuksena on ”luoda aktiivisesti edellytyksiä turvalliseen ja viihtyisään asumiseen, elinkeinotoiminnan menestymiseen sekä tuottaa palvelut asiakaslähtöisesti, kilpailukykyisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla. Kaupunki kansainvälistyy ja sitoutuu taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristön kannalta kestävään kehitykseen.” (Ossi Intranet 2008b.)

Strategiaa tarvitaan lähtökohtaisesti tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi sekä vision toteuttamiseksi. Se yhdistää edellä mainitut arvot ja vision sekä toiminta-ajatuksen. Strategia ohjaa operatiivisia toimintoja ja prosesseja, eli se toisin sanoen asettaa toiminnalle suunta- viivat ja kehykset, joiden sisällä toimitaan. Strategian avulla määritellään muun muassa seuraavanlaisia asioita: yrityksen ydinosaaminen, kriittiset menestystekijät, kilpailuedut sekä sen, kuinka näitä käytetään parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Organisaation strategisena haasteena on siis etsiä keinoja luoda lisäarvoa omalle toiminnalleen. (Alhola & Lauslahti 2005, 65; Kuopion yliopisto 2007; Lindroos & Lohivesi 2006, 27 - 29.)

Hyvinkään kaupungin organisaation strategiaa lähdettiin uudistamaan keväällä 2008. Tavoitteena oli saada uusi strategia hahmoteltua vuoden 2008 loppuun mennessä ja vuoden 2009 alussa valtuustolla olisi vielä vaikutusmahdollisuus tehdä muutoksia tai tarkennuksia uuteen strategiaan. Tarkoituksena on, että toimialat laativat omat strategiansa Hyvinkään kaupungin strategian pohjalta. Hyvinkään kaupungin strategia oli vielä 9.6.2008 seuraavanlaisessa muodossa: ”Hyvinkää haluaa olla turvallinen, hallitusti kasvava ja mahdollisuuksia luova laatukaupunki. Hyvinkää luo aktiivisesti toiminnallaan edellytyksiä asukkailleen viihtyisään ja turvalliseen asumiseen. Hyvinkäätä kehitetään aktiivisesti ”ihmisen kokoisena”, vehreänä ja väljänä kaupunkina, jossa on hyvä ja turvallista asua. Puhtaan ympäristön vaaliminen perustuu kestävään kehitykseen.” (Hyvinkään Kaupunki 2008b, 14; Ossi Intranet 2008a.)

#### 4.2 Organisaatorakenne

Hyvinkään kaupungin toiminnot on jaettu kolmeen eri toimialaan. Toimialoja ovat Perusturva, Sivistystoimi sekä Tekniikka ja ympäristö. Hyvinkään kaupungin toimialojen palvelurakenteita muokattiin nykyiseen muotoonsa vuoden 2009 alussa. Tällöin Perusturvan sisäinen organisaatorakenne muuttui. Kaupungin organisaatorakenne on ollut viimeaikoina jatkuvassa muutostilassa. (Hyvinkään kaupunki 2008c, 5.)

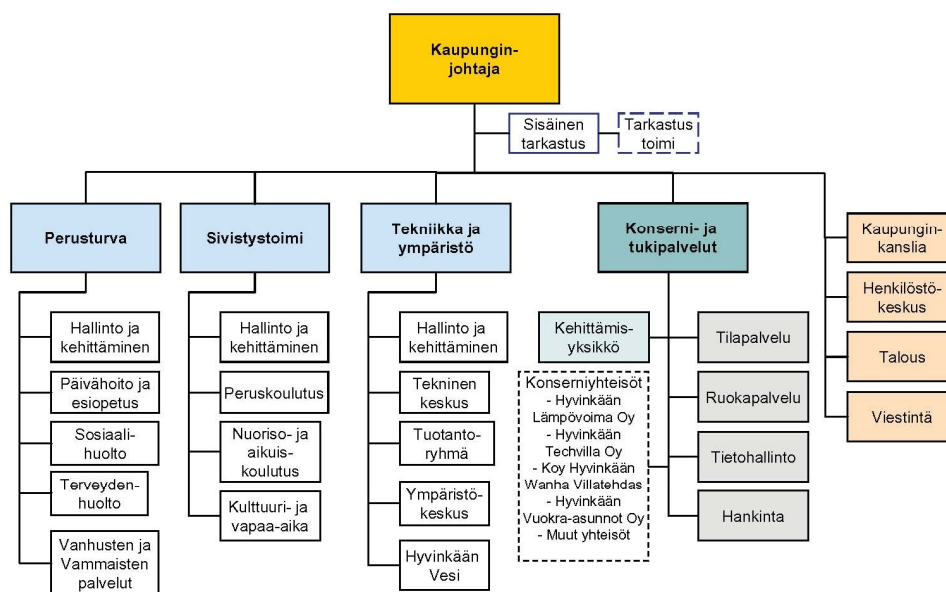
Kaupunginjohtajan suorassa alaisuudessa toimivat kaikki kolme toimialaa, jotka ovat Konserni- ja tukipalvelut, koko kaupunkia palvelevat Keskushallinnon tukiyksiköt sekä Sisäinen tarkastus. Keskushallinnon alaisuuteen kuuluvat Henkilöstökeskus (johtajana henkilöstöjohtaja), Kaupunginkanslia (johtajana kansliapäällikkö), Konserni- ja tukipalvelut (johtajana liiketoimintajohtaja), Talousosasto (johtajana talousjohtaja) ja Viestintä (johtajana viestintäpäällikkö). Näiden lisäksi Keskushallinnossa toimii Tarkastuslautakunnan alaisuudessa ulkoinen Tarkastustoimi, joka valvoo kaikkea kaupungin toimintaa. (Hyvinkään kaupunki 2008c, 5.)

Keskushallinnon alapuolella organisaatiokaaviossa ovat Perusturva, Sivistystoimi sekä Tekniikka ja ympäristö. Jokainen toimiala on lisäksi jaettu erilaisiin palvelualueisiin.

Perusturvan toimialajohtajana toimii sosiaali- ja terveysjohtaja. Perusturvan palvelualueita ovat hallinto-, sosiaali-, varhaiskasvatus-, koti- ja laitospalvelut sekä perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoidon palvelut. (Hyvinkään kaupunki 2008c, 6.)

Sivistystoimen toimialajohtajana toimii sivistystoimenjohtaja. Sivistystoimi on jaettu kahden eri lautakunnan alaisuuteen. Opetuslautakunnan alaisuuteen kuuluvat hallinto ja kehittäminen, peruskoulutus sekä nuoriso- ja aikuisasteen koulutus. Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan alaisuuteen kuuluvat nimensä mukaisesti kulttuuri ja vapaa-aika. Jokaisella näillä palvelualueella on oma johtajansa. (Hyvinkään kaupunki 2008c, 6.)

Tekniikkaa ja ympäristöä johtaa Tekniikan ja ympäristön toimialajohtaja. Tekniikan ja ympäristön toimiala on jaettu kahden eri lautakunnan alaisuuteen. Teknisen lautakunnan alaisuuteen kuuluvat hallinto ja kehittäminen, tekninen keskus ja tuotantoryhmä. Ympäristökeskus toimii ympäristölautakunnan alaisuudessa. Tekniikan ja ympäristön jokaisella palvelualueella on oma johtaja. (Hyvinkään kaupunki 2008c, 6.)



Kuva 2. Hyvinkään kaupungin organisaatiokaavio (Ossi Intranet 2008b).

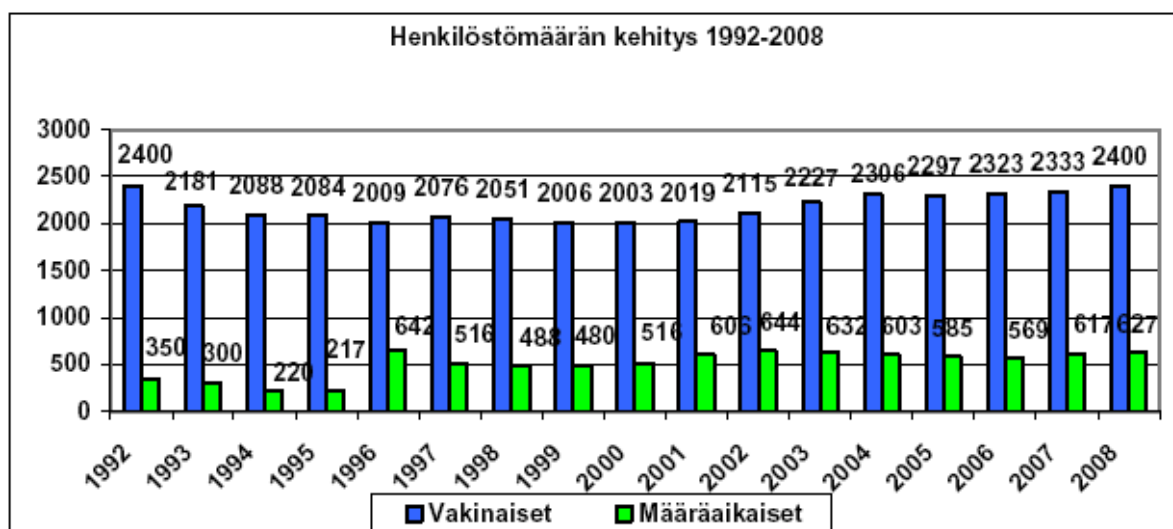
#### 4.3 Organisaation henkilöstö

Hyvinkään kaupunki kokoaa vuosittain henkilöstökertomuksen, josta löytyy tilastotietoa Hyvinkään kaupungin työntekijöistä. Henkilöstökertomus vastaa henkilöstötilinpäätöstä ja se on laadittu Suomen Kuntaliiton suosituksen mukaisesti. Tiedot henkilöstökertomukseen on saatu henkilöstöhallinnon tietojärjestelmästä ja kirjanpidosta. Lisäksi tietoa on kerätty Kuntien eläkevakuutuksen ja tilastokeskuksen kuntakohtaisista tilastoista. Henkilöstökertomuksen tiedot henkilöstön määrästä ja rakenteesta ovat vuoden viimeisen päivän tilanteen mukaiset, mutta osa tiedoista, kuten poissaolot, vaihtuvuus ja niin edelleen, ovat tilastotietoa koko vuodelta. (Hyvinkään kaupunki 2008a, 1.)

Henkilöstökertomuksen tehtävänä on olla päätöksenteon tukena sekä antaa tietoa, jotta henkilöstöä voidaan kehittää johdonmukaisesti. Raportissa kuvataan toteutunutta kehitystä henkilöstöhallinnon eri osa-alueilla ja se antaa kokonaiskuvan toiminnan kannalta oleellisista tiedoista. Näitä tietoja voidaan hyödyntää muun muassa henkilöstöstrategian toteutumisen seurannassa. (Hyvinkään kaupunki 2008a, 1.)

##### 4.3.1 Henkilöstömäärä

Hyvinkään kaupungin henkilöstömäärässä ei ole tapahtunut viime vuosina suuria muutoksia, vaan se on pysynyt lähes samana. Seuraavasta kuvasta (Kuva 3) käy ilmi Hyvinkään kaupungin henkilöstömäärän kehitys vuosien 1992 ja 2008 välillä. (Hyvinkään kaupunki 2009b, 5.)



Kuva 3. Hyvinkään kaupungin henkilöstömäärän kehitys 1992 - 2008 (Hyvinkään kaupunki 2009b, 5).

Työ- tai virkasuhteessa olevan henkilöstön määrä oli 2 980 henkilöä 31.12.2008. Tässä luvussa ovat mukana niin vakinaiset palkansaajat, kuin määräaikaisetkin työntekijät. Vakinaisten osuus henkilöstöstä oli 80,5 % ja määräaikaisten osuus oli 19,5 %. Vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön suhde toisiinsa ei ole liiemmin muuttunut viimevuosien aikana. Seuraavasta taulukosta (Taulukko 1) näkee vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön osuuden koko henkilöstöstä vuosien 2003 ja 2008 välillä. (Hyvinkään kaupunki 2008a, 3; Hyvinkään kaupunki 2009b, 6.)

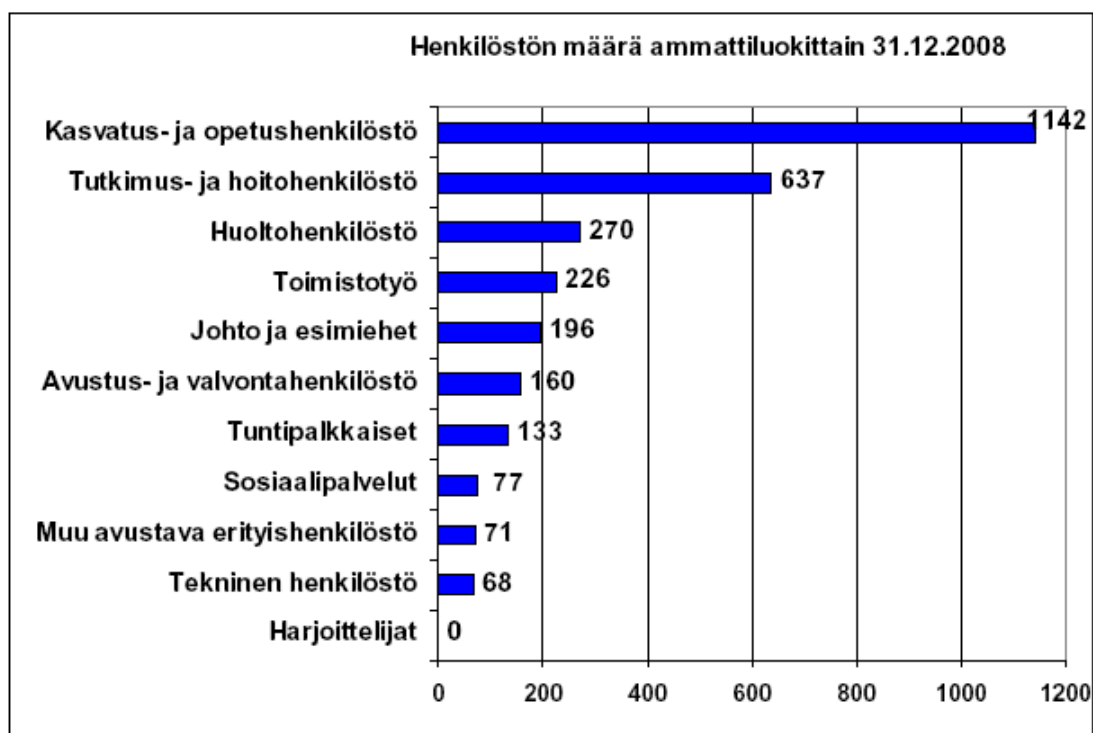
Vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön osuudet (%)						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Vakinaiset</b>	<b>78,4</b>	<b>80,5</b>	<b>80,4</b>	<b>80,9</b>	<b>80,0</b>	<b>80,5</b>
<b>Määräaikaiset</b>	<b>21,6</b>	<b>19,5</b>	<b>19,6</b>	<b>19,1</b>	<b>20,0</b>	<b>19,5</b>
sijaiset	10,5	10,3	10,8	11,0	11,9	11,1
muut	11,1	9,2	8,8	8,1	8,1	8,4
<b>Yhteensä</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Henkilöstön määrä	2839	2866	2856	2869	2918	2980

Taulukko 1. Vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön osuus Hyvinkään kaupungilla vuosina 2003 - 2008 (Hyvinkään kaupunki 2009b, 6).

Vakinaisen henkilöstön keskimääräinen palvelusaika omassa kunnassa oli 13,8 vuotta vuonna 2008. Tämä luku on pysynyt vuodesta 2000 lähes samana pientä heittelyä lukuun ottamatta. Määräaikaisen henkilöstön keskimääräinen palvelusaika vuonna 2008 oli 2,4 vuotta. Vakinaisesta henkilöstöstä 76,2 % on ollut Hyvinkään kaupungin palveluksessa vähintään viisi vuotta ja näistä 56,1 % on ollut kaupungin palveluksessa yli 10 vuotta. (Hyvinkään kaupunki 2009b, 10.)

#### 4.3.2 Henkilöstömäärät ammattiluokittain

Miehiä Hyvinkään kaupungin palveluksessa oli vuonna 2008 huomattavasti vähemmän (kuten kuntasektorilla yleensä) kuin naisia. Vuonna 2008 miesten osuus koko henkilöstöstä oli 17,2 % (514 henkilöä) ja naisten osuus oli 82,8 % (2 466 henkilöä). Tämä suuri ero miesten ja naisten määrän välillä johtunee siitä, että kunta-alan työtehtävät ovat suurelta osin naisvoittoisilta aloilta. Esimerkiksi kasvatus- ja opetushenkilöstön määrä oli suurin, kun verrattiin eri ammattiluokkien henkilöstömääriä. Kasvatus- ja opetusalaalla työskenteli 1 142 henkilöä vuonna 2008. Seuraavaksi suurimmat ammattiluokat olivat tutkimus- ja hoitoala sekä huoltoala ja neljäntenä toimistoala. Seuraavan sivun kuvassa (sivu 25) näkyvät kaikkien ammattiluokkien henkilöstömäärät vuonna 2008. (Hyvinkään kaupunki 2009b, 7 - 8.)



Kuva 4. Hyvinkään kaupungin henkilöstömäärä ammattiluokittain 2008 (Hyvinkään kaupunki 2009b, 7).

#### 4.3.3 Henkilöstön ikärakenne

Vuonna 2008 suurin ikäryhmä Hyvinkään kaupungin henkilöstössä oli 50 - 54-vuotiaat. Heitä oli koko henkilöstömäärästä 15,5 %. Seuraavaksi suurimmat ikäryhmät olivat 55 - 59-vuotiaat (15,1 %) sekä 45 - 49-vuotiaat (14,7 %). Tämä tuo mukanaan haasteita henkilöstösuunniteluun, sillä henkilöstön ikärakenteesta on nähtävillä, että suuri osa henkilöstöstä on jäämässä seuraavan kymmenen vuoden kuluessa eläkkeelle. (Hyvinkään kaupunki 2009b, 8.)

Henkilöstön ikärakenne palvelujakson tyyppin mukaan						
Ikä	Vakinaiset		Sijaiset ja muut määräaikaiset		yht.	
	Vakinaiset	%	määräaikaiset	%	yht.	%
-24	41	1,7	96	16,6	137	4,6
25-29	109	4,5	101	17,4	210	7,0
30-34	216	9,0	71	12,2	287	9,6
35-39	250	10,4	70	12,1	320	10,7
40-44	339	14,1	74	12,8	413	13,9
45-49	374	15,6	65	11,2	439	14,7
50-54	420	17,5	42	7,2	462	15,5
55-59	417	17,4	34	5,9	451	15,1
60-64	228	9,5	21	3,6	249	8,4
65-	6	0,3	6	1,0	12	0,4
<b>Yht.</b>	<b>2400</b>	<b>100,0</b>	<b>580</b>	<b>100,0</b>	<b>2980</b>	<b>100,0</b>

Taulukko 2. Hyvinkään kaupungin henkilöstön ikärakenne 2008 (Hyvinkään kaupunki 2009b, 8).

Hyvinkään kaupungin henkilöstön keski-ikää tarkastellessa huomaa saman ilmiön, joka on arkipäivää nykyään monessa yrityksessä; henkilöstön keski-ikä on noussut vuodesta 1999 asti. Vuonna 1999 vakinaisten keski-ikä oli 45,6 vuotta ja vuonna 2008 keski-ikä oli noussut 46,6 vuoteen. (Hyvinkään kaupunki 2009b, 9.)

Eläkkeelle siirtyi vuonna 2008 kaiken kaikkiaan 97 henkilöä, kun luku oli vuonna 2007 vielä 77 henkilöä. Vertailun helpottamiseksi voitaneen mainita, että eläkkeelle siirtyvien määrä on noussut huomattavasti vuodesta 2003, jolloin luku oli 43 henkilöä. (Hyvinkään kaupunki 2008a, 12; Hyvinkään kaupunki 2009b, 12.)

#### 4.3.4 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia kertoo sen, millaista henkilöstöpolitiikkaa organisaatio pyrkii noudattamaan saavuttaakseen strategiassa määritellyt tavoitteet. Henkilöstöstrategia sisältää yleensä seuraavanlaisia osa-alueita: henkilöstöä koskevat määrälliset ja rakenteelliset tavoitteet, osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet, henkilöstöjohtamisen toimenpiteet sekä kei-not ja aikataulut tavoitteiden saavuttamiseksi. (Forma ym. 2008, 92.)

Myös kannustava palkitseminen ja tasa-arvon edistäminen ja arviointijärjestelmät ovat osa henkilöstöstrategiaa. Kuntatyössä henkilöstöstrategiaa tulisi laatia yhdessä henkilöstön ja poliittisten päättäjien kanssa. (Suomen Kuntaliitto 2003, 4.)

Kunnallinen työmarkkinalaitos on määritellyt henkilöstöstrategiasuosituksen, jonka mukaan kunnallisen henkilöstöstrategian painopisteinä tulisi olla johtamisen kehittäminen, henkilöstön pysyvyys ja rekrytointi, henkilöstön osaaminen ja ammattitaito, kannustava ja motivoiva palkitseminen, henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen, monikulttuuristumisen ja moninaisuuden vahvistaminen sekä johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittäminen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001, 1 - 4.)

Henkilöstöstrategiaa toteutetaan toiminnallisella tasolla henkilöstöpolitiikan ja henkilöstötyön avulla. Kun henkilöstöstrategia laaditaan yhdessä henkilöstön kanssa, se lisää sitoutumista ja on hyvin toteutettuna arvokas organisaatiolle. Henkilöstöstrategian toteuttamista tulisi seurata säännöllisesti yhdessä henkilöstön kanssa, sillä se viestittää koko organisaatiolle yhtenäisyyttä henkilöstöasioiden hoidossa. Henkilöstöstrategia on myös tehokas keino juurruttaa organisaatioon vuorovaikutteisen ja osallistavan johtamisen käytännöt. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001, 3 - 4.)

Hyvinkään kaupunginvaltuusto on hyväksynyt Hyvinkään kaupungin henkilöstöstrategian. ”Henkilöstöstrategian keskeisenä tavoitteena on luoda henkilökunnalle sellaiset toimintaedel-

lytykset, että se kykenee mahdollisimman hyvin suoriutumaan asetetuista tavoitteista.” (Hyvinkään kaupunki 2008a, 1) Henkilöstöstrategiaa täydentää henkilöstöjaoston hyväksymä henkilöstöstrategian toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelma on vuosille 2005 - 2010, mutta suunniteltuja toimenpiteitä ei ole mitenkään aikataulutettu, vaan ne ovat vain listattu ylös.

Kohdeorganisaation henkilöstöstrategian päämääränä on turvata määrällisesti riittävä, rakenteeltaan oikeanlainen, hyvinvoiva, osaava, motivoitunut ja kehittämishaluinen henkilöstö. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä ymmärtää oman työnsä merkityksen osana kaupungin toiminnan kokonaisuutta. Henkilöstöstrategialla luodaan edellytykset nykyisen henkilöstön pitämiseksi työkykyisenä ja hyvinvoivana mahdollisimman pitkään, riittävän ja oikeanlaatuisen uuden henkilöstön rekrytoimiseksi sekä henkilöstön työmotivaatiolle, uusiutumiskyvylle ja innovatiivisuudelle. (Hyvinkään kaupunki 2004, 5.)

Henkilöstöstrategia määrittelee osaltaan, kuinka Hyvinkään kaupungin visioon pyritään. Se kehittää myös työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä työpaikoilla. Hyvinkään entinen kaupunginjohtaja Tauno Kirves mainitsee henkilöstöstrategian esipuheessaan, että kun yhteistyö työnantajan ja työntekijän välillä toimii hyvin, sillä on suuri vaikutus motivaatioon, sitoutumiseen ja ilmapiiriin työpaikoilla; ”Henkilöstöstrategia on keino hallita paremmin ne henkilöstöresurssit ja se henkilöstön osaaminen, mikä on tarpeen kaupungin vision ja palvelustrategian toteuttamiseksi.”. Henkilöstöstrategian perusteena ovat toimintaympäristön, palvelutarpeiden, henkilöstön ja työvoimatarjonnan muutokset. (Hyvinkään kaupunki 2004, 3 - 5.)

## 5 Hyvinkään kaupungin henkilöstösuunnittelun nykytila

### 5.1 Projektisuunnitelma

Ensimmäisiä vaiheita työn aloittamisessa oli projektisuunnitelman laatiminen. Projektisuunnitelmasta tehtiin Gant-kaavio ja aikabudjetti, joita pyrittiin seuraamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Litken & Kunown mukaan projektisuunnitelma on tärkeä tehdä, jotta alkuperäiselle idealle voitaisiin antaa rakenne, joka mahdollistaa sen, että koko projekti lähtee käyntiin. Tätä varten on vahvistettava projektin kulku, resurssit, aikataulut ja välietapit. Projektisuunnitelmaa tarvitaan myös, jotta projektista ja sen kulusta voitaisiin raportoida ”ylöspäin” ja jotta projektilla olisi jokin suunta ja tavoitteet. Huolellinen suunnittelu luo pohjan ohjaukselle ja valvonnalle. Tätä opinnäytetyöprojektia on ohjattu koko prosessin ajan Hyvinkään kaupungin toimesta. (Litke & Kunow 2004, 34 - 35.)

Litke ja Kunow (2004, 41) pohtii teoksessaan projektin vaiheistuksen etuja. Selkeiden välietappien asettamisesta oli apua aiheen jäsentelyssä ja työn etenemisessä - siitäkin huolimatta, että aikataulut eivät oikein pitäneetkään. Litken ja Kunow mukaan projektin vaiheis-

tus edesauttaa suunnittelun lisäksi kaikkea muutakin toimintaa projektin sisällä. Vaiheet luovat välietappeja aluksi vaikeasti hahmoteltaville ongelmille. Vaiheiden avulla työssä voi edetä systemaattisesti ja tällöin hahmottaa paremmin kokonaisuuden ja kapasiteetit. Lisäksi projektin etenemisen valvonta helpottuu.

## 5.2 Tutkimusaineisto

Tätä opinnäyteytötä lähdettiin työstämään ajatustasolla tammikuun 2009 puolivälissä. Varsinaisesti työn konkreettinen aloittamisen ajankohta sijoittuu helmikuun 2009 puoliväliin. Tammi- ja helmikuussa pidettiin muutama kokous Hyvinkään kaupungin henkilöstöjohtajan, henkilöstösuunnittelijan ja kehittämisjohtajan kanssa. Näissä kokouksissa ideoitiin opinnäyteytön sisältöä, toimintatapoja ja työn laajuutta. Toimeksiantaja toivoi opinnäyteytön käsittelevän Hyvinkään kaupungin henkilöstösuunnittelun nykytilaa laaja-alaisesti.

Kokouksissa päätettiin henkilöstösuunnittelun nykytilaa selvittävän kyselyn (liite 3) tekemisestä toimialajohtajille, sillä he vastaavat toimialansa kokonaisuudesta. Pohdittiin myös mahdollisuutta lähettää kysely jokaisen toimialan johtoryhmälle, mutta tästä kuitenkin luovuttiin. Päätettiin kuitenkin korostaa saatteessa, että kyselyyn voi hyvin vastata myös yhteistyönä, esimerkiksi johtoryhmässä tai työyhteisössä. Ennen kuin tehtiin päätös kyselyn toteuttamisesta, punnittiin erilaisia vaihtoehtoja kyselyn toteuttamiseksi. Haastattelutilanteessa olisi mahdollista esittää tarkentavia lisäkysymyksiä, mutta haasteena nähtiin haastattelun purkaminen nauhalta kirjalliseen muotoon sekä se, että haastatteluajan löytyminen kiireisiltä henkilöiltä olisi voinut osoittautua mahdottomaksi. Lisäksi haastattelutilanteessa vastaajalla ei ole niinkään aikaa miettiä vastauksia, joten tulokset olisivat voineet jäädä vajavaisiksi.

Sähköpostikyselyn etuna on, että jokainen voi vastata siihen silloin, kun itsellä on siihen aikaa. Vastaamiseen voi käyttää esimerkiksi useamman päivän, kun vastauksia ei tarvitse heti miettiä yhdeltä istumalta. Sähköpostikyselyssä on kuitenkin se vaara, että se hukkuu muiden saapuvien postien sekaan tai sitten se unohdetaan kokonaan, kun vastaamista siirtää tuonnemmaksi. Lisäksi sähköpostikyselyitä tulee varmasti usein ja tämän voi kokea ongelmana; jokaiseen pikkukyselyyn ei jakseta ehditä tai edes haluta vastata. Siksi kysely päätettiin lähettää kopiona toimialojen talouspäälliköille tai vastaaville, jotka usein valmistelevat toimialan yhteisiä asioita ja huolehtivat aikatauluissa pysymisestä.

Ongelmana kyselyä tai haastattelua tehtäessä saattaa olla myös ihmisten kiireisyys ja välinpitämättömyys. Jotkut saattavat kokea, että opiskelijan tekemä tutkimus ei ole heille merkittävä ja että se vie vain heidän aikaansa ”oikeilta” töiltä. Kyselyn mukana lähetetyssä saatekirjeessä pyrittiin selittämään, että kysely ei ole vain tutkielmaa varten, vaan sen tuloksista toivottiin olevan apua koko organisaatiolle tulevaisuudessa.

Kyselyn rakenne ja sisältö suunniteltiin ja itse kysely tehtiin ja muotoiltiin yhdessä Hyvinkään kaupungin kehittämisjohtajan kanssa, jolla on tutkijakoulutus ja näin ollen omakohtaista kokemusta tutkimuksista ja kyselyiden laatimisesta. Tästä oli suurta apua, sillä kysymysten tuli olla mahdollisimman relevantteja; niistä tulisi olla käytännön hyötyä nykytilaselvityksen teossa, niiden tulisi olla vaivatta tulkittavissa ja niiden tulisi vastata juuri siihen kysymykseen, jota on ollut tarkoitus kysyä. Kysely oli muodoltaan avoin kysely ja kysymykset oli järjestelty teemoittain. Kysely hyväksyttiin Hyvinkään kaupungin henkilöstöjohtajalla ja henkilöstösuunnittelijalla ennen kyselyn lähettämistä.

Ennen kyselyn toteuttamista oli Hyvinkään kaupungin henkilöstöasioiden työsuunnitelmaa valmistelevan työryhmän kokous, jossa kerrottiin tulevasta kyselystä. Henkilöstöjohtaja korosti tällöin, että kyselyllä pohjustetaan työryhmän työskentelyä ja työsuunnitelman valmistelua. Kokous valittiin hyväksi kanavaksi kertoa kyselystä, sillä henkilöstöasioiden työsuunnitelmaa valmistelevaan työryhmään kuuluu toimialojen johtoa, muun muassa kaksi taluspäällikköä ja yksi toimialajohtaja, joille kysely lähetettiin.

Kysely lähetettiin ensimmäisen kerran 11.3.2009 Hyvinkään kaupungin Perusturvan hallintoon sosiaali- ja terveysjohtajalle sekä kopio taluspäällikölle, Sivistystoimen hallintopalveluihin sivistystoimenjohtajalle ja kopio taluspäällikölle, Teknisen keskuksen hallintoon tekniikan ja ympäristön toimialajohtajalle ja kopio taluspäällikölle, Keskushallinnon liiketoimintajohtajalle sekä kopio Kehittämisyksikön toimistosihteerille. Taluspäälliköille ja toimistosihteerille lähetettiin kyselystä kopio sillä ajatuksella, että vastaaminen ei pääsisi toimialoilla unohtumaan. Vaikka kysely oli osoitettu varsinaisesti toimialajohtajille, niin kyselyn saatekirjeestä kävi ilmi, että kyselyyn voidaan vastata yhteistyönä, esimerkiksi johtoryhmässä tai työyhteisössä.

Kyselyn mukana lähetetyssä saatekirjeessä (liite 2) kerrottiin, mitä varten kysely tehdään ja kuka sitä tekee. Kysely liitteenä lähetettiin osa vielä keskeneräisestä opinnäytetyöstä. Tässä liitteessä oli tietoa henkilöstösuunnittelusta yleensä, jota sitten olisi mahdollista niin halutessaan käyttää idea- tai vinkkilistana. Vastaukset pyydettiin palauttamaan 20.3.2009 mennessä.

Palautuspäivään mennessä ei ollut vielä yhtään vastausta tullut. Toimialajohtajille lähetettiin 23.3. uusi sähköpostiviesti, jossa muistutettiin kyselystä ja tiedusteltiin missä vaiheessa sen työstäminen on. Tämänkään jälkeen ei vastauksia kuulunut, mutta yksi toimialajohtaja pyysi kyselyn uudestaan, sillä hän ei enää löytänyt sitä sähköpostiansa joukosta. Toimialajohtajan vastaus tulikin sitten 26.3. Hyvinkään kaupungin kehittämisjohtaja soitti 25.3. muiden toimialojen taluspäälliköille ja toimistosihteerille ja kyseli missä vaiheessa vastausten työstäminen toimialoilla on. Tämä tuotti tulosta, sillä 26.3. saatiin ensimmäinen vastaus kyselyyn (liite

4). Lisäksi yksi toimiala ilmoitti, ettei heillä ole aikaa vastata kyselyyn sähköpostitse ja yksi toimiala lupasi toimittaa vastauksensa viikolla 15.

Pääsiäisviikolla soiteltiin loppujen kyselyiden perään, mutta tavoiteltuja henkilöitä ei saatu kiinni puhelimitse. Viimein 15.4.2009 yksi toimiala vastasi kyselyyn puhelinhaastatteluna (liite 5) ja yhden toimialajohtajan luona vierailtiin tekemässä haastattelu (liite 7). Viikolle 15 luvut vastaukset (liite 6) tulivat viimein viikolla 16, 16.4.2009. Opinnäytetyön aikataulu venähti huomattavasti, koska vastauksia ei saatu tarpeeksi ajoissa.

Kyselyn lisäksi tutkielmassa on käytetty työympäristöä tarkkailemalla saatuja havaintoja, keskusteluja henkilöstöjohtajan, henkilöstösuunnittelijan ja kehittämisjohtajan kanssa sekä henkilöstöasioiden työsuunnitelmaa valmistelevan työryhmän kokousta seuraamalla. Näiden menetelmien lisäksi käytettiin puhelinhaastattelua ja haastattelua kasvotusten.

### 5.3 Kyselyn tulokset

Kyselyyn vastasivat Perusturvan osalta sosiaali- ja terveysjohtaja, Keskushallinnon osalta liiketoimintajohtaja, Sivistystoimen ja Teknisen keskuksen osalta talouspäällikkö. Perusturva ja Sivistystoimi lähettivät vastauksensa sähköpostitse, Keskushallinnon vastaukset saatiin haastatteleamalla ja Teknisen keskuksen vastaukset saatiin puhelinhaastattelua käyttämällä. Jokaisen toimialan osalta vastaukset ovat yhden henkilön näkemyksiä. Tämä saattaa jonkin verran horjuttaa vastausten reliabiliteettia, sillä joku toinen henkilö olisi voinut vastata toisella tavalla. On muistettava, että yhden ihmisen näkemys voi olla täysin erilainen kuin jonkun toisen.

Vastausten tulkintaa ja vertaamista hankaloittaa se, että kaikkiin kysymyksiin ei ole vastattu jokaisen toimialan kohdalla. Vastaajien kiireestä johtuen vastaukset saattavat olla monilta osin todella suurpiirteisiä ja asiasällöltään suppeita, sillä monilla ei ollut aikaa vastata kyselyyn ajan kanssa tai pohtia vastauksia sen enempää. On mahdollista, että vastauksissa ei ole huomattu kertoa joistakin toimialan vakiintuneista käytänteistä niiden itsestäänselvyys vuoksi. Tästä johtuen vastausten tulkinnat voivat olla ristiriidassa käytännön kanssa.

#### 5.3.1 Henkilöstösuunnittelun tarpeellisuus ja käytänteet

Tekninen keskus ei näe henkilöstösuunnittelulle tarvetta. Tätä perusteltiin sillä, että vaihtuvuus toimialalla on niin vähäistä (vain 1 - 2 henkilöä/vuosi) ja koska työtehtävät ovat pääasiassa erikoistumista vaativia. Teknisen keskuksen vastausten mukaan henkilöstösuunnittelun tarpeettomuuden takia ei minkäänlaista henkilöstösuunnitelmaa ole tehty. Lisäksi Teknisen keskuksen mielestä kyseessä olevalla toimialalla on mahdotonta tehdä pitkän tähtäimen hen-

kilöstösuunnitelmia. Yleisenä linjauksena on, että toimitaan Hyvinkään kaupungin strategian mukaisesti.

Perusturva mieltää henkilöstösuunnittelun johtamisen tärkeäksi työkaluksi. Henkilöstösuunnittelun avulla henkilöstöä pystytään siirtämään tarvittaessa palvelualueelta toiselle ja tällöinkin turvataan toiminnan ammattitaitoisuus. Näin ollen henkilöstösuunnittelun ansiosta toiminta ja oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Perusturvan toimialalla tehdään jonkinasteinen henkilöstösuunnitelma kerran vuodessa. Periaatteena on, että palvelualueet työstävät itse omat suunnitelmansa, joista sitten Perusturvan yhteinen hallinto kokoaa yhden suunnitelman talousarviokäsittelyn yhteydessä. Perusturvan johtoryhmä käsittelee suunnitelman uutta talousarviota laatiessaan.

Sivistystoimi kokee henkilöstösuunnittelun tarpeelliseksi, sillä se yhdistää työn ja sen tekijät mahdollisimman hyvin. Sivistystoimessa nähdään yhteys suunnittelun ja työtyytyväisyyden, työn laadun sekä sisäisen viestinnän välillä. Kun suunnittelu on tehty hyvin, se näkyy myös positiivisella tavalla toiminnan laadussa. Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan varautua erilaisiin muutostilanteisiin ja niistä johtuviin osaamistarpeisiin. Sivistystoimi käsittelee henkilöstötarpeita vuosittain erityisesti toiminta- ja taloussuunnitelmia laadittaessa. Tehtävänkuvia käydään läpi kehityskeskusteluissa, joissa arvioidaan myös työyksikön ja henkilöstön toimintaa. Sivistystoimella ei kuitenkaan ole erillistä henkilöstösuunnitelmadokumenttia.

Keskushallinto pitää henkilöstösuunnittelua tärkeänä erityisesti henkilöstön ikääntymisen ja ikärakenteen takia. On tärkeää, että suurien ikäryhmien jäädessä eläkkeelle on jokin toimitasuunnitelma valmiina niin sanotusti takataskussa. Hyvinkään kaupungintalon siirtyminen uusiin toimitiloihin luo osaltaan tarvetta henkilöstösuunnittelulle. Keskushallinnon liiketoimintajohtajan mukaan on tärkeää, että uudesta kaupungintalosta tulee sellainen paikka, jossa kaikkien kaupunkilaisten on mukava asioida ja josta nuoremmatkin saattaisivat löytää mieleisensä työpaikan. Henkilöstösuunnittelu on siis osa uuden imagon rakentamista. Keskushallinnon liiketoimintajohtaja ei osannut vastata, millainen henkilöstösuunnittelukäytäntö heidän toimialallaan on. Hän kuitenkin epäili, ettei juuri minkäänlaista henkilöstösuunnitelmaa tehdä, elleivät yksiköt itsenäisesti tee jonkinlaista suunnitelmaa, esimerkiksi talousarvion puitteissa.

### 5.3.2 Henkilöstötarpeen arviointi

Tekninen keskus ei selvitä tulevaa henkilöstötarvetta etukäteen mitenkään. Suunnitelmia tehdään sitä mukaa, kun joku henkilöstöstä ilmoittaa lopettavansa tehtävässään. Tätä käytäntöä perusteltiin sillä, että vaihtuvuus on Teknisen keskuksen puolella niin vähäistä, että erityiselle suunnitelmalle irtisanoutumisia ynnä muita sellaisia varten ei ole tarvetta. Resurssien

oikeaa kohdentamista ja suunnitelmallista kehittämistä ei ole mietitty. Henkilöstön osaamista ei juurikaan kehitetä, eikä osaamiskartoitusta ole tehty koko toimialalle. Teknisen keskuksen talouspäällikön mukaan joissakin yksiköissä on ainakin joskus tehty jonkinlaista osaamistarpeen kartoitusta, esimerkiksi tietokoneohjelmien, kuten Word ja Excel, käytöstä. Tekninen keskus ei ole kouluttanut henkilöstöään juuri muuten, kuin perehdyttämisen verran. Henkilökunnan pysyvyyttä ei varmisteta mitenkään erityisesti, urasuunnittelua kuitenkin käytetään jonkin verran. Vastauksista käy ilmi, että henkilökuntaa haluttaisiin palkita enemmän, mutta se koetaan ongelmalliseksi, sillä Hyvinkään kaupungin palkitsemisjärjestelmä ei ole Teknisen keskuksen mukaan tällä hetkellä toimiva tai oikeudenmukainen.

Perusturvan hallinto kokoaa koko perusturvan henkilöstötarpeet yhteen talousarviotyössä sekä johtoryhmän työskentelyssä. Perusturvassa käytetään henkilöstöresurssien suunnittelussa hyödyksi eläköitymisennusteita ja kehityskeskusteluissa ilmi tulleita asioita. Perusturvan toimialalla tehdään osaamiskartoituksia henkilöstön kehittämistä suunniteltaessa. Osaamiskartoituksesta saatuja vastauksia käytetään hyödyksi koulutussuunnitelmaa tehtäessä. Tällöin koulutus- ja kehittämistarpeet kirjataan koulutussuunnitelmaan mukaan. Perusturvan toimialalla pyritään pitämään kiinni osaavasta henkilökunnasta työhyvinvointia ja johtajuutta kehittämällä. Hyvinkään kaupungin tekemän työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella laaditaan kehittämisohjelmia, joiden toteutumista ja tuloksia seurataan ja arvioidaan.

Sivistystoimen peruslähtökohtana on, että henkilöstötarpeita käsitellään erityisesti yksiköiden näkökulmasta. Näitä henkilöstötarpeita käsitellään toiminta- ja taloussuunnitteluajakaulojen mukaan. Sivistystoimi käyttää koko toimialan poistumaennusteanalyyseissään henkilöstökeskuksen tuottamaa raporttia, mutta myös yksikötasolla ollaan selvillä siitä, kuinka paljon lähitulevaisuudessa on henkilöitä poistumassa organisaation tai toimialan palveluksesta. Sivistystoimen vastausten mukaan palvelutoiminta on pääasiassa suhteellisen vakaata, joten henkilöstön määrään tai rakenteeseen ei ole odotettavissa äkillisiä tai merkittäviä muutospaineita. Sivistystoimen palvelutoiminta on suurelta osin lakisääteistä toimintaa, joten merkittäviin muutoksiin ehditään reagoimaan. Merkittävien uusien palvelutoiminnan laatua ja määrää koskevien vaatimusten käsittely ja toimeenpano on hidasta, sillä ne kulkevat talousarviokäsittely- tai lainsäädäntöprosessin kautta. Tällaisten käsittelyjen yhteydessä analysoidaan henkilöstön saatavuutta ja osaamistasoa suhteessa muuttuviin tai täysin uusiin toimintoihin. Resurssien oikea kohdentaminen ja sen suunnitelmallinen kehittäminen varmistetaan Sivistystoimessa ”normaalilla esimiestyöllä”. Työnjakoa, osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä käsitellään päivittäisen vuorovaikutuksen lisäksi muodollisissa kokouksissa sekä kehityskeskusteluissa. Sivistystoimessa ei ole tehty koko toimialan kattavaa osaamiskartoitusta säännöllisesti, sillä osaamiskartoitus on ollut hyvin pitkälti tilannesidonnaista. Osaamiskartoitusta ja osaamisen kehittämistä pohditaan ja käsitellään erityisesti suurten muutosten yhteydessä. Sivistystoimessa pyritään pitämään osaava henkilöstö palveluksessa käyttämällä esimerkiksi erilaisia rahallisia

ja ei-rahallisia kannustimia. Tärkeänä pidetään myös hyvää työilmapiiriä ja henkilöstön kuuntelemista.

Keskushallinto varmistaa resurssien oikean kohdentamisen ja suunnitelmallisen kehittämisen tekemällä toimenkuvamuutoksia ja sisäisiä siirtoja. Tämä tarkoittaa sitä, että työtehtäviä on yhdistelty ja kursittu kokoon erilaisista osista, jotta kokonaisuuksista saataisiin loogisempia ja toimivampia. Uusia henkilöitä rekrytoitaessa kiinnitetään huomiota hakijan osaamiseen, eikä vanhan työntekijän tilalle oteta välttämättä osaamiseltaan samanlaista henkilöä kuin aiemmin. Keskushallinnon liiketoimintajohtajan mukaan yksiköt huolehtivat rekrytoinneista ja toimenkuvamuutoksista melko itsenäisesti. Koulutustarpeista käydään keskusteluja yksiköiden johtajien kanssa ja asialistalla pohdittavana asiana on ollut se, millaista osaamista tarvitaan mihinkin toimenkuvaan. Keskushallinto ei ole kiinnittänyt toiminnassaan huomiota nykyisen henkilökunnan pysyvyyteen. Liiketoimintajohtajan mukaan Keskushallinnossa toimitaan tässä tapauksessa ”niin kuin kaupungilla on yleisesti ollut tapana toimia”. Keskushallinnossa ei käytetä urasuunnittelua eikä kehityskeskusteluja ole vielä ehditty käymään uuden liiketoimintajohtajan aikana. Suunnitelmiin kuitenkin kuuluu käydä kehityskeskusteluja tulevaisuudessa.

### 5.3.3 Työyhteisön tilan arviointi

Hyvinkään kaupungin Henkilöstökeskuksen vuosittain tekemä työhyvinvointikysely käydään Teknisessä keskuksessa yhdessä tarkasti läpi. Kyselyn tuloksia käytetään apuna toiminnan kehittämisessä ja epäkohtien huomioimisessa. Työhyvinvointikyselyn tulokset ovat ainoa Teknisen keskuksen käyttämä mittari työyhteisön ja henkilöstön tilan arvioinnissa.

Perusturva käyttää Hyvinkään kaupungin työhyvinvointikyselyä hyväkseen toiminnan kehittämisessä. Perusturva tekee kyselyn tulosten perusteella kehittämissuunnitelman, jonka toteutumista seurataan. Kehittämissuunnitelman eri osa-alueiden toteuttaminen ja käytäntöön pano on jaettu eri henkilöiden vastuulle.

Sivistystoimessa työyhteisön tilaa, työhyvinvointia ja toimialan toimintaa arvioidaan niin ikään Hyvinkään kaupungin koko organisaation kattavaa työhyvinvointikyselyä apuna käyttäen. Kysely käydään läpi toimialalla sekä eri yksiköissä ja sen perusteella pyritään nostamaan esiin kehittämiskohteita. Sivistystoimi pyrkii ottamaan huomioon henkilöstön mielipiteet ja ratkaisemaan ongelmakohtat. Sivistystoimen talouspäällikön mukaan Sivistystoimen työyhteisön tila, työhyvinvointi ja toimialan toiminta on suhteellisen hyvällä tasolla käytettävissä oleviin voimavaroihin nähden.

Keskushallinto käy työhyvinvointikyselyn tulokset läpi ja kerää niistä kehitysehdotuksia. Tarvittavista toimenpiteistä keskustellaan yksiköiden johtajien kanssa ja ne otetaan mukaan kehityskeskusteluihin.

#### 5.3.4 Henkilöstösuunnitelman työstäminen nyt ja tulevaisuudessa

Tekninen keskus ei henkilöstösuunnitelmaa tee, joten suunnitelman työstämiseenkään ei käytetä mitään välineitä tai menetelmiä. Ja koska henkilöstösuunnitelmalle ei Teknisen toimialalle ole heidän mielestään tarvetta, niin suunnitelmaa helpottaville työkaluille, kuten esimerkiksi atk-pohjaiselle ohjelmalle, ei nähdä olevan minkäänlaista käyttöä. Teknisen keskuksen mukaan käytäntö on toimiva eikä muutostarpeita koeta aiheelliseksi. Tekninen keskus pitää hyvänä ajatuksena, että Hyvinkään kaupungilla olisi kokonaisuudessaan yhtenäinen henkilöstösuunnitelma, mutta sen pitäisi olla sellainen, mikä olisi helposti muokattavissa eri toimialoille sopivaksi. Henkilöstökeskuksen rooli nähdään keskeisenä; sen tulisi koordinoida henkilöstösuunnitelman laatimista ja varmistaa, että jokaisella toimialalla ymmärretään henkilöstösuunnitelman tarkoitus ja sen käyttö samalla tavalla.

Perusturvan toimialan vastauksista ei käy ilmi, mitä tietoja tai menetelmiä he henkilöstösuunnitelmaa tehdessään käyttävät. Perusturva toivoisi kuitenkin, että käytössä olisi jokin työkalu tai menetelmä, joka järkeistäisi toimintaa ja henkilöstösuunnitelman tekoa jollain tavalla. Kehitettävänä asiana nähtiin palvelualueiden erillisuus. Kyselystä käy ilmi, että olisi toivottavaa, jos palvelualueet tekisivät enemmän yhteistyötä henkilöstösuunnitelmaa kehittäessä. He toivovat enemmän vuoropuhelua palvelualueiden välillä. Kyselyn tuloksista ei käy ilmi, kuinka Perusturvan toimiala itse pyrkii edistämään henkilöstösuunnitelman toimivuutta ja käytettävyyttä työvälineenä. Perusturvan toive henkilöstösuunnitelman rakenteesta on samoilla linjoilla kuin Teknisen keskuksen. Toiveena on, että koko kaupungilla olisi yhtenäinen suunnitelma, jossa on yhteisten osien lisäksi osia, joita jokainen toimiala voi jalostaa omiin tarpeisiinsa sopivaksi.

Sivistystoimi käyttää henkilöstösuunnitelmaa tehdessään apunaan talousarviokäsittelyssä käytettäviä menetelmiä ja tietoja. Henkilöstön eläköitymisraportit ja Hyvinkään kaupungin atk-pohjainen henkilöstöhallinnon kokonaisjärjestelmä Prima ovat tärkeässä osassa suunnitelmaa laadittaessa. Sivistystoimi ei näe tarvetta erilliselle henkilöstösuunnittelutyökalulle. Sivistystoimen talouspäällikön mukaan henkilöstösuunnittelu on toistaiseksi ainakin vastannut toimialan tarvetta ja suunnitteluun käytettävissä olevia voimavaroja. Talouspäällikkö uskoo kuitenkin siihen, että aina löytyy varmasti jotain kehittämisen varaa. Sivistystoimi edistää henkilöstösuunnitelman toimivuutta ja käytettävyyttä työvälineenä omalta osaltaan sillä, että henkilöstöön liittyvistä asioista keskustellaan ja niitä käsitellään avoimesti erilaisissa yhteyksissä. Sivistystoimi toivoo koko kaupungin yhtenäistä henkilöstösuunnitelmaa, mutta vastauksissa on otettu kantaa erilaisten suunnitelmien tarpeellisuuteen. Sivistystoimen talouspäällikön mu-

kaan useat ja toistensa kanssa limittäiset (tai pahimmassa tapauksessa ristiriitaiset) strategiat ja suunnitelmat luovat enemmän kaaosta kuin hyötyä. Vastauksesta voitaneen tulkita, että on parempi olla kokonaan ilman henkilöstösuunnitelmaa, kuin käyttää huonoa henkilöstösuunnitelmaa. Henkilöstökeskuksen rooli Sivistystoimen mukaan voisi olla ennemminkin niin sanotusti valvontaviranomaisen rooli. Henkilöstökeskuksen tehtävänä voisi olla toimialojen henkilöstösuunnitelmien valvominen, jotta suunnitelmat noudattaisivat kaupungin yhteisiä strategisia päämääriä.

Keskushallinnon liiketoimintajohtaja arvioi, että erilliselle henkilöstösuunnittelutyökalulle tai -menetelmälle ei olisi hänen työssään käyttöä. Hän kuitenkin arvioi, että jotkin yksiköt voisivat mahdollisesti tarvita jonkinlaisen työkalun, sillä henkilöstömäärät ovat suuret osassa yksiköistä. Esimerkiksi Ruokapalvelut yksinään työllistää noin sata henkilöä. Hyviä puolia Keskushallinnon menetelmissä on vastausten mukaan se, että sisäisiä järjestelyjä on mietitty jonkin verran etukäteen, samoin kuin tehtävien siirtoa. Keskushallinnossa ei edistetä henkilöstösuunnitelman toimivuutta tai käytettävyyttä työkaluna millään tavalla, koska erillistä henkilöstösuunnitelmaa ei ole. Keskushallinto oli muiden toimialojen kanssa samaa mieltä siitä, että Hyvinkään kaupungilla tulisi olla yhtenäinen henkilöstösuunnitelma. Tällä mahdollistettaisiin Keskushallinnon mukaan se, että jokaisella toimialalla olisi riittävästi henkilöstöresursseja. Tällä hetkellä tilanne on liiketoimintajohtajan mukaan sellainen, että joillakin toimialoilla on henkilöstöä enemmän kuin he tarvitsisivat ja joillakin toimialoilla podetaan jatkuvaa henkilöstöpulaa. Keskushallinnon mukaan Henkilöstökeskuksen rooli tulisi olla keskeinen; ”henkilöstösuunnittelun kantava voima”, joka ottaisi henkilöstösuunnittelun laatimisesta ja sen toimimisesta vastuun.

### 5.3.5 Hyvä henkilöstösuunnitelma

Viimeisenä kyselyssä kysyttiin, millainen hyvä henkilöstösuunnitelma olisi. Tämä kyseessä oleva viimeinen kysymys oli merkitty niin sanotusti vapaaehtoiseksi bonuskysymykseksi. Sivistystoimi oli ainoa toimiala, jolta saatiin vastaus tähän kysymykseen.

Sivistystoimen mukaan hyvän henkilöstösuunnitelman edellytyksiä ovat tavoitteiden selkeä määrittely, sen tulee olla realistinen, tiivis ja konkreettinen (ilman korulauseita) ja se tukee kaupungin ja toimialan strategiaa. Lyhyesti ja ytimekkäästi lainaten Sivistystoimen talouspäällikön sanoja: ”henkilöstösuunnitelman tulisi olla sellainen, että siitä saatavat edut ylittävät sen laatimiseen ja ylläpitämiseen vaaditut uhraukset.”.

### 5.3.6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että pitkäjänteinen ja systemaattinen henkilöstösuunnittelu ei näyttäisi olevan vielä kovinkaan vakiintunutta Hyvinkään kaupungin käytännössä.

Toimialajohtajille ja heidän avustajilleen lähetetyn kyselyn vastauksista päätellen henkilöstösuunnittelu käsitetään hieman erilailla toimialasta riippuen. Teknisen keskuksen ja Keskushallinnon vastauksissa korostuvat rekrytointi ja muut työtehtäviin, palkkaukseen ja henkilöstön poistumaan liittyvät asiat, kun taas Perusturvan ja Sivistystoimen toimialoilla henkilöstösuunnittelu käsitetään laajempänä kokonaisuutena. Henkilöstösuunnittelu tuntuu olevan toimialoille käsitteenä hieman vieras, vaikka jokainen toimiala joutuu kerran vuodessa tekemään toimialansa toimintasuunnitelman ja talousarvion ja näihin kuuluu myös jonkinlainen ennuste henkilöstömenoista ja muista henkilöstöasioista. Tätä ei kuitenkaan mainittu kuin Perusturvan ja Sivistystoimen vastauksissa.

Vastauksista näkyy, että henkilöstösuunnittelukäytänteet ovat hyvin erilaiset eri toimialoilla. Toisilla toimialoilla tehdään jonnakkoinen henkilöstösuunnitelma kerran vuodessa, kun taas toisilla toimialoilla henkilöstösuunnitelmaa ei tehdä lainkaan. Henkilöstöresurssien suunnittelun suhteen ei ole yhteistä linjaa, vaan jokainen toimiala toimii melko itsenäisesti. Tulevaa henkilöstötarvetta arvioidaan saatujen vastausten mukaan vain Perusturvan ja Sivistystoimen toimialoilla. Myös henkilöstön poistumaan kiinnitetään huomiota vain kahdella edellä mainitulla toimialalla. Toimialojen suuruuserot ja toiminnan erilaiset luonteet saattavat selittää erilaiset tarpeet ja käytänteet. Kyselyn vastauksista käy ilmi, että toimialoilla pidetään henkilöstösuunnittelua kuitenkin pääasiassa tärkeänä asiana, vaikka sitä ei koettaisikaan tarpeelliseksi juuri omalla toimialalla.

Osaamisen kehittämistä kartoittavista vastauksista voitaneen tulkita, että henkilöstön osaamiskartoitusta tehdään säännöllisesti vain Perusturvassa. Sivistystoimessa osaamiskartoitusta tehdään tarvittaessa ja tällöinkin kohdennetusti tiettyihin ryhmiin, ei koko toimialaan kerralla. Perusturvan osaamiskartoitusten laajuus ei käynyt ilmi vastauksista. Tekninen keskus on ainakin joskus tehnyt osaamiskartoitusta eri yksiköissä, mutta osaamiskartoituskäytäntöä ei liiemmin ole.

Koulutuksiakin tunnutaan vastausten perusteella järjestettävän hyvin vähän. Vastausten mukaan Perusturva on ainoa toimiala, jossa henkilökunnalle järjestetään säännöllisesti koulutusta. Toisaalta Perusturvan toimialalla on lakisäätöinen velvollisuus järjestää koulutusta sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstölle. On kuitenkin huomioitava se seikka, että kyselyssä ei

kysytty suoranaisesti järjestettävästä koulutuksesta, vaan osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä.

Nykyisen henkilöstön pysyvyyttä pyritään varmistamaan vain Perusturvan ja Sivistystoimen toimialoilla. Tähän saattaa liittyä se tosiseikka, että näillä toimialoilla on kova kilpailu työvoimasta. Tekninen keskus ei varmista henkilökuntansa pysyvyyttä mitenkään, mutta vastauksissa mainitaan kuitenkin, että olisi hyvä, jos palkitsemisjärjestelmää kehitettäisiin niin, että henkilökuntaa voitaisiin palkita enemmän. Perusturvassa ja Sivistystoimessa nähdään hyvä johtaminen ja esimiestaidot yhtenä tärkeimpänä osa-alueena, jolla henkilöstön pysyvyyttä voidaan edesauttaa. Tähän saattaa olla syynä edellä mainittu työvoimakilpailu sekä se, että toiminnan nopeat muutokset erityisesti perusturvan toimialalla pakottavat toimialat kiinnittämään huomiota näihin seikkoihin muita toimialoja enemmän. Myös työhyvinvointi, hyvä työilmapiiri ja palkitseminen nähtiin Perusturvassa ja Sivistystoimessa käyttökelpoisina menetelminä.

Työyhteisön tilan, toiminnan ja henkilöstön työhyvinvoinnin arviointi perustuu jokaisella toimialalla Hyvinkään kaupungin vuosittain tekemään työhyvinvointikyselyn tuloksiin. Muita keinoja ei vastauksista tullut esille. Järjestelmällisimmin toimii Perusturva, joka laatii kyselyn tuloksista kehittämissuunnitelman, jonka toteutumista seurataan ja arvioidaan. Muilla toimialoilla kyselyn tulokset käydään läpi, ongelmakohtat nostetaan esille ja niihin pyritään löytämään mahdollisimman toimivia ratkaisuja.

Henkilöstösuunnitelman työstämistavat ovat osittain melkoisen vähäiset. Teknisessä keskuksessa ja Keskushallinnon puolella ei henkilöstösuunnitelmaa työstetä millään tavalla. Perusturvan vastauksista ei käy ilmi, mitä menetelmiä he henkilöstösuunnitelmaa tehdessä käyttävät. Sivistystoimi käyttää suunnitelmaa tehdessään erilaisia dokumentteja, kuten esimerkiksi henkilöstön eläköitymisraportteja ja talousarviokäsittelyssä käytettäviä tilastotietoja. Myös Hyvinkään kaupungin atk-pohjainen henkilöstöhallinnon kokonaisjärjestelmä Prima on Sivistystoimen käytössä. Sivistystoimi on ainoa toimiala, joka mainitsee vastauksissaan Prima -järjestelmän, vaikka tätä todellisuudessa käyttävät työssään kaikki toimialat. Perusturvan toimiala oli ainoa toimiala, joka toivoi jonkinlaista työkalua tai menetelmää henkilöstösuunnittelun helpottamiseksi.

Kaikkien toimialojen vastauksista käy ilmi, että yhtenäistä henkilöstösuunnitelmakäytäntöä koko kaupungin sisällä toivotaan. Teknisessä keskuksessa oltiin sitä mieltä, että henkilöstösuunnitelmalle ei ole tarvetta ja että heidän nykyinen käytäntönsä on toimiva. Tästä huolimatta he kuitenkin toivoisivat, että koko kaupungilla olisi yhteinen henkilöstösuunnittelumalli. Tekninen keskus ja Perusturvan toimiala olivat molemmat jokaiselle toimialalle sopivaksi muokattavan henkilöstösuunnitelman kannalla. Yhtenäistä kaikkien toimialojen vastauksissa

oli myös, että Henkilöstökeskuksen roolin toivotaan olevan keskeinen henkilöstösuunnitelman laatimisessa ja toteuttamisessa. Vaikka myös Sivistystoimi pitää hyvänä ajatuksena yhtenäistä henkilöstösuunnitelmaa, se kuitenkin kyseenalaistaa monien eri suunnitelmien päällekkäisyyden. Sivistystoimen vastauksissa pohditaankin, onko henkilöstösuunnitelmalle välttämättä edes tarvetta, jos olemassa on toimiva henkilöstöstrategia toimintasuunnitelmineen, kaupungin toimintastrategia ja muita toimintaa ohjaavia strategioita ja suunnitelmia. Tärkeimmäksi edellytykseksi henkilöstösuunnitelman teolle Sivistystoimi mainitsee, että siitä saatavan hyödyn ja siihen vaadittavan työn määrän on oltava tasapainossa ja resurssien on oltava riittävät.

## 6 Pohdinta

Toimialojen henkilöstösuunnittelukäytäntöjen erilaisuuden taustalla saattavat olla ennen kaikkea erot toimialojen suuruudessa ja toiminnan dynaamisuudessa. Esimerkiksi Perusturvan toimiala on huomattavasti suurempi kuin Teknisen keskuksen ja tämä luo molemmille toimialoille erilaisia vaatimuksia ja tarpeita. Dynaamisuus vaikuttaa siltä osin, että nopeasti muuttuva toimiala joutuu suunnittelemaan toimintaansa enemmän kuin toimiala, jonka toiminta on stabiilimpaa, eikä suuria muutoksia ole näkyvissä toimialan toiminnassa tai henkilöstömäärässä. Joillakin toimialoilla myös työvoimapula ja kilpailu osaavasta työvoimasta luovat paineita käytänteiden ja toimintatapojen kehittämiseen.

Kuten edellä mainittiin (luku 5.3) jotkin vastaukset saattavat olla puutteellisia siitäkin syystä, että käytänteet ovat niin itsestään selviä, ettei niitä ole ehkä ajateltu vastattaessa. Voi olla myös mahdollista, että henkilöstösuunnittelu -käsite on ymmärretty eri tavalla eri toimialojen välillä. Vastauksia laadittaessa ei ehkä ole ajateltu sitä, että henkilöstösuunnittelu kattaa laajimmillaan kaikki henkilöstöjohtamisen osa-alueet, kuten luvussa 3.1 on esitetty.

Henkilöstösuunnittelun erilaisuutta Hyvinkään kaupungin eri toimialoilla voidaan havainnollistaa tarkastelemalla kyselyn tuloksia Lankisen ym. (2004, 26) henkilöstösuunnitteluperiaatejako-ottelun pohjalta:

Kaikki toimialat joutuvat miettimään henkilöstösuunnitteluaan ainakin jossain määrin integroitiperiaatteen mukaisesti strategioiden, toimintasuunnitelmien ja talousarvion laatimisen yhteydessä, mikä tulee osittain esille myös vastauksissa. Tekninen keskus näyttäisi kuitenkin toimivan pelkästään integroitiperiaatteen mukaisesti, sillä se tekee henkilöstösuunnitelman lähinnä strategiaa, toimintasuunnitelmaa ja talousarviota ajatellen. Teknisen keskuksen toimialan toiminta on tällä hetkellä melko stabiilia ja mahdolliset pienet muutokset ovat helposti ennakoitavissa.

Sivistystoimen vastauksessa korostetaan henkilöstösuunnittelun toteuttamista myös henkilöstön tarpeiden mukaan. Näin ollen Sivistystoimi toimii sitouttamisperiaatteen mukaisesti.

Keskushallinnon puolella on taasen huomioitu henkilöstösuunnittelun edut kilpailuetuna. Kun henkilöstösuunnittelu toimii, se luo kiinnostusta työnantajaa kohtaan. Henkilöstösuunnittelun periaatteista (luku 3.2) löytyy yhtenä periaatteena kilpailuperiaate. Luvussa 3.4 käsitellään henkilöstösuunnittelun hyötyjä ja siinä on mainittu kilpailuetu yhtenä hyötynä.

Perusturvan vastausten perusteella voisi ajatella, että se toimii henkilöstösuunnittelussaan ennen kaikkea dynaamisuusperiaatteen mukaisesti (luku 3.2). Perusturvan toimialalla tapahtuviin muutoksiin on pystyttävä reagoimaan mahdollisimman hyvin ja ajoissa.

## 7 Lopuksi

Henkilöstösuunnittelun tärkeys on nostettu kunta-alalla jälleen esille vallitsevan taloustilanteen vuoksi. Kunnallinen työmarkkinalaitos on julkaissut huhtikuussa 2009 kuntatyönantajille oppaan Säästetään henkilöstömenoissa. Opas tarjoaa keinoja, joilla kunnat voivat säästää henkilöstömenoissaan. Kunnallinen työmarkkinalaitos toteaa tiedotteessaan, että talouden tasapainottaminen ei onnistu ilman henkilöstömenoihin puuttumista, sillä henkilöstömenot ovat yli puolet kuntien kaikista menoista. Kunnallinen työmarkkinalaitos painottaa tiedotteessaan, että lomautukset ja irtisanomiset tulisi pyrkiä välttämään viimeiseen asti, sillä kriisin jälkeen on edessä kilpailu osaavasta työvoimasta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009c).

Säästetään henkilöstömenoissa -oppaassa (2009d, 13) painotetaan hyvän ja kestävänsä henkilöstöpolitiikan tärkeyttä vallitsevan taloustilanteen aikana: ”Vaikka taloustilanne edellyttää kuntatyönantajalta säästötoimenpiteitä, ei se estä hyvän henkilöstöpolitiikan noudattamista. Kuntien asema hyvinä ja turvallisina työnantajina korostuu huonoina aikoina, jolloin yksityiseltä sektorilta kuuluu vain huonoja uutisia kuten irtisanomisia ja lomautuksia.”.

Kunta-alalla henkilöstösuunnitelman tärkeyttä huonossa taloustilanteessa korostaa se, että huonossa taloustilanteessa sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelujen kysyntä kasvaa. Tästä syystä menoja tulisi voida karsia mahdollisuuksien mukaan muualta kuin henkilöstömenoista. Hyvä henkilöstösuunnitelma on nyt tarpeen kunnissa. Kunnallinen työmarkkinalaitos kiteyttää henkilöstösuunnitelman tärkeyden seuraavanlaisesti: ”Pidemmällä aikavälillä säästöjä saadaan aikaan kaikissa toiminnoissa uudistamalla kuntatyönantajien yhteistyötä ja työnjakoa, poistamalla päällekkäisyyksiä ja ottamalla henkilöstösuunnittelun lähtökohdaksi periaate: oikea määrä oikeita ihmisiä oikeassa paikassa oikeaan aikaan.”. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen mukaan kuntien henkilöstömenoja voidaan pienentää esimerkiksi muun muassa työtehtäviä muuttamalla, kiinnittämällä huomiota työaikoihin, käyttämällä työaikajoustoja,

vaihtamalla työaikakorvauksia palkattomiksi vapaiksi, yhteen sovittamalla palkkoja sekä käytämällä kunnissa paikallista sopimista. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009d, 13 - 14).

Hyvinkään kaupungin henkilöstösuunnittelun käytänteiden kehittäminen on siis hyvin ajankohtaista. Hyvinkään kaupungin toimialoille teetetyn henkilöstösuunnittelukyselyn tulosten mukaan kaupungin henkilöstösuunnittelukäytännöissä on kehittämisen varaa. Siitä, mihin suuntaan lähdetään ja kuinka haasteisiin vastataan, päättää Hyvinkään kaupunki itse.

## Lähteet

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Publishing.
- Forma, P., Harkonmäki, K., Saari, P. & Väänänen, J. (toim.) 2008. Ketkä tekevät kuntatyön tulevaisuudessa? Kuntatyö 2010-tutkimus. Kuntien eläkevakuutus.
- Hyvinkään kaupunki. 2004. Hyvinkään kaupungin henkilöstöstrategia. Kaupunginvaltuusto.
- Hyvinkään kaupunki. Henkilöstöpalvelut. 2008a. Hyvinkään kaupungin henkilöstökertomus 2007.
- Hyvinkään kaupunki. 2008b. Hyvinkään kaupungin talousarvio 2009. Kaupunginvaltuusto.
- Hyvinkään kaupunki. 2008c. Hyvinkään kaupungin sääntökokoelma NRO 137. Hyvinkään kaupungin hallinto- ja toimintasääntö. Hyvinkään kaupunginvaltuusto 26.5.2008, viimeksi tarkistettu 9.3.2009.
- Hyvinkään kaupunki. Intranet Ossi. 2008a. Kaupunginstrategia. Tulostettu 9.2.2009.
- Hyvinkään kaupunki. Intranet Ossi. 2008b. Kaupungin strategia. Viitattu 9.2.2009.
- Hyvinkään kaupunki. 2009a. Hyvinkää-info. Viitattu 9.2.2009.
- Hyvinkään kaupunki. Henkilöstökeskus. 2009b. Hyvinkään kaupungin henkilöstökertomus 2008.
- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. *Economica* 43. Helsinki: Talentum Media.
- Koivuniemi, T. 2004. Akateeminen väitöskirja. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Välittävä johtaminen. Helsinki: Talentum Media.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2001. Yleiskirjeen 16/2001 liite: Henkilöstöstrategia kehittämisen ja johtamisen välineeksi. Tulostettu 17.2.2009.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003. Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä. Työssä jaksaminen. Studio Poema & Piccolo.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009a. Kunnat työnantajina. Viitattu 11.3.2009.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009b. Kuntien henkilöstö. Viitattu 16.3.2009.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009c. Tiedote kuntien ja kuntayhtymien palkka-asiamiehille. Sähköposti 16.4.2009.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009d. Säästetään henkilöstömenoissa. Kuntatyönantaja 2/2009.
- Kuopion yliopisto & Savonia ammattikorkeakoulu. Avoin yliopisto. Tuotantotalous 15ov, 3 Strategiset elementit. Viitattu 2.3.2009.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media.

- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Litke, H-D. & Kunow, I. 2004. Projektinhallinta. Suomentaja Hellsten, S. Helsinki: Rastor.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum Media.
- Melkior Oy. 2006. Henkilöstösuunnittelu luo kilpailuetua. Tulostettu 25.2.2009.
- Rainio, P. 2003. Rekrytointiopas kunta-alalle. Kuntatyö 2010. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Kuntien eläkevakuutus.
- Suomen Kuntaliitto 2002. Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. Praksis - Tiedosta toimeen NRO 7. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Valtiovarainministeriö, Valtion työmarkkinalaitos & Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämiss-ryhmä 2005. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Helsinki: Edita Prima.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu.
- Varila, J. (toim.) 1994. Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Helsinki: Valtionhallin-non kehittämiskeskus.

## Kuvaluettelo

Kuva 1. Perusajatus yksittäisen organisaation henkilöstösuunnitelmasta ja ydintehtävät (Valtiovarainministeriö ym. 2005, 36).....	9
Kuva 2. Hyvinkään kaupungin organisaatiokaavio (Ossi Intranet 2008b). ....	23
Kuva 3. Hyvinkään kaupungin henkilöstömäärän kehitys 1992 - 2008 (Hyvinkään kaupunki 2009b, 5). ....	24
Kuva 4. Hyvinkään kaupungin henkilöstömäärä ammattiluokittain 2008 (Hyvinkään kaupunki 2009b, 7). ....	26

## Taulukkuuettelo

Taulukko 1. Vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön osuus Hyvinkään kaupungilla vuosina 2003 - 2008 (Hyvinkään kaupunki 2009b, 6).....	25
Taulukko 2. Hyvinkään kaupungin henkilöstön ikärakenne 2008 (Hyvinkään kaupunki 2009b, 8). .....	26

## Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyön toimeksianto .....	47
Liite 2. Henkilöstösuunnittelukyselyn saatekirje .....	48
Liite 3. Henkilöstösuunnittelukysely .....	49
Liite 4. Perusturvan vastaukset.....	50
Liite 5. Teknisen keskuksen vastaukset .....	51
Liite 6. Sivistystoimen vastaukset.....	53
Liite 7. Keskushallinnon vastaukset.....	55

Liite 1. Opinnäytetyön toimeksianto

Hyvinkään kaupunki

17.12.2008

**OPINNÄYTETYÖ / HEIDI SAARELAINEN**

**HENKILÖSTYÖSUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN HYVINKÄÄN KAUPUNGILLA**

Kyse on Hyvinkään kaupungin henkilöstön oikea-aikaisen määrän ja laadun suunnittelujärjestelmän analyysistä ja kehittämisehdotuksen tekemisestä

- Henkilöstösuunnittelun nykytilan analyysi ( kyselyt toimialoille?)
- henkilöstösuunnittelun vaihtoehtoisia toteuttamistapoja
- ehdotus Hyvinkään kaupungin henkilöstösuunnittelujärjestelmäksi jatkossa

Harri Lipasti  
henkilöstöjohtaja

Liite 2. Henkilöstösuunnittelukyselyn saatekirje

Hei!

11.3.2009

Teen Hyvinkään kaupungin toimeksiannosta opinnäytetyötäni, joka koskee Hyvinkään kaupungin henkilöstösuunnittelun nykytilaa. Nykytilan selvittämiseksi olen tehnyt liitteenä olevan kyselyn, jonka lähetän kaikille toimialajohtajille. Kyselyyn voi vastata toimialajohtajat itse tai sitten sitä voi miettiä yhdessä, esimerkiksi johtoryhmässä tai työyhteisössä. Pääasia on, että vastauslomakkeesta käy ilmi, millaisella kokoonpanolla vastaukset on laadittu. Kyselyn tarkoituksena ei ole vain auttaa minua eteenpäin opinnoissani, vaan ihannetilanne olisi, **että jokainen toimiala ja koko kaupunki voisi hyödyntää opinnäytetyöni tuloksia henkilöstösuunnittelun kehittämisessä.**

Kysely on word -asiakirjan muodossa ja sen voi täyttää kätevästi koneella ja sitten lähettää minulle takaisin sähköpostilla ([pr\\_apulainen@hyvinkaa.fi](mailto:pr_apulainen@hyvinkaa.fi)) **20.3.2009 mennessä.**

Laitan liitteeksi myös keskeneräisestä opinnäytetyöstäni osan, jossa käsittelen henkilöstösuunnittelua ja -suunnitelman tekoa melko laaja-alaisesti. Sitä voi käyttää halutessaan vaikkapa idea- ja vinkkilistana.

**Kiitos ajastanne!**

Ystävällisin terveisin

Heidi Saarelainen

Laurea-ammattikorkeakoulu, Keravan toimipiste, liiketalouden koulutusohjelma  
(Henkilöstöressurssien kehittäminen ja johtaminen)

s-posti: [pr\\_apulainen@hyvinkaa.fi](mailto:pr_apulainen@hyvinkaa.fi)

gsm:

Liite 3. Henkilöstösuunnittelukysely

Toimiala:

Vastaaaja:

Kysymykset:

1. Koetteko henkilöstösuunnittelun tarpeelliseksi? Miksi?
2. Minkälainen henkilöstösuunnitelmakäytäntö toimialallanne on? Toimitteko suunnitelmaa tehdessänne keskitetysti vai hajautetusti toimialanne sisällä?
3. Miten otatte huomioon ja kuinka selvitätte toimialanne tulevan henkilöstötarpeen ja poistumaennusteen? Kuinka huomioitte muutostarpeen suhteessa palvelutoiminnan muutoksiin?
4. Miten varmistatte resurssien oikean kohdentamisen ja sen suunnitelmallisen kehittämisen? Kuinka otatte huomioon henkilöstön osaamisen ylläpidon ja kehittämisen? Oletteko tehneet osaamistarpeen kartoitusta?
5. Kuinka varmistatte osaavan henkilökunnan pysyvyyden? Käytättekö suunnittelun apuna urasuunnittelua ja otatteko huomioon henkilöstön omia toiveita ja haluja kehittyä?
6. Miten arvioitte työyhteisön tilaa, työhyvinvointia ja toimintaanne? Miten hyödynnätte omia arviointejanne ja kaupungin yhteistä työhyvinvointikyselyä?
7. Mitä tietoja/menetelmiä käytätte henkilöstösuunnitelmaa tehdessänne? Olisiko esimerkiksi tarvetta atk-pohjaiselle työkalulle?
8. Mitä hyvää ja mitä kehittävää henkilöstösuunnitelmassanne ja sen työstämistavoissa on?
9. Miten edistätte henkilöstösuunnitelmanne toimivuutta ja käytettävyyttä työvälineinä?
10. Tulisiko Hyvinkään kaupungilla olla yhtenäinen henkilöstösuunnitelma? Miksi ja millainen? Mikä henkilöstökeskuksen rooli tulisi tässä olla?
11. Ja vapaaehtoisena bonuksena: Millainen hyvä henkilöstösuunnitelma olisi? ☺  
KIITOS!

Liite 4. Perusturvan vastaukset

**Toimiala:** Perusturva

**Vastaaaja:** Sosiaali- ja terveystoimiala

- 1. Koetteko henkilöstösuunnittelun tarpeelliseksi? Miksi?**
  - Johtamisen tärkeä työkalu. Perusturvan henkilöstöä pystytään siirtämään palvelualueelta toiselle tarvittaessa jne. jotta toiminta turvataan ja ammattitaito on juuri oikeassa paikassa. Kokonaisnäkemys säilyy.
- 2. Minkälainen henkilöstösuunnitelmakäytäntö toimialallanne on? Toimitteko suunnitelmaa tehdessänne keskitetysti vai hajautetusti toimialanne sisällä?**
  - Palvelualueet työstävät omat suunnitelmansa ja perusturvan yhteinen hallinto kokoa yhdeksi tiedostoksi. Perusturvan johtoryhmässä käymme asian läpi, esim. uuden talousarvion laadinnassa.
- 3. Miten otatte huomioon ja kuinka selvitätte toimialanne tulevan henkilöstötarpeen ja poistumaennusteen? Kuinka huomioitte muutostarpeen suhteessa palvelutoiminnan muutoksiin?**
  - Talousarviotyössä ja johtoryhmän työskentelyssä kootaan koko perusturvan henkilöstötarpeet. Eläköitymisennusteet käytössä ja kehityskeskusteluissa asiasta keskustellaan.
- 4. Miten varmistatte resurssien oikean kohdentamisen ja sen suunnitelmallisen kehittämisen? Kuinka otatte huomioon henkilöstön osaamisen ylläpidon ja kehittämisen? Oletteko tehneet osaamistarpeen kartoitusta?**
  - Perusturvassa tehdään osaamiskartoituksia ja niistä saatujen vastauksien mukaisesti koulutus/kehittämistarpeet nousevat koulutussuunnitelmiin.
- 5. Kuinka varmistatte osaavan henkilökunnan pysyvyyden? Käytättekö suunnittelun apuna urasuunnittelua ja otatteko huomioon henkilöstön omia toiveita ja haluja kehittyä?**
  - Työhyvinvointia kehittämällä, johtajuutta kehittämällä. Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella tehdään kehittämisohjelmia, joita sitten seurataan, arvioidaan.
- 6. Miten arvioitte työyhteisön tilaa, työhyvinvointia ja toimintaanne? Miten hyödynnätte omia arviointejanne ja kaupungin yhteistä työhyvinvointikyselyä?**
  - Vastausten/ tulosten perusteella tehdään kehittämissuunnitelmat, joita seurataan ja vastuutetaan.
- 7. Mitä tietoja/menetelmiä käytätte henkilöstösuunnittelmaa tehdessänne? Olisiko esimerkiksi tarvetta atk-pohjaiselle työkalulle?**
  - Varmasti kaikki mitkä järkeistävät toimintaa ovat tervetulleita.
- 8. Mitä hyvää ja mitä kehittävää henkilöstösuunnitelmassanne ja sen työstämistavoissa on?**
  - Enemmän yhteisiä pohdintoja palvelualueiden kesken.
- 9. Miten edistätte henkilöstösuunnitelmanne toimivuutta ja käytettävyyttä työvälineinä?**
- 10. Tulisiko Hyvinkään kaupungilla olla yhtenäinen henkilöstösuunnitelma? Miksi ja millainen? Mikä henkilöstökeskuksen rooli tulisi tässä olla?**
  - Pitäisi olla yhteinen ja siinä yhteisiä osuuksia ja siitä toimialat jalostavat sitten omansa.
- 11. Ja vapaaehtoisena bonuksena: Millainen hyvä henkilöstösuunnitelma olisi? ☺**  
**KIITOS!**

Liite 5. Teknisen keskuksen vastaukset

**Toimiala:** Tekninen keskus

**Vastaaja:** Teknisen keskuksen talouspäällikkö

- 1. Koetteko henkilöstösuunnittelun tarpeelliseksi? Miksi?**  
- Henkilöstösuunnittelua ei koeta tarpeelliseksi, koska vaihtuvuus toimialalla on niin vähäistä (1-2hlöä/vuosi). Lisäksi työtehtävät ovat pääasiassa erikoistumista vaativia ja myöskään tästä syystä henkilöstösuunnittelua ei koeta tarpeelliseksi
- 2. Minkälainen henkilöstösuunnitelmakäytäntö toimialallanne on? Toimitteko suunnitelmaa tehdessänne keskitetysti vai hajautetusti toimialanne sisällä?**  
- Koska henkilöstösuunnitelmaa ei koeta tarpeelliseksi, niin sitä ei ole tehty. Lisäksi oltiin sitä mieltä, että teknisen toimialalla on mahdotonta tehdä pitkän tähtäimen suunnitelmia. Kaupungin strategian mukaisesti toimitaan.
- 3. Miten otatte huomioon ja kuinka selvitätte toimialanne tulevan henkilöstötarpeen ja poistumaennusteen? Kuinka huomioitte muutostarpeen suhteessa palveluiminnan muutoksiin?**  
- Tulevaa henkilöstötarvetta ei selvitetä etukäteen juuri mitenkään, eikä sitä oteta erityisesti huomioon. Suunnitelmia tehdään vasta sitten, kun henkilö ilmoittaa lopettavansa tehtävissään.
- 4. Miten varmistatte resurssien oikean kohdentamisen ja sen suunnitelmallisen kehittämisen? Kuinka otatte huomioon henkilöstön osaamisen ylläpidon ja kehittämisen? Oletteko tehneet osaamistarpeen kartoitusta?**  
- Koulutuksia ei juurikaan järjestetä, ei edes uusille työntekijöille. Perehdytys hoidetaan totta kai. Osaamistarpeen kartoitusta ei ole tehty koko toimialalle, mutta käsityksen mukaan eri yksiköt ovat saattaneet mahdollisesti tehdä. Joskus on ollut koulutuksia esimerkiksi excelin ja wordin käytössä jne.
- 5. Kuinka varmistatte osaavan henkilökunnan pysyvyyden? Käytättekö suunnittelun apuna urasuunnittelua ja otatteko huomioon henkilöstön omia toiveita ja haluja kehittyä?**  
- Ei varmisteta henkilökunnan pysyvyyttä mitenkään erityisesti. Palkitseminen koetaan ongelmalliseksi. Urasuunnittelua käytetään.
- 6. Miten arvioitte työyhteisön tilaa, työhyvinvointia ja toimintaanne? Miten hyödynätte omia arviointejanne ja kaupungin yhteistä työhyvinvointikyselyä?**  
- Ei arvioida mitenkään, koko kaupungin työhyvinvointikyselyä käytetään apuna. Kyselyn tulokset käydään yhdessä läpi ja kiinnitetään huomiota epäkohtiin.
- 7. Mitä tietoja/menetelmiä käytätte henkilöstösuunnitelmaa tehdessänne? Olisiko esimerkiksi tarvetta atk-pohjaiselle työkalulle?**  
- Ei tehdä, niin ei käytetä mitään.
- 8. Mitä hyvää ja mitä kehittävää henkilöstösuunnitelmassanne ja sen työstämistavoissa on?**  
- Koettu hyväksi juuri sellaisena, mikä se tällä hetkellä on, eikä koeta tarvetta muuttaa mitään
- 9. Miten edistätte henkilöstösuunnitelmanne toimivuutta ja käytettävyyttä työvälineenä?**  
- Ei millään tavalla

- 10. Tulisiko Hyvinkään kaupungilla olla yhtenäinen henkilöstösuunnitelma? Miksi ja millainen? Mikä henkilöstökeskuksen rooli tulisi tässä olla?**  
- Pitäisi olla kokonaisuudessaan yhteinen, mutta eri toimialojen muokattavissa. Henkilöstökeskuksen tehtävänä tulisi koordinoida koko homma, jotta asiat ymmärrettäisiin jokaisella toimialalla samalla tavalla.
- 11. Ja vapaaehtoisena bonuksena: Millainen hyvä henkilöstösuunnitelma olisi? ☺  
KIITOS!**

Liite 6. Sivistystoimen vastaukset

**Toimiala:** Sivistystoimi  
**Vastaaja:** Talouspäällikkö

- 1. Koetteko henkilöstösuunnittelun tarpeelliseksi? Miksi?**  
- Henkilöstösuunnittelu on tarpeellista, sillä sen avulla voidaan yhdistää työ ja sen tekijät mahdollisimman hyvin. Suunnittelulla on yhteys työtyytyväisyyteen, työn laatuun ja sisäisen viestinnän sujuvuuteen. Suunnittelun avulla voidaan varautua erilaisiin muutostilanteisiin ja niistä mahdollisesti johtuviin osaamispuutoksiin.
- 2. Minkälainen henkilöstösuunnitelmakäytäntö toimialallanne on? Toimitteko suunnitelmaa tehdessänne keskitetysti vai hajautetusti toimialanne sisällä?**  
- Tulevia henkilöstötarpeita käsitellään erityisesti toiminta- ja taloussuunnitelmien laatimisen yhteydessä. Tehtävänkuvia käsitellään säännöllisesti muun muassa kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskusteluissa myös arvioidaan työyksikön ja henkilöstön toimintaa. Henkilöstösuunnitelman nimellä olevaa erillistä dokumenttia ei toimialueella ole.
- 3. Miten otatte huomioon ja kuinka selvitätte toimialanne tulevan henkilöstötarpeen ja poistumaennusteen? Kuinka huomioitte muutostarpeen suhteessa palvelutoiminnan muutoksiin?**  
- Peruslähtökohta on toiminta- ja taloussuunnitteluaikataulu, jonka mukaan henkilöstötarpeita käsitellään erityisesti yksiköiden näkökulmasta. Yksikkötasolla on myös selvä kuva poistumaennusteesta. Toimialatasolla poistumaennusteanalyseissä käytetään henkilöstöpalveluiden toimittamaa raporttia.

Palvelutoiminta sinällään on suhteellisen vakaata, joten henkilöstön määrään tai rakenteeseen ei kohdistu äkillisiä merkittäviä muutospaineita. Suurelta osin palvelutoiminta on lakisääteistä ja merkittäviä uusia vaatimuksia palvelutoiminnan laatuun ja määrään tulee vain talousarviokäsittelyn tai hitaan lainsäädäntöprosessin kautta: näiden käsittelyjen yhteydessä analysoidaan myös henkilöstön saatavuutta ja osaamista suhteessa uusiin toimintoihin.

- 4. Miten varmistatte resurssien oikean kohdentamisen ja sen suunnitelmallisen kehittämisen? Kuinka otatte huomioon henkilöstön osaamisen ylläpidon ja kehittämisen? Oletteko tehneet osaamistarpeen kartoitusta?**  
- Resurssien oikea kohdentaminen ja sen kehittäminen varmistetaan normaalilla esimiestyöllä. Työnjakoa, osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä käsitellään paitsi epämuodollisesti päivittäisessä vuorovaikutuksessa, myös muodollisissa kehityskeskusteluissa ja erilaisissa kokouksissa. Systemaattista ja kokonaisvaltaista osaamistarpeen kartoitusta ei ole tehty säännöllisesti: kartoitus on tilannesidonnaista ja sitä pohditaan erityisesti suurten muutosten yhteydessä.
- 5. Kuinka varmistatte osaavan henkilökunnan pysyvyyden? Käytättekö suunnittelun apuna urasuunnittelua ja otatteko huomioon henkilöstön omia toiveita ja haluja kehittyä?**  
- Osaavan henkilökunnan pysyvyys pyritään varmistamaan tarkoituksenmukaisilla käytettävissä olevilla rahallisilla ja ei-rahallisilla kannustimilla. Lisäksi henkilöstöä pyritään kuulemaan heitä koskeissa asioissa ja työyhteisössä pyritään ylläpitämään myönteistä työilmapiiriä.
- 6. Miten arvioitte työyhteisön tilaa, työhyvinvointia ja toimintaanne? Miten hyödynnätte omia arvioitejanne ja kaupungin yhteistä työhyvinvointikyselyä?**  
- Työyhteisön tila, työhyvinvointi ja toimialan toiminta on voimavaroihin nähden suhteellisen hyvällä tasolla. Edellä mainittuja asioita arvioidaan erityisesti työhyvinvointikyselyn avulla. Kyselyn tulokset käsitellään toimialalla ja sen yksiköissä ja kyselyn

perusteella pyritään nostamaan esiin kehittämiskohteita: henkilöstön mielipiteet otetaan huomioon ja ongelmakohdat pyritään ratkaisemaan.

- 7. Mitä tietoja/menetelmiä käytätte henkilöstösuunnitelmaa tehdessänne? Olisiko esimerkiksi tarvetta atk-pohjaiselle työkalulle?**
  - Henkilöstösuunnittelussa keskeisiä tietoja ovat talousarviokäsittelyssä käytettävät menetelmät ja tiedot. Myös henkilöstön eläköitymisikäraportit ja Primatiedot ovat henkilöstösuunnittelun tausta-aineistoa. Erilliselle atk-pohjaiselle henkilöstösuunnittelutyökalulle ei ole esiintynyt tarvetta.
- 8. Mitä hyvää ja mitä kehittävää henkilöstösuunnitelmassanne ja sen työstämistavoissa on?**
  - Henkilöstösuunnittelu on toistaiseksi vastannut tarvetta ja suunnitteluun käytettävissä olevia voimavaroja. Suunnittelu ei liene koskaan niin hyvää, ettei sen analytyttöä, pitkäjänteisyyttä, systematisoituneisuutta ja dokumentaatiota voisi edelleen kehittää.
- 9. Miten edistätte henkilöstösuunnitelmanne toimivuutta ja käytettävyyttä työvälineinä?**
  - Henkilöstöön liittyviä asioita käsitellään avoimesti eri yhteyksissä.
- 10. Tulisiko Hyvinkään kaupungilla olla yhtenäinen henkilöstösuunnitelma? Miksi ja millainen? Mikä henkilöstökeskuksen rooli tulisi tässä olla?**
  - Kaupungin strategiassa tulee olla mainintoja henkilöstöstä. Tätä strategiaa voidaan jatkaa henkilöstöstrategialla tai henkilöstösuunnitelmalla: jonkinlainen henkilöstösuunnitelma-asiakirja on hyvä olla olemassa. Useat, toistensa kanssa limittäiset ja pahimmassa tapauksessa ristiriitaiset strategiat ja suunnitelmat aiheuttavat enemmän hämmennystä kuin selkeitä toimintatapoja ja pelisääntöjä tai yhteisiä tavoitteita. Henkilöstökeskuksen rooli voisi olla esimerkiksi "valvontaviranomaisen" rooli: noudattavatko toimialojen suunnitelmat kaupungin (henkilöstö)strategisia päämääriä.
- 11. Ja vapaaehtoisena bonuksena: Millainen hyvä henkilöstösuunnitelma olisi? © KIITOS!**
  - Hyvän henkilöstösuunnitelman edellytys on, että sen tavoite on selkeästi määritelty ja että suunnitelma tukee kaupungin ja toimialan strategiaa. Hyvä henkilöstösuunnitelma on tiivis ja konkreettinen: yleisen tason korulauseet eivät kauniissakaan kansissa ole hyödyllisiä, jos ne makaavat kirjoituspöytien alalaatikoissa. Hyvä suunnitelma on myös realistinen eikä se ole ristiriidassa realiteettien kanssa. Hyvä henkilöstösuunnitelma tuottaa enemmän kuin kuluttaa: henkilöstösuunnitelma tulisi olla sellainen, että siitä saatavat edut ylittävät sen laatimiseen ja ylläpitämiseen vaaditut uhraukset.

Liite 7. Keskushallinnon vastaukset

**Toimiala:** Keskushallinto

**Vastaaja:** Keskushallinnon liiketoimintajohtaja

- 1. Koetteko henkilöstösuunnittelun tarpeelliseksi? Miksi?**  
- Koetaan tarpeelliseksi ikärakenteen takia sekä kaupungintalon muuttamisen takia.
- 2. Minkälainen henkilöstösuunnitelmakäytäntö toimialallanne on? Toimitteko suunnitelmaa tehdessänne keskitetysti vai hajautetusti toimialanne sisällä?**  
- Ei tietoa, ei varmaankaan mitenkään.
- 3. Miten otatte huomioon ja kuinka selvitätte toimialanne tulevan henkilöstötarpeen ja poistumaennusteen? Kuinka huomioitte muutostarpeen suhteessa palvelutoiminnan muutoksiin?**  
- Kehityskeskusteluja käydään
- 4. Miten varmistatte resurssien oikean kohdentamisen ja sen suunnitelmallisen kehittämisen? Kuinka otatte huomioon henkilöstön osaamisen ylläpidon ja kehittämisen? Oletteko tehneet osaamistarpeen kartoitusta?**  
- Toimenkuvamuutoksia on tehty, sekä sisäisiä siirtoja. Jos pitää rekrytoida uusi henkilö, niin usein haetaan erilaista henkilöä, kuin toimessa on aiemmin ollut. Yksiköt hoitavat itsekseen melko paljon. Yhdessä yksiköiden johtajien kanssa käydään keskusteluja koulutusten tarpeellisuudesta. On mietitty, millaista osaamista tarvitaan mi-hinkin toimenkuvaan.
- 5. Kuinka varmistatte osaavan henkilökunnan pysyvyyden? Käytättekö suunnittelun apuna urasuunnittelua ja otatteko huomioon henkilöstön omia toiveita ja haluja kehittyä?**  
- Toimitaan niin kuin kaupungilla on yleisesti ollut tapana toimia. Urasuunnittelua ei käytetä. Kehityskeskusteluja ei olla vielä hirveästi ehditty käymään, koska suurin osa yksiköiden johtajista on uusia.
- 6. Miten arvioitte työyhteisön tilaa, työhyvinvointia ja toimintaanne? Miten hyödynnätte omia arviointejanne ja kaupungin yhteistä työhyvinvointikyselyä?**  
- Kaupungin työhyvinvointikyselyä käydään läpi ja kehityskohtia ja niiden vaatimia toimenpiteitä pohditaan. Näistä keskustellaan myös kehityskeskusteluissa.
- 7. Mitä tietoja/menetelmiä käytätte henkilöstösuunnitelmaa tehdessänne? Olisiko esimerkiksi tarvetta atk-pohjaiselle työkalulle?**  
- Ei mitään erityistä menetelmää, kun ei ole tehty henkilöstösuunnitelmaa. Erilliselle työkalulle ei nähdä tarvetta, yksiköiden toiminnassa ehkäpä?
- 8. Mitä hyvää ja mitä kehittävää henkilöstösuunnitelmassanne ja sen työstämistavoissa on?**  
- Sisäisiä järjestelyjä on mietitty valmiiksi ja tehtävien siirtoa. Tämä on hyvää.
- 9. Miten edistätte henkilöstösuunnitelmanne toimivuutta ja käytettävyyttä työväliseenä?**  
- Ei mitenkään
- 10. Tulisiko Hyvinkään kaupungilla olla yhtenäinen henkilöstösuunnitelma? Miksi ja millainen? Mikä henkilöstökeskuksen rooli tulisi tässä olla?**  
- Pitäisi olla yhtenäinen, sillä resurssit toimialojen välillä eivät kohtaa. Henkilöstökeskuksen tulisi olla henkilöstösuunnittelun kantava voima.
- 11. Ja vapaaehtoisena bonuksena: Millainen hyvä henkilöstösuunnitelma olisi? ☺**  
**KIITOS!**