



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

RIITTA VIITALA  
MARIA JÄRLSTRÖM  
(Toim.)

# Henkilöstöjohtaminen uuden edessä

Henkilöstöbarometrin nostamat  
kehityshaasteet

VAASAN YLIOPISTON JULKAISUJA  
TUTKIMUKSIA 302  
LIIKETALOUSTIEDE 107  
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

ISBN 978-952-476-537-4 (print)

ISBN 978-952-476-538-1 (online)

ISSN 0788-6667 (Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 302, print)

ISSN 2341-6033 (Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 302, online)

ISSN 0788-6705 (Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia. Liiketaloustiede 107, print)

ISSN 2342-4192 (Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia. Liiketaloustiede 107, online)

## ESIPUHE

Tutkimusraportti esittelee suomalaisten työelämän vaikuttajien käsityksiä siitä, minkälaisia haasteita henkilöstöjohtamisessa kohdataan tulevana vuosina. HR – barometrissa heiltä kysyttiin *Mitä kehittämishaasteita henkilöstötyössä on vuoteen 2018 mennessä?* Erityisteemana selvitettiin henkilöstöjohtamisen vastuullisuuden ilmenemistä organisaatioissa.

Aineisto on koottu laajapohjaisen yhteistyön tuloksena. Barometrikyselyn koordinoijana toimi HENRY ry ja pääsponsoreina toimivat Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma ja Työsuojelurahasto. Fountain Park Oy kokosi ja käsitteli barometriaineiston ja Vaasan yliopiston Johtamisen yksikkö oli päävastuussa barometrin sisällön valmistelusta sekä jatkoanalysoinnista. Muina kumppaneina hankkeessa toimivat Elinkeinoelämän keskusliitto EK sekä ryhmä työmarkkinajärjestöjä: Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry., Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry., Kauppakamari, KT Kuntatyönantajat, Palvelualojen ammattiliitto PAM ry., Suomen Ekonomiliitto SEFE ry., Tekniikan akateemisten liitto TEK ry., Uusi Insinööriliitto UIL ry., Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry.

Tutkimusraporttiin on koottu sekä aineistosta vahvasti esille nousseita, että muutamia muita henkilöstöjohtamisen kehitystrendeissä korostuvia näkökulmia. Niissä on analysoitu aineistoa laadullisella otteella pyrkien ymmärtämään vallitsevia käsityksiä eri vastaajajoukoissa. Niiden valossa voidaan saada käsitys siitä, milloisten uskomusten varassa tämän päivät toimijat henkilöstöjohtamista suuntaavat, kehittävät ja toteuttavat. Samalla muodostetaan kuvaa suomalaisesta henkilöstöjohtamisesta ja sen kehitysnäkymistä.

Kaikkein kiinnostavin asia barometrin tuloksissa ei välttämättä ole se, mitä organisaatioissa henkilöstöpäätöksiä ja –työtä tekevät vastaajat ovat kertoneet uskovansa henkilöstötyön kentällä tapahtuvan viiden vuoden sisällä. Ehkä vielä tärkeämpää on huomata, missä eri vastaajaryhmien näkemykset eivät keskenään kohtaa ja mistä ei ehkä kovin paljoa puhuta.

Kiitos Varmalle ja Työsuojelurahastolle, jotka tarjositte taloudelliset edellytykset hankkeen toteuttamiseen. Suuret kiitokset myös henkilöstöbarometrikyselyyn vastanneille sekä muille yhteistyökumppaneille, jotka mahdollistivat sen toteuttamisen.

Vaasassa huhtikuussa 2014

Riitta Viitala

Maria Järlström



## Sisällys

ESIPUHE .....	III
HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TYÖKENTTÄ .....	1
<i>Riitta Viitala, Maria Järnlström &amp; Timo-Pekka Uotila</i>	
METODOLOGIA .....	12
<i>Riitta Viitala, Maria Järnlström &amp; Tuomo Lähdeniemi</i>	
HENKILÖSTÖFUNKTION KEHITTYVÄT ROOLIT .....	21
<i>Karoliina Jolkkonen &amp; Maria Järnlström</i>	
HENKILÖSTÖJOHTAMISEN STRATEGISUUS – RETORIikkaA VAI REAALITODELLISUUTTA? .....	42
<i>Maria Järnlström &amp; Mikko Luoma</i>	
HENKILÖSTÖJOHTAMISELLA TULOSSIIN .....	60
<i>Timo-Pekka Uotila &amp; Riitta Viitala</i>	
HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNTÖJEN KEHITYSSUUNTIA .....	76
<i>Mikko Luoma</i>	
OSAAMISEN UHKANA TEHOKKUUSAJATTELU .....	98
<i>Riitta Viitala &amp; Timo-Pekka Uotila</i>	
IKÄTÖRMÄYKSIÄ TYÖPAIKOILLA .....	114
<i>Susanna Kultalahti &amp; Riitta Viitala</i>	
KOVAT AJAT KUNTIEN HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA .....	134
<i>Riitta Viitala &amp; Kirsi Lehto</i>	
LÄHIJOHTAJA HENKILÖSTÖTYÖSSÄ .....	151
<i>Riitta Viitala &amp; Niina Koivunen</i>	
TEKNOLOGIAN JA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN LIITTO .....	172
<i>Jukka-Pekka Heikkilä</i>	
SOSIAALINEN MEDIA JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	188
<i>Risto Sääntti</i>	
HYVINVOINTI MUUTTUVAN TYÖELÄMÄN HAASTEENA .....	203
<i>Liisa Mäkelä &amp; Timo-Pekka Uotila</i>	
VASTUULLISUUS HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA .....	221
<i>Maria Järnlström &amp; Sinikka Vanhala</i>	
LOPUKSI .....	241



## Kirjoittajat

Karoliina Jolkkonen, KTM, tohtoriopiskelija, The University of Nottingham

Maria Järnlström, KTT, yliopistonlehtori, Vaasan yliopisto

Jukka-Pekka Heikkilä, KTT, post-doc tutkija, Vaasan yliopisto

Niina Koivunen, KTT, yliopistotutkija, Vaasan yliopisto

Susanna Kultalahti, KTM, tohtorikoulutettava, Vaasan yliopisto

Kirsi Lehto, HTT, yliopistonlehtori, Vaasan yliopisto

Mikko Luoma, KTT, tutkimusjohtaja, Vaasan yliopisto

Tuomo Lähdeniemi, varatoimitusjohtaja, Fountain Park Oy

Liisa Mäkelä, KTT, tutkijatohtori (Akademia), Vaasan yliopisto

Risto Sääntti, FT, lehtori, Levón-instituutti, Avoin yliopisto

Timo-Pekka Uotila, KTM, projektitutkija, Vaasan yliopisto

Sinikka Vanhala, johtava tutkija, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Riitta Viitala, KTT, professori, Vaasan yliopisto





# HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TYÖKENTTÄ

*Riitta Viitala, Maria Järnlström & Timo-Pekka Uotila*

## *Henkilöstöjohtamisen muuttuva toimintaympäristö*

Organisaatiot kohtaavat yhä enemmän rinnakkaisia ja yllätyksellisiä muutoksia toimintaympäristöissään. On vaikea ennakoida, miten erilaiset muutostrendit heijastuvat tulevaisuuden henkilöstötyöhön. Pelkästään sopeutuminen jo tiedettyihin muutoksiin ei riitä, vaan olisi pystyttävä myös ennakoimaan ja varautumaan tuleviin muutoksiin. Parhaimmillaan muutostrendit voivat kuitenkin haastaa ajattelemaan tulevaisuuden henkilöstötyötä monipuolisesti ja uudella tavalla.

Kolme keskeistä megatrendiä, jotka merkittävästi vaikuttavat organisaatioissa tehtävään henkilöstötyöhön ovat globalisaatio, teknologia ja työvoiman demografiset tekijät.

## *Globalisaatio*

Globalisaatio tarkoittaa käytännössä enemmän kilpailua ja toimintaympäristön laajentumista. Globalisaation seurauksena pyritään alentamaan kustannuksia, kasvattamaan työntekijöiden osaamista ja tuottavuutta, ja asioiden tekemistä paremmin ja halvemmalla. Globalisaation myötä työskentelyltä vaaditaan tehokkuutta, innovatiivisuutta ja sen hyväksymistä, että työn turvallisuus saattaa heikentyä. Myös lahjakkuuksista kilpaillaan kansallisuudesta riippumatta. Uraliikkuvuus helpottuu maiden välillä.

## *Teknologia*

Teknologia muuttaa kommunikaatiota ja saavutettavuutta. Teknologia heijastuu mm. työskentelypaikkoihin ja -tapoihin. Teknologia mahdollistaa jatkuvan 24/7 valmiustilan ja saavutettavuuden ympäri maailman. Teknologian myötä virtuaalisuus lisääntyy. Organisaatiot ja siten työntekijät muuttuvat jatkuvassa valmiustilassa oleviksi organisaatioiksi ja henkilöiksi tehokkuuden varmistamiseksi. Työn ja elämän yhteensovittaminen voi heijastua työhyvinvointiin.

### *Työvoiman demografiset tekijät*

Työväestö ikääntyy ja ikääntyvään väestöön liitetään hyvinvointiasiat. Työuria pyritään pidentämään pitämällä ihmiset hyvässä työkunnossa. Työelämään on muodostunut Suomessa kaksikyttäiset työmarkkinat eli työelämässä on samaan aikaan etupäässä sekä nuoria että vanhoja, mutta ei juurikaan keski-ikäisiä työntekijöitä. Vuodesta 2005 alkaen työelämässä on ollut yli 50-vuotiaita noin kaksi kertaa enemmän kuin alle 25-vuotiaita. Tällaisen kehityksen uskotaan jatkuvan aina vuoteen 2025 saakka (Ilmarinen 2009).

Edellisten megatrendien lisäksi on tunnistettu joukko elämäntyyliin, käytänteisiin ja arvoihin liittyviä muutostrendejä. Esimerkiksi Truss (2012) on nostanut esille korostuvina asioina seuraavat:

- Työn ja vapaa-ajan välinen ero kaventuu
- Suorituksen arviointimittarit kehittyvät ja jalostuvat
- Sosiaalinen pääoma ja suhteet tulevat entistä tärkeämmiksi.

Edellä mainittujen megatrendien lisäksi on esitetty myös laajempia skenaarioita, jotka saattavat muuttaa henkilöstötyötä radikaalisti pitkällä aikavälillä. Truss ym. (2012) nojaavat PwC:n raporttiin vuodelta 2007, jossa esitetään kolme mahdollista liike-elämän skenaariota: ”*corporate is king*”, ”*the green world*” ja ”*small is beautiful*”. Nämä kehittyneen maailman skenaariot, jotka pohjautuvat eri oletuksiin, vaikuttavat omalta osaltaan tulevaisuudessa tehtävään henkilöstötyöhön:

#### *”Corporate is king”*

Suuret yritykset vahvistavat asemaansa entisestään muodostaen minivaltioita, joilla on merkittävä ja vaikutusvaltainen rooli yhteiskunnassa. Nämä yritykset toimivat palveluntarjoajina, jotka voivat ottaa hoidettavakseen työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä asioita (esim. terveydenhoito, vakuutukset, koulutus, asuminen), joista perinteisesti yhteiskunta on huolehtinut. Eriarvoisuus voi lisääntyä työnantajasta riippuen. Teknologian avulla voidaan seurata henkilöstön suoriutumista entistä paremmin.

*”The green world”*

Organisaatiot tulevat yhä vahvemmin panostamaan eettisyyteen ja ympäristöasioihin olettaen että asialla on merkittävä vaikutus tuleviin bisnesstrategioihin ja asiakkaisiin. Kuluttajien muuttuvat asenteet ja arvot ohjaavat yritysten toimintaa käytännössä. Yritykset ottavat entistä suuremman kontrollin arvoketjustaan, mikä heijastuu myös henkilöstöjohtamiseen. Kun yritys kantaa huolta hiilijalanjäljistä vähentämällä kansainvälistä matkustamista, henkilöstöltä odotetaan myötämielisyyttä teknologian hyödyntämistä kommunikaatiossa matkustusajan vähenemisen myötä. Vastuullisuus ja työnantajabrändi nousevat tärkeiksi teemoiksi, joista henkilöstöfunktio osaltaan kantaa vastuuta.

*”Small is beautiful”*

’Suuri’ voikin olla epäedullista liiketoiminnalle, ihmisille ja ympäristölle. Globaali liiketoiminta fragmentoituu ja lokalisoituu, jonka seurauksena lukuisia uuden korkean teknologian yrityksiä syntyy ja verkostoitumisen merkitys kasvaa. Jo nyt on nähtävissä kehittynyt suunta kohti verkostomaisia yrityksiä ja toimintamalleja ja tämän trendin uskotaan yhä vahvistuvan. Lyhytkestoiset työsuhteet ja uraliikkuvuus lisääntyisivät tässä kehitystrendissä. Työntekijöiden kannalta vahvuudeksi nousisivat erityisosaaminen ja hyvät yhteistyö- ja viestintätaidot. Lojaalisuus kohdistuu omaan ammattiin tai verkostoon organisaation sijasta.

Muutostrendit vaikuttavat väistämättä myös henkilöstöfunktion rooliin. Passiivinen ja reaktiivinen toiminta saa väistyä, kun muutostrendit vaativat yhä suurempaa aktiivisuutta ja proaktiivisuutta. Positiivista on, että henkilöstöfunktion rooli voi onnistuessaan vahvistua ja henkilöstöammattilaisten vaikutusmahdollisuudet parantua moniin asioihin organisaation eri tasoilla. Uudenlainen keskeinen rooli henkilöstöfunktiolle ja sen edustajille voi muodostua esimerkiksi liiketoimintojen rakenteellisten järjestelyjen alueella (esimerkiksi ulkoistukset) ja yrityksen sosiaalisen vastuun kysymyksissä.

***Näkökulmia henkilöstöjohtamiseen***

Henkilöstöjohtamisessa on erotettu kaksi erilaista lähestymistapaa - kova ja pehmeä henkilöstöjohtaminen (Legge 1978), jotka näkyvät erilaisina käsityksinä ja arvostuksina organisaatioiden päätöksenteossa ja erilaisina lähestymistapoina henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa. Pehmeä henkilöstöjohtaminen (”Soft HRM approach”) korostaa henkilöstön inhimillistä luonnetta, arvoa organisaation pää-

omana ja kehittämistä. Siinä keskitytään motivointiin, osaamisen kehittämiseen ja sitouttamiseen. Toiminnan ankkurina on näkemys, jonka mukaan vain osaavat, motivoituneet ja sitoutuneet ihmiset voivat taata organisaatiolle kilpailuetua. Kova henkilöstöjohtaminen (”Hard HRM approach”) puolestaan korostaa henkilöstön resurssiluonnetta. Tarkastelussa painottuu tehokkuus- ja kustannusnäkökulma. Henkilöstö nähdään pääosin kulueränä, jonka kustannustehokkuutta maksimoidaan ja kontrolloidaan. Etenkin talouden kiristyessä yrityksissä kova linja usein korostuu. Yritykset usein julkistavat henkilöstöpolitiikkansa olevan inhimillisyyttä ja henkilöstön sitouttamista korostavaa, mutta käytännössä valinnat ovatkin kovan linjan mukaisia (Truss ym. 1997).

Henkilöstöjohtamisen käytännöt eli sen käytännön toteuttamisen toimintamallit ovat yhdenmukaistuneet kautta maailman. Samankaltaistumisesta puhutaan käsitteellä *institutionaalinen isomorfia* (DiMaggio ja Powell 1983). Esimerkkinä tästä ovat yrityssektorilta julkisiin organisaatioihin ja läntisistä teollisuusmaista kehittyviin maihin siirtyneet henkilöstökäytännöt. Joissakin organisaatioissa toimiviksi havaittujen parhaiden käytäntöjen (*Best Practices*) uskotaan vaikuttavan positiivisesti menestykseen kaikkialla. Myös henkilöstöammattilaisten työkokemus, koulutus, ammattiryhmässä vakiintuneet käytännöt ja tietoperusta sekä media lisäävät käytänteiden samankaltaistumista. Myös henkilöstöjohtamisen alueella voidaan erottaa valtavirtoja ja trendejä.

*Henkilöstöjohtamisen strategisuus* on ollut esillä jo viimeiset kolmisen kymmentä vuotta, mutta se on edelleen ajankohtainen puheenaihe, jossa kaivataan lisää näkyviä edistysaskeleita käytännössä (Truss 2008). Systematisoimalla ja kontrolloimalla hallinnollisen työn kuluja henkilöstöfunktiot pyrkivät enemmän kuin koskaan siirtämään toiminnan painopistettä paikallisesta hallinnollisesta toimijasta strategisesti tekijäksi. Henkilöstöjohto haluaa myös olla organisaatiossa vakavasti otettava johtoryhmän jäsen.

*Liiketoimintakumppanuus* on toinen ja strategisuuteen läheisesti liittyvä HR-trendi, joka on saanut osakseen paljon huomiota viime vuosikymmenen aikana (Caldwell 2008). Liiketoimintakumppaneina henkilöstöammattilaiset työskentelevät esimiesten ja ylimmän johdon kanssa yhdessä toteuttaakseen liiketoimintojen edellyttämiä henkilöstöratkaisuja. Tämä toimintamalli edellyttää henkilöstöammattilaisilta hyvää liiketoiminnan tuntemusta.

*Henkilöjohtamisen yhteys tuloksellisuuteen* on noussut uudelleen huomion kohteeksi erityisesti parin viime vuosikymmenen aikana, vaikka keskustelun juuret ovatkin jo 1970-luvulla. Ensinnäkin tulosten mittaaminen – henkilöstöfunktio mukaan lukien – on selkeä intensiivisen globaalin kilpailun aiheuttama trendi (Lengnick-Hall ym. 2009). Toiseksi myös HR käytäntöjen vaikutus organisaation

tuloksellisuuteen on kasvavan kiinnostuksen kohteena (Hailey ym. 2005), joskin niiden pitkän aikajänteen vaikutukset paljastuvat huonosti yritysten kvartaalirytyksissä. Nämä intressit ovat näkyneet konkreettisella tasolla myös henkilöstöjohtamisen selkeämpänä tavoiteasetantana. Vaikka sen tavoitteet ovat vielä usein implisiittisiä, niistä myös yhä useammassa organisaatiossa puhutaan ja niitä tehdään näkyviksi.

*Inhimillinen pääoma* on noussut merkittäväksi teoreettiseksi käsitteeksi henkilöstöjohtamisessa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Yksilön osaaminen, kyvyt, terveys ja arvot ovat osa inhimillistä pääomaa, joiden varassa organisaation toiminta mahdollistuu ja voi kukoistaa. Se on kuitenkin vaikeasti hallittavissa ja esimerkiksi Wright ja McMahan (2011) ovatkin esittäneet huolensa siitä, että inhimillinen pääomaa alettaisiin nähdä firman omistamana ja kontrolloimana pääomana. Erityisesti inhimillisen pääoman elementeistä osaaminen on ollut vahvasti esillä strategiapuheissa jo vuosikymmenten ajan. Sitä korostetaan yritysten kilpailukyvyksen keskeisenä perustana. On puhuttu muun inhimillisestä pääomasta, tietämysperustasta, strategisista osaamisista, oppivasta organisaatiosta, organisaation oppimisesta, osaamisen johtamisesta ja kyvykkyyden johtamisesta. Yhtenä henkilöstöratkaisuna osaamisen hallintaan on kehitetty kyvykkyyksien johtamista. Sen suosio on kasvanut, kun globaaleilla työmarkkinoilla on tullut entistä selvemmäksi, että lahjakkaiden työntekijöiden tarjoama osaaminen, taidot ja kyvyt eli inhimillinen pääoma on merkittävä kilpailuedun lähde. Kyvykkyyksien johtaminen keskittyy usein yrityksen tulevaisuuden kannalta strategisesti tärkeimpiin työntekijöihin (Evans ym. 2011).

*HRM-tietojärjestelmät* ovat lisääntyneet viime vuosina ja valtaosa suurista organisaatioista käyttää jonkinlaista HRM -teknologiaa (Parry & Tyson 2011). Henkilöstöjohtamisen työkenttä on informaatioteknologian myötä muuttunut voimakkaasti. Sitä on muun muassa siirretty esimiesten hoidettavaksi lähemmäksi työntekijöitä erilaisten ohjelmistojen ansiosta ja internet ja sosiaalinen media mahdollistavat aivan uudentyypisiä rekryointitapoja. E-HRM järjestelmät eivät kuitenkaan ole ongelmattomia. Haasteisiin kuuluvat mm. rajoitetut käyttöoikeudet, lisääntynyt päätetyöskentely, ohjelmistojen kustannukset, koulutukseen kuluva aika ja huoli tietoturvasta (Torrington ym. 2008). Lisäksi sosiaalisen median (SOME) käytön laajentuminen työpaikoilla muuttaa henkilöstötyötä tavalla, jota ei vielä kovin hyvin tunneta.

Varsinkin kansainvälisen henkilöstöjohtamisen alueella on havaittavissa selkeä integraatiotrendi (De Cieri ym. 2007). Varsinkin monikansallisten yhtiöiden tehokas johtaminen riippuu paljon siitä, kuinka hyvin emoyhtiö pystyy integroimaan maailmanlaajuiset toiminnot johtamisjärjestelmäänsä. Henkilöstöjohtamisen in-

tegrointi keskittyy päätöksiin toiminnan keskittämisen (sentralisaation) ja hajautuksen (desentralisaation) välillä riippuen halutun kontrollin tasosta, ja globaalin standardoinnin ja paikallisen adaptoinnin välillä.

Nykyään *HR-palvelujen* hankkimiseen ja tarjoamiseen organisaatioissa on erilaisia vaihtoehtoisia kanavia. Henkilöstökäytännöt ovatkin viimeisten viidentoista vuoden aikana monissa organisaatioissa hajautuneet monipuolisen verkoston vastuulle johtuen kustannusleikkauksista ja hallinnollisen työvoiman vähentämispaineista (Evans ym. 2011). Henkilöstöfunktiot voivat muuttaa rakennettaan joko sisäistämällä, johon kuuluu HR-tehtävien siirtäminen esimiehille ja itsepalvelujärjestelmät, tai ulkoistamalla, jolloin HR-palveluja ostetaan erikoistuneilta palveluntarjoajilta. HR-palvelukeskukset voivat olla osa joko sisäistettyä tai ulkoistettua rakennemuutosta.

*Muutosjohtaminen* puolestaan ei ole mitenkään uusi henkilöstöjohtamisen alue, mutta se on entistä ajankohtaisempi toimintaympäristön jatkuvien mullistusten vuoksi. Long ja Ismail (2012) uskovat, että juuri henkilöstöfunktiolle kuuluu vastuu organisaatiomuutosten negatiivisten vaikutusten vaimentamisesta ja työntekijöiden niiltä suojelemisesta. Tähän kuuluvat aktiviteetit kuten tarvittavien henkilöiden rekrytointi ja kehittäminen muutoksen eteenpäin viemiseen, muutosagenttien työllistäminen muutoksen hyväksymisen varmistamiseksi, ja muutosta tukevan palkkiojärjestelmän rakentaminen (Torrington ym. 2008). Muutosjohtamisen tärkeydestä huolimatta se on usein henkilöstöjohtamisen unohdettu alue.

*Henkilöstöjohtamisen kaksijakoisuus* (duaalisuus) on aina ollut luonnollinen osa henkilöstötyötä (Francis & Keegan 2006), mikä näkyy esimerkiksi jaotteluna kovaan ja pehmeään henkilöstöjohtamiseen, lyhyen ja pitkän aikajänteen tarkastelemaan ja kustannus- ja rersussipainotteiseen näkökulmaan. Tästä johtuen myös HR-roolit ovat jännitteiden ja epäselvyyksien hämärtämiä (Truss ym. 2012). Taistelu tapahtuu yleensä perinteisten hallinnollisten ja ihmislähtöisten roolien ja trendikäiden strategisten ja liiketoimintalähtöisten roolien välillä. Toimintaympäristöjen turbulenssin kasvaessa henkilöstötyössä joudutaankin yhä useammin tilanteisiin, joissa on tasapainoitava jopa vastakkaisten tavoitteiden ja vaikutusten kanssa samanaikaisesti (Boselie ym. 2009). Henkilöstöratkaisuihin on esimerkiksi etsittävä tasapainoa työvoiman joustavuuden ja työntekijöiden pitkäkestoisen sitouttamisen välillä, palkkamenojen karsimisen ja henkilöstön hyvinvoinnin säilyttämisen välillä tai suorituksen johtamisen tehostamisen ja motivaation säilyttämisen välillä. Näiden jännitteisten tilanteiden hallinnassa on ratkaisua etsitty arvopohjan selkiyttämisestä. Aivan viime aikoina on käynnistynyt keskustelu henkilöstöjohtamisen vastuullisuudesta. Siinä korostetaan henkilöstöjohtamisen roolia eettisesti

hyväksyttävien ja pitkällä aikavälillä tuloksellisten henkilöstöratkaisujen edistäjänä.

### ***Tutkimusraportin tavoite, teemat ja rakenne***

Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan nyt uudenlaisia toimintamalleja. Se puolestaan edellyttää ajattelutapojen ja asenteiden muutoksia henkilöstöammattilaisilta ja myös muilta organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen osallistuvilta ja vaikuttavilta tahoilta. Henkilöstöjohtamisen kenttä on yhä monimuotoisempi ja siksi tarvitaan erikoistunutta ja monipuolista henkilöstöjohtamisen osaamista.

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta on tarkasteltu vain niukasti ja lähinnä suurten amerikkalaisten yritysten näkökulmasta. Kuitenkin henkilöstöammattilaisilta ja yritysjohdolta odotetaan valmiutta vastata mahdollisiin tulevaisuuden trendeihin sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Skenaariotyön opiskelu konteksti huomioon ottaen olisi erittäin hyödyllistä niin yritysjohdolle kuin henkilöstöammattilaisille.

Tässä kirjassa tarkastelemme Suomessa toimivia organisaatioita ja niiden henkilöstötyön tulevaisuuden haasteita. Tulevaisuusosaaminen nousee ihmisosaamisen ja numero-osaamisen rinnalle henkilöstötyössä. Larkan (2013) mukaan tulevaisuuden ennakointia ja hallintaa pidetään erittäin tärkeänä, mutta osaamispuolella näyttää olevan vajausta. Larkan mukaan *henkilöstöammattilaiset* näkevät tulevaisuuden henkilöstöhaasteiksi mm. työväestön ikääntymisen, muutosnopeuden kiihtymisen ja epävarmuuden lisääntymisen. Suomalaisten organisaatioiden muutoksia leimaavat ennen muuta tietointensiivistyminen, globaalistuminen ja kasvavat paineet tehostaa ja kehittää toimintaa. Käytännön haasteita henkilöstötyössä voi olla esimerkiksi henkilöstön polarisoituminen erilaisiin ikäryhmiin, työurien pidentämisen tarpeet, tiimien johtaminen (mm. virtuaalitiimit), monikulttuurisen työväestön johtaminen, eettisyyden ja yritys vastuullisuuden johtaminen ja mittareilla johtaminen.

Suomessa on tehty henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehitystä kartoittavia selvityksiä ja tutkimuksia aikaisemminkin (esim. Schmidt & Vanhala 2010). Henkilöstöbarometri poikkeaa niistä toteutustavaltaan, jonka ansiosta näkemyksiä saatiin paljon ja useammalta vaikuttajataholta organisaatioista. Aiemmissä selvityksissä vastaajat ovat olleet useimmiten henkilöstöammattilaisia, joko henkilöstöjohtajia tai -päälliköitä. Lisäksi aineisto kerättiin laadullisella otteella, mikä mahdollistaa aineiston syvällisemmän analysoinnin. Edellinen barometriaineisto koottiin vuonna 2010.

Tutkimuksen tavoite on siis lisätä ymmärrystä siitä, millaisia käsityksiä henkilöstöjohtamisen toimijoilla organisaatioissa – henkilöstöammattilaisilla, johdolla ja henkilöstöllä – on henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteista Suomessa. Uskomukset ja käytännön toiminta ovat yhteydessä keskenään. Siksi uskomusten selvittäminen avaa näkymiä siihen, millaiset toimintatavat ja käytännöt voisivat nousta tärkeiksi, tarpeellisiksi tai välttämättömiksi tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstötyöllä tarkoitetaan laajasti eri organisaation tasoilla toteutettavia henkilöstökäytäntöjä ja –prosesseja, joilla varmistetaan organisaation toiminnan edellyttämä henkilöstön määrä ja kohdentuminen, osaaminen, hyvinvointi sekä sitoutuminen.

Osallistumme käsillä olevan tutkimusraportin kautta samalla suomalaiseen henkilöstöjohtamisen tutkimuskeskusteluun. Tutkimuksen keskeinen tieteellinen anti liittyy ensinnäkin HRM:n tulevaisuutta käsittelevään tutkimuskeskusteluun, joka on toistaiseksi ollut sekä kansainvälisesti että kansallisesti niukkaa. Toiseksi osallistumme tällä tutkimuksella vastuullista henkilöstöjohtamista koskevaan teorian kehittelyyn.

Käsillä olevassa tutkimuskoosteessa käsittelemme useita tämänhetkisiä henkilöstöjohtamisen trendejä ja suuntauksia, jotka vaikuttavat henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään: strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöjohtamisen rooli liiketoimintajohdon kumppanina, henkilöstöjohtamisen yhteys tuloksellisuuteen, osaamisen johtamisen teemat, hyvinvoinnin johtaminen, sähköinen henkilöstöjohtaminen (e-HRM) ja henkilöstöjohtamisen vastuullisuus (tai eettisyys).

Artikkelissaan ”*Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit*” Karoliina Jolkkonen ja Maria Järnlström pohtivat, miten aineistossa rakennetaan henkilöstöfunktion rooleja ja sitä, missä määrin syntynyt kuva vastaa kirjallisuudessa ehdotettuja kehityssuuntia. Maria Järnlström ja Mikko Luoma tarkastelevat artikkelissaan ”*Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityodellisuutta?*”, millaisena henkilöstöjohtamisen kentässä strategisuus näyttäytyy HR -barometrin aineiston valossa. Henkilöstöjohtamisen yhteyttä suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen käsittelee Timo-Pekka Uotilan ja Riitta Viitalan artikkeli ”*Henkilöstöjohtamisella tuloksiin*”.

Mikko Luoma tarkastelee HR -barometrissä vastanneiden tapaa asemoida henkilöstöjohtamisen käytäntöjä strategisen ja operatiivisen johtamisen akselille artikkelissaan ”*Henkilöstöjohtamisen käytännöt – tilannekohtaista soveltamista vai strategian toteuttamista ihmisten avulla*”.

Artikkelissaan ”*Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu*” Riitta Viitala ja Timo-Pekka Uotila tarkastelevat HR -barometriaineistossa esitettyjä näkemyksiä osaamisesta, sen merkityksestä ja luonteesta sekä hallinnan mahdollisuuksista.



Artikkelissaan ”Ikätörmäyksiä työpaikoilla” Susanna Kultalahti ja Riitta Viitala tarkastelevat tapaa, jolla HR -barometriin vastanneet muodostavat käsitystä seniori-ikäisten ja Y-sukupolveen kuuluvien piirteistä, vaikutuksista ja johtamisesta työpaikoilla. Riitta Viitala ja Niina Koivunen puolestaan tutkivat artikkelissaan ”Lähijohtaja henkilöstötyössä” lähijohtamiselle asetettuja vaatimuksia ja toiveita HR -barometriaineistossa. Riitta Viitala ja Kirsi Lehto ovat artikkelissaan ”Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa” perehtyneet erityisesti kuntakentän ongelmiin työorganisaatioiden muutoksessa.

Jukka-Pekka Heikkilä tarkastelee artikkelissaan ”Teknologian ja henkilöstöjohtamisen liitto” tietotekniikan hyödyntämisen mahdollisuuksia ja ehtoja henkilöstötyön alueella. Risto Säntti puolestaan pohtii sosiaalisen median merkityksiä ja vaikutuksia työpaikoilla ja henkilöstötyössä artikkelissaan ”Henkilöstö sosiaalisessa mediassa”. Säntti etsii artikkelissaan myös selityksiä sille, miksi aihe ei ajankohtaisuudestaan huolimatta näy barometriaineistossa.

Kirjan kaksi viimeistä artikkelia lähestyvät henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksia hyvän edistäjänä organisaatioissa ja yhteiskunnassa. Liisa Mäkelä ja Timo-Pekka Uotila kiinnittävät artikkelissaan ”Hyvinvointi muuttuvan työelämän haasteena” huomionsa erityisesti siihen, miten HR-barometriaineistossa puhutaan hyvinvoinnista, sen merkityksestä ja vaalimisen mahdollisuuksista työpaikoilla. Maria Järström ja Sinikka Vanhala päättävät kirjan henkilöstöjohtamisen vastuullisuuden pohdintaan artikkelissaan ”Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa”. Erityisesti nämä viimeiset puheenvuorot ilmentävät tämän kirjan tarkoitusta, joka on rohkaimminkin henkilöstöjohtamisessa etsimään eettisesti kestäviä ratkaisuja. Maailmassa, jossa lyhenevät tulosjahdit ahtaavat toiminnan pelivaraa, on kuitenkin löydettävissä vielä organisaatioita ja niissä tilanteita, joissa voi tehdä arvovalintoja.

### **Lähteet**

Boselie, P., Brewster, C. & Paauwe, J. (2009). In search of balance – Managing the dualities of HRM: An overview of the issues. *Personnel Review* 38:5, 461–471.

Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: Re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal* 18:3, 275–294.

De Cieri, H., Cox, J.W. & Fenwick, M. (2007). A Review of International Human Resource Management: Integration, Interrogation, Imitation. *International Journal of Management Reviews* 9:4, 281–302.

- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48, 147–160.
- Evans P., Puick, V. & Björkman, I. (2011). *The Global Challenge: International Human Resource Management*. 2. painos. New York: McGraw-Hill.
- Francis, H. & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: In search of balance. *Human Resource Management Journal* 16:3, 231–249.
- Hailey, V.H., Farndale, E. & Truss, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal* 15:3, 49–66.
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 35:1, 1–5.
- Larkka, Maria (2013). Suomalaisten henkilöstöammattilaisten osaaminen – nykytila ja tulevaisuuden haasteet. *Työn Tuuli* 2, 26–32.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review* 19, 64–85.
- Legge, K. (1978). *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*. London: McGraw Hill.
- Long, C.S. & Ismail, W.K.W. (2012). The HR specialist as an agents of change: Skills that open up a place at the company's top table. *Human Resource Management International Digest* 20:2, 24–28.
- Parry, E. & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of E-HRM. *Human Resource Management Journal* 21:3, 335–354.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Styles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies* 34:1, 53–73.
- Truss, C. (2008). Continuity and change: The role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration* 86:4, 1071–1088.
- Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Wright, P.M. & McMahan, G.C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back to strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21:2, 93–104.

## METODOLOGIA

*Riitta Viitala, Maria Järnlström & Tuomo Lähdeniemi*

### ***Tutkimuksen lähestymistapa***

Tutkimuskooste sisältää 12 artikkelia, jotka on kirjoitettu laadullisella tutkimusotteella. Pyrkimyksenä on ollut ymmärryksen lisääminen henkilöstöjohtamisen toimijoiden käsityksistä koskien henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta. Nyt raportoitava tutkimus poikkeaa kuitenkin tyypillisestä laadullisesta tutkimuksesta, jossa yleensä analysoidaan tarkasti pientä määrää tapauksia ja tutkimuksen informantit valitaan harkiten, eikä tutkimuksella yleensä myöskään pyritä yleistyksiin. Käsillä olevan tutkimuskokonaisuuden hyödyntämä laadullinen aineisto on erittäin laaja ja tutkimukseen on rekrytoitu useiden kanavien kautta suuri määrä henkilöitä, joiden henkilöllisyyttä ei tiedetä. Myöskään aineiston laatuun ei ole keruun aikana ole myöskään voitu vaikuttaa kuten esimerkiksi haastattelututkimuksessa. Käsillä olevan tutkimuksen laaja aineisto jopa mahdollistaa jonkin asteiset yleistykset. Tutkimusta voisi kutsua jonkinlaiseksi ”laadulliseksi massatutkimukseksi”, jossa useamman tuhannen vastaajan joukosta kootaan vastauksia erittäin avoimella kysymyksen asettelulla. Surveyn ominaisuudet näkyvät siinä, että aineiston kerääjän aktiivinen rooli aineiston keruussa rajoittuu kyselyn lähettämiseen vastaajalle. Laadullisen tutkimuksen ominaisuudet puolestaan näkyvät siinä, että vastaajalle ei anneta valmiita kysymyksiä eikä vastausvaihtoehtoja. Aineiston keruun metodia kuvataan tarkemmin jäljempänä.

Tutkimuksen lähestymistapa nojaa sosiaaliseen konstruktionismiin (Berger ja Luckmann 1966). Jokainen barometri-kyselyyn vastannut henkilö tulkitsee henkilöstöjohtamista kyllä subjektiivisesti, mutta edustaessaan organisaatiotaan, toimialaansa ja ammattiryhmäänsä hän samalla ilmentää sitä laajempaa todellisuuskäsitystä henkilöstöjohtamisesta, johon vastaaja on sosiaalistunut ja joka on vaikuttanut hänen ajatteluunsa. Näin ollen aineiston perusteella syntyy kuva yleisistä ja vallitsevista uskomuksista tai uskomusrakenteista, eikä pelkästään suuresta joukosta täysin yksilöllisiä käsityksiä. Aiempaan tutkimukseen perustuva lähtökohtaolettamus on ollut, että käsitykset saattaisivat vaihdella esimerkiksi ryhmittäin huomioiden organisaatiotyyppi, vastaajaryhmä (henkilöstöammattilaiset, johto, työntekijät), ikä ja sukupuoli. Artikkeleissa onkin mukana ryhmien välistä vertailua. Tutkimuksessa on toisaalta oltu kiinnostuneita myös valtavirrasta poikkeavista näkemyksistä, joilla vielä ei ole kovin vahvaa kannatusta. Sosiaalisen konstruktionismin hengessä nähdään vähemmistön kannanotot niin ikään tärkeinä merkkeinä siitä, mikä voi tulla haastamaan vallalla olevia näkemyksiä.

Sosiaalisen konstruktionismin yksi keskeinen väite on, että vallitsevien ajatusmallien synnyttäjänä ja ylläpitäjänä ovat tärkeitä tietyt yksilöt, joilla sosiaalisissa yhteisöissä on erityinen asema. Henkilöstöjohtamisen alueella tällaisia eksperttejä ja asiantuntijoita ovat ennen kaikkea henkilöstöammattilaiset, joiden odotetaan tietävän, mikä on tärkeää ja tarpeellista erilaisissa organisaatioiden tilanteissa. Merkittäviä agentteja ovat myös johtajat, joilla on valta resurssien ja esillä pitämisen kautta vaikuttaa henkilöstöjohtamisen kehityskulkuun organisaatioissa. Myös luottamushenkilöt ovat Bergerin ja Luckmanin esille nostamia ”merkityksellisiä toisia”, joiden kannanotot ja uskomukset vaikuttavat siihen, millaiset käsitykset alkavat vallata alaa henkilöstön keskuudessa ja sen myötä myös arvostukset ja odotukset. Tärkeitä vaikuttajia ovat henkilöstöjohtamisen alan kouluttajat ja konsultit, joita on mukana vastaajajoukossa. Omassa lähiympäristössään jokainen henkilö vaikuttaa yhteisen ajattelun kehittymiseen osallistuessaan päivittäiseen toimintaan ja vuorovaikutukseen. Näistä syistä tutkimusaineistoa on kerätty kaikista näistä ryhmistä.

Aineisto on kerätty ohjaamatta vastaajia kovinkaan tarkasti. Tavoitteena on ollut antaa heille mahdollisimman väljät puitteet voida ottaa esille erilaisia tärkeitä kokemiaan näkökohtia liittyen henkilöstöjohtamisen kehityssuuntiin ja tulevaisuuden kehityshaasteisiin. Tavoitteena on ollut saavuttaa mahdollisimman rikas näkymä siihen, mitä henkilöstöjohtamista tuottavat ja kokevat toimijat organisaatioissa haluavat tuoda esille näkemyksinään. Jokainen heistä tarkastelee asiaa omasta tilanteestaan käsin. Tutkijoiden tehtävä on ollut tehdä tulkintoja ja luoda ymmärrystä vastaajien tärkeinä pitämien ja esille tuomien asioiden kautta. Tutkijan tehtävä ei ole ottaa kantaa näkemysten oikeellisuuteen, vaan pikemminkin pohtia niiden merkitystä henkilöstöjohtamisen kehityskulkujen kannalta. Tutkimuksen kohteena ei siten ole henkilöstöjohtamisen kehityskulku sinänsä, vaan siihen vaikuttavien toimijoiden käsitykset asiasta. Niiden oletetaan vaikuttavan henkilöstöjohtamisen kehitykseen.

Artikkeleissa on sovellettu tutkimuskysymykseen parhaiten soveltuvaa analysointimenetelmää, joten ne vaihtelevat.

### ***Aineiston keruu***

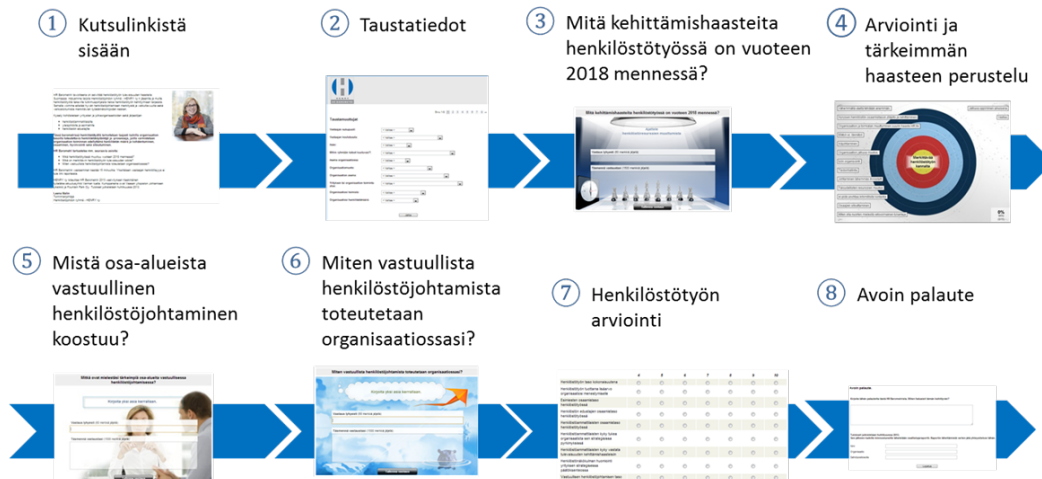
Aineiston keruu toteutettiin nettikyselynä, joka muistuttaa jossain määrin teema-haastattelua. Teemat valittiin ennakkoon, joskin niistä puuttui tarkka muoto. Vastaajille esitettiin väljiä virikelauseita, joiden avulla haluttiin houkutella haastattel-

tavan spontaanit mielipiteet, kokemukset sekä mielikuvat liittyen henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehityshaasteisiin. Virikelauseet olivat:

- Ajattele organisaation rakenteiden ja prosessien muuttumista
- Ajattele johtamisen muuttumista
- Ajattele henkilöstöressurssien muuttumista
- Ajattele teknologian kehityksen näkökulmasta
- Ajattele organisaation strategian näkökulmasta
- Ajattele organisaation toimintaympäristön / toimialan muuttumista.

Tiedonkeruumenetelmänä on suomalaisen Fountain Park Oy:n kehittämä vuorovaikutteinen puolistrukturoitu verkkoavoriihi, joka on kehitetty ideoiden ja ajatusten keräämiseen ja arviointiin. Fountain Park Verkkoahaastattelu™ on internetissä toteutettava ratkaisu, jonka avulla osallistujat voivat omin sanoin kertoa näkemyksensä haluttuihin kysymyksiin sekä arvioida muiden osallistujien ideoiden merkitystä itselleen.

HR-barometri kysely eteni seuraavasti: kutsulinkki, taustatiedot, henkilöstötyön kehittämishaasteet, kehittämishaasteiden arviointi, vastuullinen henkilöstöjohtaminen (osa-alueet ja käytännöt), henkilöstötyön arviointi ja mahdollinen palaute.

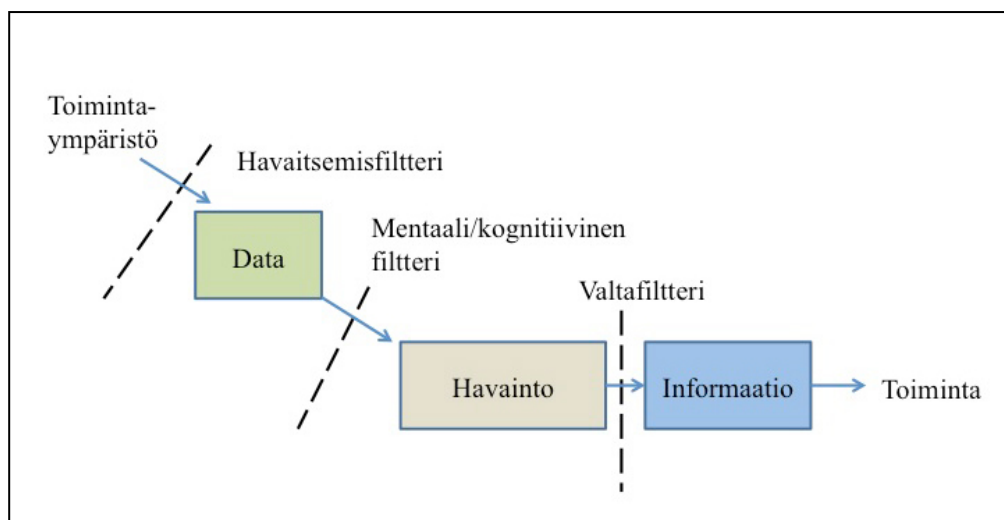


**Kuva 1.** HR-barometrikyselyn vaiheet.

Tiedonkeruumenetelmänä on suomalaisen Fountain Park Oy:n kehittämä vuorovaikutteinen puolistrukturoitu verkkoavoriihi, joka on kehitetty ideoiden ja ajatusten keräämiseen ja arviointiin. Fountain Park Verkkoahaastattelu™ on internetissä toteutettava ratkaisu, jonka avulla osallistujat voivat omin sanoin kertoa nä-

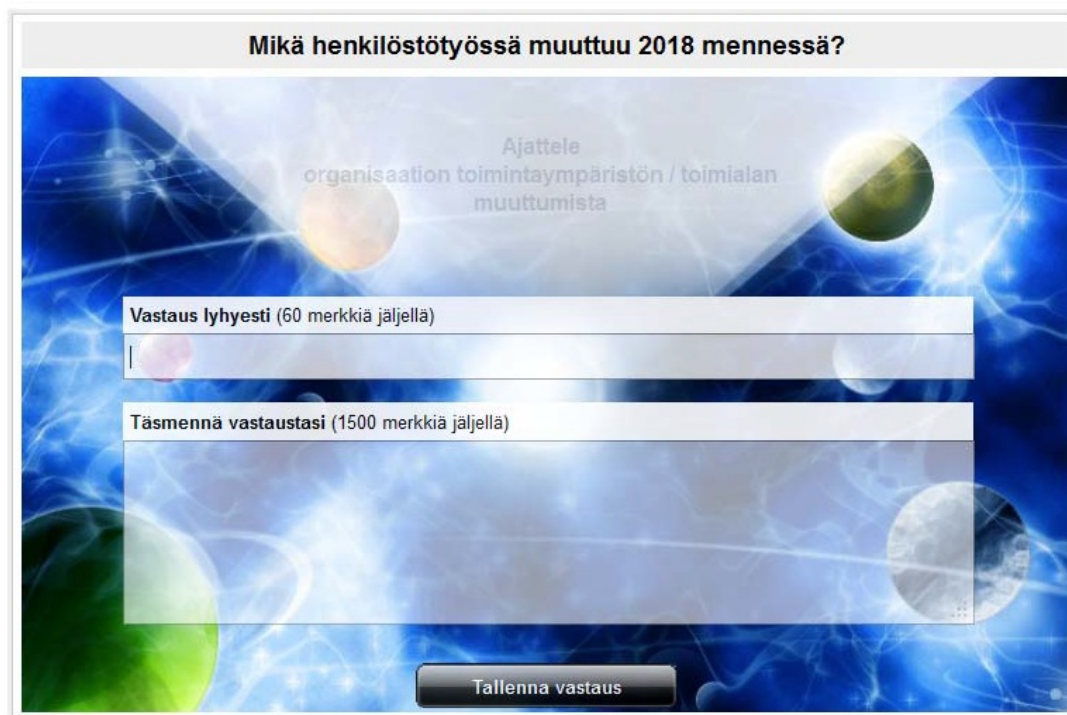
kemyksensä haluttuihin kysymyksiin sekä arvioida muiden osallistujien ideoiden merkitystä itselleen.

Tiedonkeruumenetelmä nojaa osittain Igor Ansoffin teoksessaan 'Implanting strategic management' (1984) esittämäänsä ajatukseen kolmesta suodattimesta eli filtteristä, jotka heikentävät organisaatioiden toimijoiden kykyä hyödyntää toimintaympäristössä olevaa tietoa. Menetelmä on kehitetty siten, että suodattimien vaikutusta pystyttäisiin jonkin verran eliminoimaan. *Havaitsemisfiltteri* tarkoittaa sitä, että henkilöt eivät aina näe oman erikoisalueensa ulkopuolelle. *Mentaalifiltteri* puolestaan estää sellaisen havaitun tiedon esittämisen, jolla ei uskota olevan merkitystä kysytyn asian kannalta. Näitä ajattelun kapea-alaisuutta lisääviä filteereitä pyritään kyselyssä eliminoimaan esittämällä kysymysten yhteydessä apuna, jotka toimivat virikkeinä ja innostavat ajattelemaan asioita uusista näkökulmista. *Valtafilterin* vaikutuksesta osa käyttökelpoisesta tiedosta saattaa suodattua pois yrityksen hierarkian sisällä, kun tieto kulkee työntekijän tasolta johtoportaalille. Tätä vältetään sillä, että verkkohaastattelu on anonyymi, joten kaikilla on mahdollisuus roolista ja asemasta riippumatta osallistua tasa-arvoisesti. Igor Ansoff (1984) lanseerasi samassa teoksessaan myös käsitteen heikot signaalit (weak signals). Ansoffin mukaan strategiset yllätykset antavat itsestään viitteitä etukäteen. Viitteet eli heikot signaalit, ovat aluksi epämääräisiä ja vaikeasti tulkittavia, mutta ajan myötä ne vahvistuvat ja konkretisoituvat. Havaitsemalla heikot signaalit ajoissa ja valmistautumalla niiden vahvistumiseen, organisaatio voi saavuttaa merkittävän kilpailuetuaseman tilanteessa, jossa heikko signaali vahvistuu nopeassa tahdissa merkittäväksi trendiksi.



**Kuvio 2.** Igor Ansoffin kolme filtteriä (Ansoff 1984).

Verkkohaastattelu etenee vaihe vaiheelta niin, että kullekin sivulle on sijoitettu yksi avoin kysymys: Miten henkilöstötyö muuttuu 2018 mennessä? Pääkysymyksen alla olevat ”virikesanat” vaihtuvat tietyin väliajoin. Vastaaaja voi kiteyttää ajatuksensa lyhyesti pienempään kenttään tai kirjoittaa siihen pelkän otsikon ja jatkaa vastaustaan pidemmässä tekstikentässä. (Kuvio 2.)

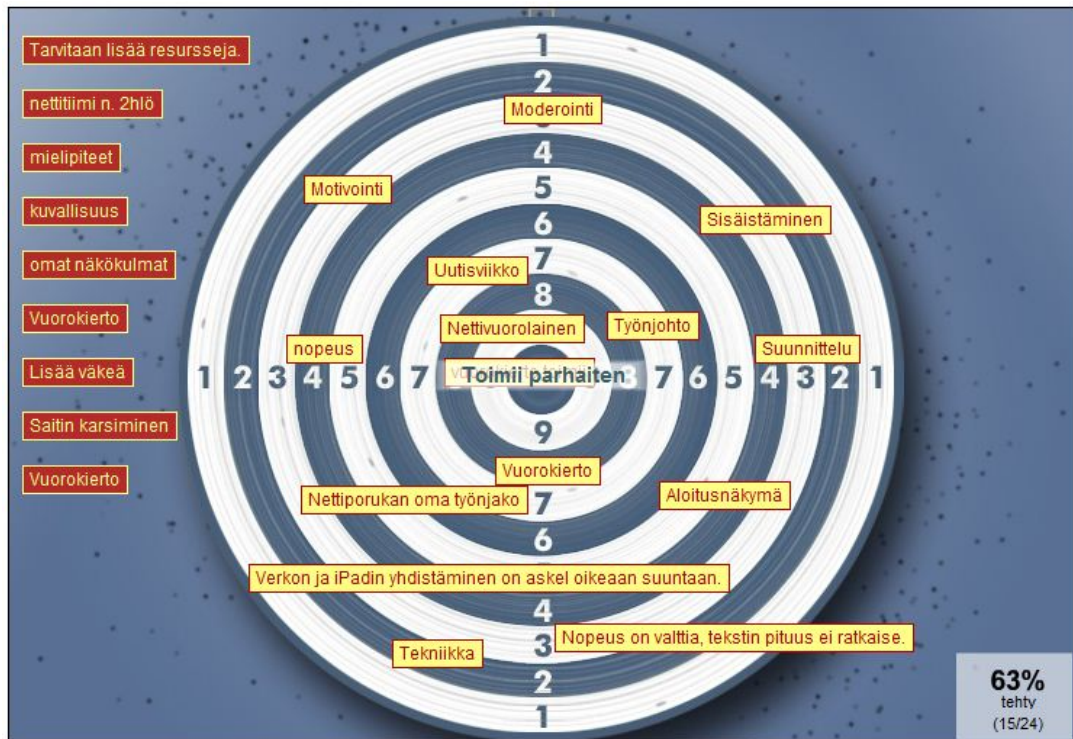


The image shows a screenshot of a web-based survey form. At the top, the title reads "Mikä henkilöstötyössä muuttuu 2018 mennessä?". Below the title, there is a prompt: "Ajattele organisaation toimintaympäristön / toimialan muuttumista". The form contains two text input fields. The first field is labeled "Vastaus lyhyesti (60 merkkiä jäljellä)" and the second is labeled "Täsmennä vastaustasi (1500 merkkiä jäljellä)". At the bottom of the form, there is a button labeled "Tallenna vastaus". The background of the form is a blue and green abstract graphic with glowing lines and spheres.

**Kuvio 3.** Esimerkki kysymyssivusta.

Ohjelma tuotti seuraavassa vaiheessa vastaajalle tikkataulun, jossa hän ilmensi erilaisten asioiden tärkeyttä siirtämällä asianimikkeitä tikkataulun eri kohtiin. Osallistuja määrittelee vastausten tärkeyden siirtämällä niitä lähemmäksi tai kauemmaksi taulun keskiosasta. Keskiosaan siirretään tärkeinä pidetyt vastaukset, ulkolaidalle vähemmän tärkeiksi koetut ajatukset. Siirrettävien asianimikkeiden sisältö muodostui edellisessä vaiheessa esiin nostetuista teemoista, jotka ohjelma tunnisti aineistomassasta useimmin toistettuina.





**Kuvio 4.** Teemojen tärkeyttä ilmentävä tikkataulu verkkokyselyssä.

### *Barometri-kyselyyn vastanneet*

Barometrikyselyyn vastasi monipuolinen joukko organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen osallistuvia henkilöitä. Koulutustaustan osalta suurimmat vastaajaryhmät olivat kauppatieteellisen tai tekniikan alan koulutuksen omaavia. Henkilöstön edustajia vastaajista oli noin puolet, henkilöstöammattilaisia kolmannes ja muissa johto- tai esimiestehtävissä olevia oli viidennes. Kolmannes sijoitti itsensä työntekijöihin, neljännes asiantuntijoihin ja viidennes ylimpään johtoon. Viidennes vastaajista kertoi olevansa joko keskijohtoon kuuluvia tai esimiehiä. Vastaajien taustatiedot on esitetty taulukossa 1. Vastaajista noin 60% oli iältään 40–60-vuotiaita. Lähes neljännes sijoittui ryhmään 30–50-vuotiaat. Yli 60-vuotiaita oli vastaajissa vain yhdeksän prosenttia ja alle 30-vuotiaita vain neljä prosenttia vastaajista. Naisia vastaajista oli yli puolet (56 %).

**Taulukko 1.** Vastaajien taustatiedot.

<b>VASTAAJAN KOULUTUS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kauppatieteellisen alan koulutus	617	24
Hallintotieteellinen koulutus	121	5
Oikeustieteellinen koulutus	49	2
Kasvatustieteellinen koulutus	248	10
Muu yhteiskuntatieteellisen alan koulutus	179	7
Psykologian alan koulutus	35	1
Tekniikan alan koulutus	521	20
Sosiaali- ja terveystieteiden koulutus	138	5
Muun alan koulutus	666	26
<b>Yhteensä</b>	<b>2574</b>	
<b>MIHIN RYHMÄÄN KATSOT KUULUVASI?</b>		
Henkilöstöammattilainen (asiantuntija / johtotehtävät)	856	33
Muissa johto- / esimiestehtävissä toimiva	484	19
Henkilöstön edustaja	1236	48
<b>Yhteensä</b>	<b>2576</b>	
<b>ASEMA ORGANISAATIOSSA</b>		
Ylin johto	537	21
Keskijohto	399	15
Muu esimies	135	5
Asiantuntija	652	25
Työntekijä	853	33
<b>Yhteensä</b>	<b>2576</b>	
<b>IKÄSI</b>		
Alle 30 vuotta	115	4
30-40 vuotta	596	23
41-50 vuotta	812	32
51-60 vuotta	821	32
yli 60 vuotta	233	9
<b>Yhteensä</b>	<b>2577</b>	
<b>VASTAAJAN SUKUPUOLI</b>		
Nainen	1451	56
Mies	1120	43
En halua kertoa	8	0,3
<b>Yhteensä</b>	<b>2579</b>	

Tutkimusaineistoa saatiin monenlaisista organisaatioista. Niiden rakenne on esitetty taulukossa 2. Vastaajat edustivat kooltaan, toimialtaan ja organisaatiotyypiltään suomalaista työelämää kohtalaisen monipuolisesti. Tuloksia voikin tältä osin pitää melko hyvin suomalaista työelämää edustavina.

**Taulukko 2.** Vastaajien taustaorganisaatiot.

<b>ORGANISAATIO SI HENKILÖSTÖMÄÄRÄ</b>		
alle 10 työntekijää	133	8
10–49	379	15
50–249	652	25
250–499	357	14
500–5000	698	27
yli 5000 työntekijää	353	14
<b>Yhteensä</b>	<b>2572</b>	
<b>YRITYKSEN TAI ORGANISAATION TOIMINTA-ALUE</b>		
Kaikki tai pääosa liikevaihdosta/toiminnasta Suomessa	1901	74
Puolet tai vähemmän liikevaihdosta/toiminnasta ulkomailla	250	10
Yli puolet liikevaihdosta/toiminnasta ulkomailla	414	16
<b>Yhteensä</b>	<b>2565</b>	
<b>ORGANISAATION ASEMA</b>		
Itsenäinen yritys / muu organisaatio	1136	44
Osa kotimaista konsernia	563	22
Osa konsernia, jonka pääkonttori on ulkomailla	380	15
Ei koske organisaatiotani	496	19
<b>Yhteensä</b>	<b>2575</b>	
<b>ORGANISAATIOMUOTO</b>		
Osakeyhtiö	1022	40
Osakeyhtiö, joka on pörssiyritys	438	17
Valtionhallinnon organisaatio	147	6
Kuntaorganisaatio	547	21
Muu	422	16
<b>Yhteensä</b>	<b>2576</b>	
<b>ORGANISAATION TOIMIALA</b>		
Teollisuus	426	17
Kaupan ala	469	18
Rahoitus- ja vakuutusala	75	3
Muu yksityinen palveluala	481	19
Informaatio- ja viestintäala	129	5
Valtionhallinto	125	5
Kunnallishallinto	454	18
Muu	415	16
<b>Yhteensä</b>	<b>2574</b>	

### ***Aineiston analysointi***

Aineisto on analysoitu kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen niistä oli aineiston sisällöllinen karkea luokittelu, jonka teki Fountain Park. Aineisto luokiteltiin teema-kohtaisiin ryppäisiin suurten tekstimassojen tehokkaaseen selaamiseen ja sisällön raportointiin suunnitellulla DR-TextMiner-tekstin-louhintaohjelmistolla. Ohjelmisto laskee aineistossa yleisimmin esiintyvien sanojen määrän, minkä jälkeen analyysin tekijä luokittelee aineiston teemaluokkiin mekaanisesti sanoja yhdistelemällä. Tämän jälkeen analyysin tekijä määrittelee teemaluokkiin avainsanat, ja ohjelmisto siirtää kyseiset sanat sisältävät vastaukset ko. teemaluokan alle. Teemoittelussa aineistossa yksi vastaus saattaa kuulua useampaan luokkaan, sillä vastauksessa saatetaan sivuta useampaa kuin yhtä teemaa.

Samalla saatiin myös tietoa siitä, kuinka paljon vastaajat käsittelivät kutakin teemaa ja kuinka tärkeinä niitä pitivät. Tekstinlouhintaohjelmisto muuntaa yksittäisten vastausten saamien arviointien keskiarvon (sijoittumisen tikkataululla) numeroarvoksi sekä laskee hajonnan yksittäisten arviointien välillä. Ohjelmiston avulla voitiin siis yhdistää tieto siitä, kuinka paljon teemaluokkiin kuuluvat asiat keräsivät määrällisesti vastauksia siihen, kuinka tärkeiksi vastaukset arvioitiin kuin myös siihen, kuinka paljon asioiden tärkeysarvioinneissa oli hajontaa osallistujien kesken.

Vaasan yliopiston Johtamisen yksikön Henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmä on vastannut sekä barometrin sisältökysymyksistä, että aineiston teemakohtaisesta analysoinnista. Kirjoittajat ovat aiemman tutkimustyönsä kautta perehtyneet HR-barometrissa esiintyviin teemoihin ja tulkitsevat nyt barometriaineistoa muodostaakseen sen pohjalta kuvaa tulevaisuuden henkilöstötyön haasteista. Aineisto on niin rikas ja runsas, että se on mahdollistanut erityyppiset lähestymistavat aineiston tarkasteluun. Kirjoittajat ovat saaneet kohtuullisen vapaat kädet aineiston käsittelyn suhteen valitussa teemassa. Seuraavissa artikkeleissa esitellään näin saatuja tuloksia.

### ***Lähteet***

Ansoff, I. (1984). *Implanting Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall International.

Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. London: Penguin University Books.

# HENKILÖSTÖFUNKTION KEHITTYVÄT ROOLIT

*Karoliina Jolkkonen & Maria Järlström*

*Henkilöstöfunktion rooli on muuttumassa globaalin kilpailun kiihtymisen, tietoyhteiskuntaan siirtymisen ja muiden toimintaympäristön muutosten myötä. Yleinen näkemys on ollut, että henkilöstöfunktio voi luoda lisäarvoa siirtymällä perinteisesti hallinnollisesta roolista kohti strategista roolia. Tämä siirtyminen ja roolijako eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä ja ainoita lähestymistapoja HR (human resources) -roolien tutkimiseen. Tässä luvussa tarkastelemme henkilöstöfunktion rooleja eri vastaajaryhmien näkökulmista. Analyysissä vertailemme eri yksilö-, organisaatio- ja toimintaympäristötason tekijöiden yhteyttä Ulrichin tutkimusryhmän viimeisimpään kuusijakoiseen roolitypologiaan. Lähestymistapa mahdollistaa kriittisen, kontekstin huomioivan tarkastelutavan hyödyntämisen.*

## **Johdanto**

Henkilöstötyöllä on pitkä historia. Se on kehittynyt eri nimikkeiden alla nykyiseen tilaansa laajan akateemisen ja ammatillisen kiinnostuksen kohteena. Muuttuva toimintaympäristö ja henkilöstöjohtamisen trendit vaikuttavat osaltaan organisaatioissa tehtävään henkilöstötyöhön. Esimerkiksi globaalin kilpailuympäristön vuoksi organisaatioiden ja HR funktioiden tulee yhä enemmän arvioida omaa toimintaansa ja tuloksellisuuttaan ja etsiä innovatiivisia kilpailuedun lähteitä. Henkilöstöfunktion tehtäväkenttään vaikuttavat lisäksi työvoiman muuttuneet arvot ja odotukset, suoritusodotukset, osaamiseen perustuvat alat, kilpailu lahjakkaista yksilöistä, uusi teknologia, luovuuden ja innovatiivisuuden tarve, yrityskohut ja pula hyvistä johtajista (Burke & Cooper 2006). Lähtökohta on, että organisaatioissa tehtävän henkilöstötyön täytyy kehittyä. Kehitys voi edellyttää toiminnan nopeuttamista, byrokratian vähentämistä ja merkityksen lisäämistä liiketoiminnan kannalta (Boudreau & Ziskin 2011).

Perinteisesti henkilöstöfunktion rooli on ollut hallinnollinen, kun taas strategisen henkilöstöjohtamisen perspektiivi odottaa hallinnollisten tehtävien yli menevää panostusta henkilöstöfunktiolta. Henkilöstöfunktion rooli nähdään yleisesti hyvin strategisena tulevaisuuden suhteen. Trussin (2008) tutkimus vahvistaa, että strateginen HR rooli ei korvaa perinteisiä toimintatapoja ja rooleja vaan strateginen rooli on lisätty jo olemassa oleviin velvollisuuksiin. Tämä tulos korostaa henki-

löstöfunktion roolien monimutkaisuutta ja usein ristiriitaista luonnetta. Myös HR-prosessien ja sisällön kehittäminen, HR palvelutarjonta ja liiketoiminnan tukeminen tulevat esille roolikeskusteluissa. Henkilöstöfunktiot eivät välttämättä ole vielä täysin valmistautuneita kaikkiin roolimutoksiin, ja odotukset HR:n suhteen ovat nousseet ehkä liikaakin.

Muutokset henkilöstöfunktion rooleissa luovat omat haasteensa. Monissa yrityksissä henkilöstöfunktiota ei edelleen nähdä tasavertaisena kumppanina muille funktioille tai ylimmälle johdolle. Tämä voi johtua esimerkiksi ylimmän johdon uskon puutteesta henkilöstöfunktion pätevyyteen. Brandl ja Pohler (2010) analysoivat toimitusjohtajien käsityksiä heidän henkilöstöfunktionsa roolista Itävallassa. Tulokset paljastavat, että toimitusjohtajat näkevät henkilöstöfunktionsa yleisesti ottaen positiivisesti ja ovat halukkaita antamaan heille vastuuta strategisessa päätöksenteossa. Henkilöstöfunktioiden roolit eivät kuitenkaan kehity elleivät toimitusjohtajat luota henkilöstöammattilaisten pätevyyteen. Henkilöstöfunktion muodonmuutos strategiseksi kumppaniksi onkin käytännössä vaikea toteuttaa monissa organisaatioissa.

Henkilöstöfunktiot ovat muuttumassa virallisemmiksi ja ammattimaisemmiksi (Wolf & Jenkins 2006). Silti henkilöstöfunktiot kärsivät niihin assosioiduista epäselvyyksistä. Selkeyden puuttuminen HR roolien suhteen johtuu monista tekijöistä kuten osastojen välisistä rajoista, korvattavissa olevasta osaamisesta, epäselvistä vastuualueista ja tulostittareista, sekä muuttumattomasta mutta ongelmallisesta riippuvuudesta linjajohtoon HR-palvelujen tarjoamisessa (Caldwell 2008). Tilanne vaatii huomattavaa jämäkkyyttä ja kommunikaatiota henkilöstöfunktiolta, jotta sen rooli selkiytyisi ja vahvistuisi organisaatioissa.

Tässä luvussa tarkastelemme henkilöstöfunktion rooleja eri vastaajaryhmien näkökulmista. Analyysissä vertailemme eri yksilö-, organisaatio- ja toimintaympäristötason tekijöiden yhteyttä Ulrichin tutkimusryhmän kuusijakoiseen roolitypologiaan. Lähestymistapa mahdollistaa kontekstin huomioivan tarkastelutavan hyödyntämisen.

### ***HR roolityologioita***

Henkilöstöfunktion määrittelemiseksi ja kuvaamiseksi on esitetty erilaisia roolityologioita viimevuosikymmenten aikana (Legge 1978; Tyson & Fell 1986; Storey 1992; Ulrich 1997). Typologiat ovat tärkeitä, koska ne määrittävät standardit, jotka vaikuttavat henkilöstöammattilaisten palkkaamiseen, perehdyttämiseen, kouluttamiseen ja arvioimiseen. Malleissa on tyypillisesti tehty ero strategisten ja

hallinnollisten roolien välillä ja roolien määrä vaihtelee malleissa (ks. taulukko 1). Hallinnollinen rooli tarkoittaa päivittäistä, rutiininomaista HR-toimintaa (perushenkilöstöpalvelut ja -toiminnot). Strateginen rooli nähdään puolestaan monimuotoisempana tehtäväkenttänä, joka usein heijastelee strategiakirjallisuutta ja strategista päätöksentekoa (Truss ym. 2002). Taulukko 1 kiteyttää neljä tunnettua HR-roolitypologiaa.

**Taulukko 1.** HR-roolityologioita (Truss ym. 2012).

Tekijät	Hallinnolliset (ja operatiiviset) roolit	Strategiset roolit
Legge (1978)	1. Mukautuva uudistaja 2. Ongelmien ratkaisija	3. Poikkeava uudistaja
Tyson and Fell (1986)	1. Valvoja 2. Sopimusten hoitaja	3. Arkkitehti
Storey (1992)	1. Valvoja 2. Palvelija	3. Neuvonantaja 4. Muutosten tekijä
Ulrich (1997)	1. Hallinnon asiantuntija 2. Työntekijöiden ohjaaja	3. Muutosagentti 4. Strateginen partneri

Karen Legge (1978) teki alueen varhaistyötä ja loi kolme roolikuvausta selittääkseen, kuinka henkilöstöammattilaiset voivat vaikuttaa organisaatioissa muutosagentteina. *Mukautuva innovoija* käyttää HR asiantuntemustaan parantaakseen organisaation suorituskykyä vallalla olevan johtamisarvojärjestelmän mukaisesti haastamatta sitä. Vastakohtaisesti *poikkeava uudistaja* kannustaa radikaaleihin muutoksiin kyseenalaistamalla status quon ja pyrkii vakuuttamaan linjajohdon muuttamaan työtapoja olennaisesti. *Ongelmien ratkaisija* vaikuttaa osallistumalla organisaation ongelmien ratkaisemiseen HR tietämyksensä kautta. Tärkeä aspekti Leggen kehittämässä typologiassa on roolien jako reaktiiviseen ja proaktiiviseen toimintaan. *Reaktiivinen* toiminta viittaa yleensä kuvattujen tai odotettujen asioiden tai roolien toteuttamista pyydettyä ja tarpeen vaatiessa niihin reagoiden, kun taas *proaktiivinen* toiminta tarkoittaa tulevaisuussuuntautuneisuutta, muutosorientoituneisuutta, omatoimisuutta ja ennakoimista (Griffin ym. 2007). Mukautuva uudistaja ja ongelmien ratkaisija ovat reaktiivisia rooleja ja poikkeava uudistaja on proaktiivinen rooli. Leggen tutkimuksissa uudistujan rooli tuli kuitenkin esille vain harvoin sen haastavuuden vuoksi. Caldwellin (2001) kyselytutkimuksen ja haastattelujen tulokset osoittavat henkilöstöfunktion roolin kasvaneen merkitykseltään ja monimuotoisuudeltaan organisaatioiden muutoksissa. Henkilöstöfunktiot ovat aktiivisempia muutosjohtamisessa monin eri tavoin ja niiltä vaadi-

taan proaktiivisempaa roolia yritysten kilpailukykyisyyden ylläpitämiseksi vallitsevassa epävarmassa liiketoimintaympäristössä.

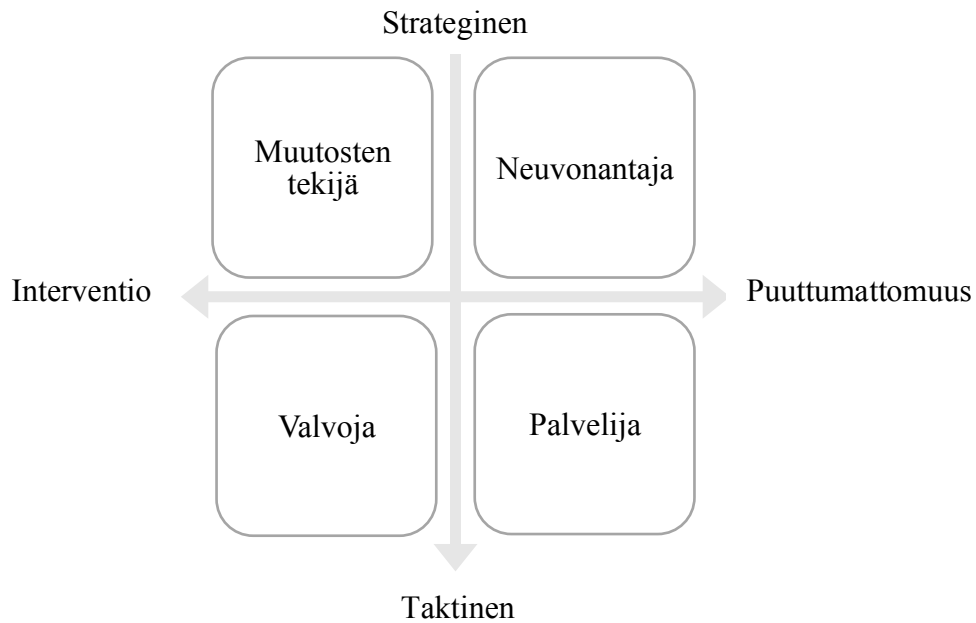
Tyson ja Fell (1986) edistivät alaa heidän typologiallaan, johon kuuluvat seuraavat roolit: valvoja, sopimusten hoitaja ja arkkitehti. Tyson ja Fell väittävät, että jokainen heidän HR-rooleistaan voi esiintyä millä tahansa organisaation tasolla. Toisaalta on myös esitetty, että typologian roolit ovat kumulatiivisia eivätkä epäjatkuvia (Monks 1993). Tämä tarkoittaa, että jos henkilöstöfunktio toimii arkkitehdin roolissa, on se ensin toiminut kahdessa muussa alemmassa roolissa nousutakseen arkkitehdiksi. Tämä kumulatiivinen lähestymistapa tukee henkilöstöjohtamisen dualistista luonnetta, jossa perinteisiä HR rooleja ei unohdeta strategisuuden saavuttamiseksi, vaan ne toteutetaan samanaikaisesti, jotta HR:stä tulisi mahdollisimman vaikutusvaltainen.

Caldwell (2001) uskoo, että Tysonin ja Fellin typologia on yksi parhaiten tunnetuista ja hyödyllisistä malleista henkilöstöfunktioiden roolien ymmärtämiseen muutosjohtamisen roolin puuttumisesta huolimatta. Tänä päivänä valvojan tehtävät tapahtuvat pääasiallisesti e-HRM järjestelmien avulla ja arkkitehdin strateginen rooli korostuu kuten jo aikaisemmin mainittu. Sen sijaan sopimusten hoitajan nykyinen merkitys riippuu paljon kyseisestä maasta ja alasta, koska ammattiliiton rooli ja vaikutusvaltaisuus on muuttunut merkittävästi viime vuosikymmeninä.

Storeyn typologia on vuodelta 1992. Storey ehdotti HR-rooleiksi neuvonantaja, palvelija, valvoja ja muutosten tekijä. Roolit on sijoitettu kahdelle akselille: interventio vastaan puuttumattomuus ja strateginen vastaan taktinen (ks. kuvio 1). *Neuvonantajat* toimivat organisaation sisäisinä konsultteina ja neuvovat linjan johtoa. Vastakohtaisesti *palvelijat* ovat reaktiivisia linjanjohdon vaatimuksiin. *Valvojat* ovat mukana työvoima lakien ja politiikan kehittämisessä ja käytäntöön panossa. Viimein *muutosten tekijät* huolehtivat strategisesta henkilöstöjohtamisesta ja muutosjohtamisesta.

Leggen tavoin Storey (1992) ei löytänyt tutkimuksessaan monia henkilöstöfunktioita, jotka olisivat todella toimineet muutosten tekijän roolissa. Kymmenen vuotta myöhemmin Caldwellin (2003) testatessa Storeyn mallia 98 organisaatiossa, hän havaitsi *muutosten tekijän* olevan toiseksi yleisin HR-rooli neuvonantajan jälkeen. Nämä tulokset tukevat käsitystä strategisen henkilöstöjohtamisen ja muutosjohtamisen kasvaneesta tärkeydestä. Lisäksi *neuvonantaja* roolin suosio heijastaa edellä mainittua HR muutosta, jossa osa henkilöstöjohtamisesta on jalkautettu linjajohdolle. Tällöin henkilöstöfunktion rooli on tukea ja neuvoa esimiehiä heidän uusissa vastuualueissaan.





**Kuvio 1.** Storeyn (1992) HR-roolitypologia.

Dave Ulrich ja hänen tutkimusryhmänsä työ on alan vaikutusvaltaisinta ja pitkäjänteisintä. Ulrichin (1997) malli ja sen terminologia ovat kaikkein tunnetuimpia henkilöstöammattilaisten ja tutkijoiden keskuudessa. Ulrichin mukaan henkilöstöammattilaisten tulisi omaksua neljä proaktiivista roolia kilpailukyvyn edistämiseksi lisäarvoa luoden. Nämä neljä HR-roolia ovat strateginen kumppani, hallinnon asiantuntija, henkilöstön edustaja ja muutosagentti. Kuviossa 2 nähtävät roolit ovat määritelty kahden akselin mukaan: tulevaisuus tai strateginen fokus vastaan jokapäiväinen operatiivinen fokus ja prosessit vastaan ihmiset.

Kuviossa 2 esitetyistä HR-rooleista strategisesta kumppanista on tullut kaikkein vallitsevin tämän päivän organisaatioissa. *Strateginen kumppani* keskittyy organisaation strategisia tavoitteita tukeviin henkilöstöjohtamisen toimintoihin. Vastakohtaisesti *hallinnon asiantuntija* varmistaa HR aktiviteettien ja tehtävien tehokkaan ja nopean toteuttamisen vastaamalla linjanjohdon vaatimuksiin ja osoittamalla henkilöstöjohtamisen lisäarvon organisaatiolle. *Henkilöstön edustaja* on puolestaan vähenevä HR-rooli, joka syventyy yksilöiden hyvinvointiin ja toisaalta varmistaa työntekijöiden tietoisuuden organisaation strategisesta puolesta. Viimein *muutosagentti* nimensä mukaisesti keskittyy edistämään ja johtamaan organisaation muutoksia. Ulrichin työn vahvuus on hänen huomiossaan näiden roolien monimuotoisesta käytöstä ja kombinaatioista (Welch & Welch 2012).



**Kuvio 2.** Ulrichin (1997) HR-roolitypologia.

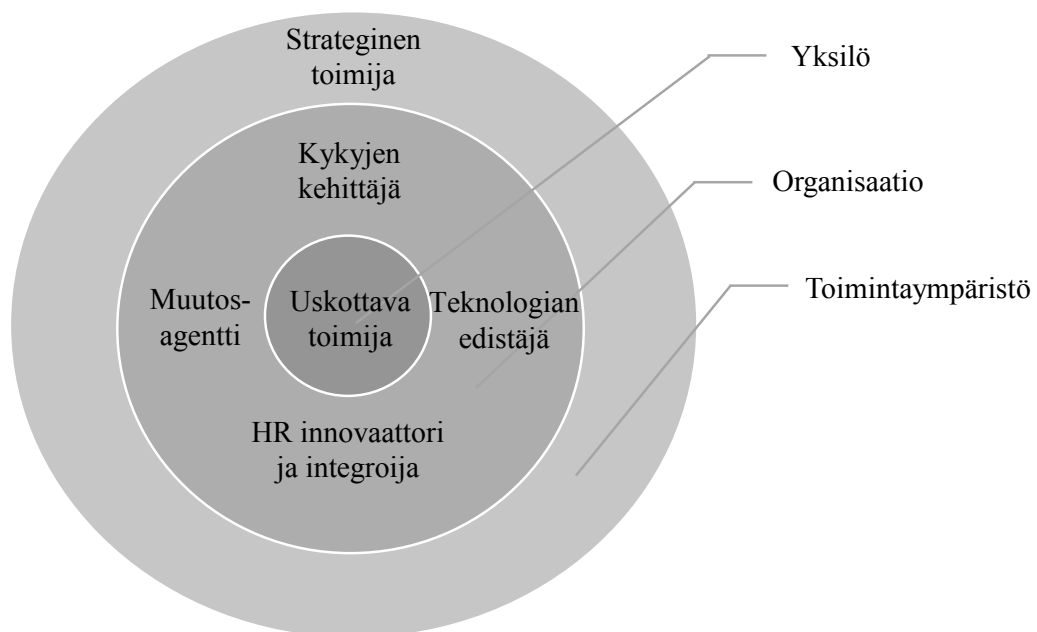
Vaikka Ulrichin HR-typologia onkin yksi tunnetuimmista, sitä on silti kritisoitu ennen kaikkea liian samantapaiseksi Storeyn malliin verrattuna (Welch & Welch 2012). Ulrichin mallia on moitittu myös liian pelkistetyksi ja organisaatioiden monimuotoista todellisuutta huomioimattomaksi. Esimerkiksi CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) toi ilmi 2008 vuoden kyselytutkimuksessaan, että vain alle 30 % organisaatioista oli ottanut kyseisen mallin täysin käyttöönsä.

### *Ulrichin tutkimusryhmän uusin typologia*

Ulrich ja hänen tutkimusryhmänsä ovat tehneet pitkästä tutkimuksesta HR rooleista ja -kompetensseista vuodesta 1987 lähtien ja luoneet uuden typologian viiden vuoden välein HR roolien, kompetenssien, standardien ja odotusten selkeyttämiseksi (Ulrich ym. 2013). Vuoden 2013 typologia, joka on laadittu globaaliin otokseen perustuen, valittiin tämän tutkimuksen teoreettiseksi malliksi sen kattavuuden vuoksi. Kyseiseen tutkimukseen osallistuivat HR henkilöt, heidän HR kollegat ja muut HR henkilöiden yhteistyökumppanit useimmilta eri aloilta maailman laajuisesti. Tämä tähän asti laajin, kattavin ja pitkäaikaisin henkilöstöalan globaalitutkimus on vastaus kritiikkiin liian UK ja US painotteisista ja yksilotteisista typologioista (Farndale ym. 2010).

Ulrichin tiimi käytti ensin aikaisempia tutkimuksia, kohderyhmiä, teoriaa ja kokemustaan identifioidakseen 139 erillistä käytöstä määrittämään mitä henkilöstöammattilaisten pitäisi olla, tietää ja tehdä. Nämä käytänteet testattiin 360-asteen arviointimenetelmällä, jossa henkilöstöammattilaiset täyttivät ensin itsearviointikyselyn ja pyysivät sitten HR-kollegoitaan ja muita yhteistyökumppaneitaan arvioimaan kompetenssejaan henkilökohtaisen tehokkuuden ja organisaation tuloksellisuuteen niillä olevan vaikutuksen suhteen. Tutkimuksessa arvioitiin yhteensä 2 638 henkilöstöammattilaista 20 013 vastaajan avulla. Tutkimus tuotti ymmärryksen keskeisistä vastaajaryhmien näkemyksistä tulevaisuuden HR-roolien ja -kompetenssien suhteen. (Ulrich ym. 2013.) Eri vastaajaryhmistä huolimatta tutkimus ei onnistu tarjoamaan ymmärrystä mahdollisista näkemyseroista vastaajaryhmien välillä. Tällainen vertailu edistäisi ihmissuhteiden ja yhteistyösuhteiden syvällisempää ymmärrystä henkilöstöjohtamiseen liittyvien sidosryhmien välillä.

Tämä viimeisin Ulrichin ja hänen tutkimusryhmänsä HR-typologia kiteytyy kuuteen tutkimuksessa selkeimmin esille nousseeseen henkilöstöfunktion tulevaisuuden rooliin, joita hyödynnetään tässä tutkimuksessa. Kuten kuvioista 3 voidaan havaita, roolit ovat strateginen toimija, uskottava toimija, kykyjen kehittäjä, muutosagentti, HR innovaattori ja integroija sekä teknologian edistäjä (Ulrich ym. 2013). Roolit sijoittuvat toimintaympäristö-, organisaatio- ja yksilö- tasoille.



**Kuvio 3.** Henkilöstöfunktion tulevaisuuden roolit (Ulrich 2013).

### *Strateginen toimija*

*Strategisen toimijan* rooliin kuuluu toimintaympäristölähtöinen ajattelu ja toiminta hallitsemalla neljä eri liiketoiminnan tasoa: bisneskielen oppiminen, organisaation strategian luominen ylimmän johdon kanssa, organisaation avainasiakkaiden tavoittaminen ja palveleminen, sekä oleellisten liikeolosuhteiden kuten sosiaalisten, teknologisten, taloudellisten, poliittisten, ympäristö- ja demografisten trendien syvä tuntemus. *Strategisen toimijan* roolin hallitsemiseksi henkilöstöammattilaiset tarvitsevat myös liiketoimintatason kompetensseja: globaalin liiketoimintaympäristön tulkitsemista, asiakkaiden odotusten tulkitsemista ja strategisen suunnitelman luomista yhdessä ylimmän johdon kanssa.

Rooli liittyy selkeästi vallitsevaan strategisen henkilöstöjohtamisen trendiin. Vastaavasti strategiseksi toimijaksi pyrkiminen tarkoittaa henkilöstöfunktion saamista mukaan johtoryhmätason päätöksentekoon, mikä ei suinkaan ole helppoa (Raja ym. 2013). Lisäksi Francis ja Keegan (2006) varoittavat strategisen bisnessuuntauksen liiallista painottamista henkilöstöjohtamisessa, jottei inhimillinen yksilönäkökulma tulisi uhatuksi. Yllättävästi Ulrichin ym. (2013) tulokset paljastavat, että strateginen toimija nähdään varsin keskinkertaisena sekä henkilöstöammattilaisten itsensä arvioimana että muiden arvioimana. Lisäksi strategisen toimijan vaikutus organisaation tulokseen nähtiin toiseksi alhaisimmaksi typologiassa. Nämä tulokset kyseenalaistavat tämänhetkisen strategisen painotuksen henkilöstöjohtamisessa.

### *Uskottava toimija*

*Uskottavan toimijan* rooliin kuuluu henkilökohtaisen luottamuksen rakentaminen liiketoimintaosaamisen avulla. Uskottavuus kasvaa pidettyjen lupausten, luotujen henkilökohtaisten suhteiden ja luotettavuuden kautta. Lisäksi uskottava toimija kommunikoi selkeästi ja rehellisen johdonmukaisesti. Tämä rooli vaatii myös itsetietoisuutta ja henkilöstöammattilaisuuden kehittämistä. Vastaavasti *uskottavan toimijan rooli* vaatii seuraavien yksilötason kompetenssien hankkimista: luottamuksen ansaitseminen tulosten kautta, muihin vaikuttaminen ja samaistuminen, itsetietoisuuden kautta kehittyminen ja henkilöstöammattin muokkaaminen.

*Uskottava toimija* tarjoaa parhaan mahdollisuuden organisaation pitkän aikavälin näkemyksen suojelemiseen (Paauwe 2007), vaikkei tätä toimintaa olekaan selkeästi mainittu rooli- tai kompetenssikuvauksissa. Yhdessä strategisen toimijan kanssa uskottava toimija myös kuvaa henkilöstöjohtamisen luontaista kaksinaisuutta (Francis & Keegan 2006). Strategisella toimijalla on toimintaympäristöläh-

töinen bisnesnäkökulma, kun taas uskottavalla toimijalla on yksilölähtöinen työntekijöihin keskittyvä näkökulma. Ulrichin ym. (2013) kyselyn tulosten mukaan henkilöstöammattilaiset toimivat parhaiten ja heidät nähtiin tehokkaimpina uskottavan toimijan roolissa. Toisaalta uskottavalla toimijalla nähtiin olevan systemaattisesti vähemmän vaikutusta organisaation tulokseen kuin muilla rooleilla. Näin ollen henkilöstöfunktioiden täytyy pohtia sitä, tarvitseeko tämä alue vahvistamista.

### *Kykyjen kehittäjä*

*Kykyjen kehittäjä* rooliin kuuluu yksilöiden taitojen sulauttaminen yhteen tehokkaaksi organisaation kapasiteetiksi. Kapasiteetti kuvastaa organisaation institutionaalisia vahvuuksia ja niistä saatua positiivista mainetta. Kykyjen kehittäjä johtaa kykyauditointeja mm. asiakaspalvelun, nopeuden, laadun, tehokkuuden, innovaation, yhteistyön ja nykyisin jopa työn mielekkyyden ja tarkoituksen kautta. Roolin täydentämiseksi henkilöstöammattilaiset tarvitsevat organisaatiotason kompetensseja: organisaation kapasiteetin hyödyntäminen, strategian, kulttuurin, käytäntöjen ja käytöksen linjaaminen, ja mielekkään työympäristön luominen.

*Kykyjen kehittäjä* rooli heijastaa mm. aiemmin mainittua trendiä osaamisen johtamisessa. Esimerkiksi Wang ym. (2012) painottavat, että firman kapasiteettia tarvitaan sisäisiin prosesseihin, jotka jatkuvasti kartuttavat, integroivat ja uudistavat osaamisresursseja organisaation jatkuvan selviytymisen takaamiseksi. Myös kykyjen kehittäjä rooli sai melko keskinkertaiset tulokset Ulrichin ym. (2013) kyselyssä henkilöstöfunktion roolissa suoriutumisen ja henkilöammattilaisten koetun tehokkuuden osalta. Toisaalta kykyjen kehittäjä saavutti jaetun toiseksi korkeimman tuloksen organisaation tulokseen vaikuttamisessa. Nämä tutkimustulokset tekevät kykyjen kehittäjä roolista hyvän panostamisalueen, koska henkilöstöfunktiolla on vielä parantamista tämän roolin suorittamisessa ja kykyjen kehittäjällä on suuri vaikutus organisaation tulokseen.

### *Muutosagentti*

*Muutosagentin* roolissa HR varmistaa, että yksittäiset ja itsenäiset toiminnot integroidaan ja ylläpidetään organisaation kurinalaisten muutosprosessien aikana. Henkilöstöfunktion pitää varmistaa, että organisaatio pysyy muutoksessa mukana. Tämän roolin toteuttamiseksi henkilöstöammattilaiset tarvitsevat organisaatiotason kompetensseja muutoksen aloittamisessa ja muutoksen ylläpitämisessä.

Muutosagenttius liittyy selkeästi jatkuvaan muutosjohtamistrendiin henkilöstöjohtamisessa. Tätä trendiä ylläpitää nykyinen sekasortoinen liikemaailma, joka vaatii ylintä johtoa joustavuuteen ja olemaan aina valmiina uusien muutoksien alullepanoon (Long & Ismail 2012). Vastaavasti henkilöstöfunktio on avainasemassa näiden muutosten johtamisessa. Ulrichin ym. (2013) muutosagenttiroolin kyselytulokset ovat kauttaaltaan keskitasoa. Joitain eroavaisuuksia oli silti havaittavissa. Mikäli tehokas henkilöstöammattilainen haluaa vaikuttaa, on parempi keskittyä muutoksen alullepanoon, kun taas organisaation tuloksellisuuden näkykulmasta muutoksen ylläpitäminen on tärkeämpää.

### *HR innovaattori ja integroija*

*HR innovaattori ja integroija* rooli vaatii kattavaa tietämystä HR-tutkimuksesta, jotta henkilöstökäytännöt voidaan innovoida ja integroida yhtenäisiksi ratkaisuiksi tulevaisuuden liiketoiminnan ongelmiin. HR innovaattori ja integroija tuntee viimeisimmät inhimillisen pääoman, tulosvastuullisuuden, organisaatorakenteen ja viestinnän henkilöstöjohtamisen käytännöt. Integroidut ratkaisut ovat yleensä sidoksissa organisaation johtamisbrändiin ja tarkoitettu vaikuttamaan merkittävästi yrityksen tulokseen. *HR innovaattori ja integroija* rooliin henkilöstöammattilaiset tarvitsevat seuraavia kompetensseja: inhimillisen pääoman optimointi työvoimasuunnittelun ja -analyysin avulla, kyvykkyyksien kehittäminen, organisointi- ja viestintäkäytäntöjen muokkaus, tuloksellisuuden edistäminen ja johtamisbrändin rakentaminen.

HR innovaattori ja integroija rooliin liittyviin henkilöstöjohtamisen trendeihin kuuluu mm. inhimillinen pääoma, kyvykkyyksien johtaminen, henkilöstöjohtamisen integrointi ja suorituskyvyn johtaminen. HR innovaattori ja integroija varmistaa, että HR-järjestelmät ovat riittävän integroidut, jotta jokaisen kyvykkään työntekijän arvokas inhimillinen pääoma johtaa organisaation parantuneeseen suorituskykyyn. HR innovaattorin ja integroijan osalta Ulrichin ym. (2013) tutkimustulokset ovat keskitasoa henkilöstöfunktion roolissa suoriutumisessa ja roolin näennäisessä tehokkuudessa. Kuitenkin *HR innovaattorilla ja integroijalla on vastaa- jien mukaan kaikista rooleista suurin vaikutus liiketoiminnan tuloksellisuuteen*. Liiketoiminnan tuloksellisuutta parannetaankin tuntuvasti henkilöstökäytänteiden integroinnin avulla luodun ja ylläpidetyn organisaation avainosaamisen avulla.

*Teknologian edistäjä*

Teknologian edistäjä rooli vaatii henkilöstöfunktiota hyödyntämään teknologiaa hallinnollisten HR-järjestelmien kuten henkilöstöetujen, palkkahallinnon ja terveydenhuollon kustannuksien tehokkaammassa toimittamisessa. Teknologia mahdollistaa myös ihmisten paremman yhteydenpidon ja sosiaalista mediaa voidaan käyttää ihmissuhteiden rakentamiseen. Teknologian edistäjän roolin kuuluvat kompetenssit ovat HR-operaatioiden hyödyn parantaminen, ihmisten yhdistäminen teknologian avulla ja sosiaalisen median työkalujen hyödyntäminen. (Ulrich 2013).

Teknologian edistäjä rooli on selkeästi e-HRM trendin synnyttämä (Parry & Tyson 2011). Organisaatiot ja niiden henkilöstöfunktiot eivät voi enää sivuuttaa teknologian roolia henkilöstöjohtamisessa. Teknologian käyttämättömyys voikin vaikuttaa vanhanaikaiselta ja houkuttelemattomalta uuden sukupolven työnhakijoista. Ulrich ym. (2013) kyselyn tulokset ovat kaksijakoiset teknologian edistäjä roolin osalta. Henkilöstöfunktion omanarvion mukainen suoriutuminen ja henkilöstöammattilaisten näennäinen tehokkuus teknologian edistäjänä saivat tyypologian alimmat tulokset. Yllättävästi teknologian edistäjällä kuitenkin miellettiin olevan roolien toiseksi suurin vaikutus liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Ennen kaikkea ihmisten yhdistäminen teknologian avulla korostui. Näiden tulosten mukaan teknologian edistäjä roolissa on eniten potentiaalia, koska henkilöstöfunktiot eivät vielä hallitse tätä roolia, mutta sillä on suuri tulosta parantava vaikutus.

***HR Barometrin tuloksia***

Tämän luvun tarkastelun kohteeksi valikoituivat keskeisten vastaajaryhmien näkemykset henkilöstöfunktion tulevaisuuden rooleihin. Tarkastelussa erotetaan yksilö-, organisaatio-, ja toimintaympäristön erityispiirteet, jotta voidaan saada monipuolisempi näkökulma tutkittavaan aiheeseen. Vastaajien HR-roolinäkemyksiä tarkastellaan suhteessa vastaajan edustamaan henkilöstöryhmään, organisaatiotyyppiin ja organisaation kansainvälistymisasteeseen.

Aineisto eli vastaajien näkemykset pohjautuu HR-Barometrissa olleeseen kysymykseen: Mitä kehittämishaasteita henkilöstötyössä on vuoteen 2018 mennessä? Aineistosta poimittiin ne näkemykset, jotka liittyivät HR rooleihin (285 näkemystä 92 vastaajalta). Aineisto analysoitiin HR-trendejä ja Ulrich ym. (2013: 467) HR-roolitypologiaa hyödyntäen. Aineiston analyysissä huomioidaan eri vastaajaryhmät ja niiden väliset mahdolliset erot suhteessa tuloksiin. Aineiston analyysissä käytettiin teorialähtöistä sisällön analyysiä (Silverman 2006).

*Vastaajaryhmien näkemyksiä tulevaisuuden HR rooleista*

Seuraavassa kuviossa 4. esitetään keskeiset HR roolit koko aineiston mukaan. Vastaajien näkemyksissä oli eniten yhteyksiä HR innovaattoriin ja integroijaan (27,1%), strategiseen toimijaan (16,1%) ja uskottavaan toimijaan (15,8%). Muutosagentti (6,3%) ja teknologian edistäjä (8,8%) rooleihin oli vähemmän viittauksia. Kykyjen kehittäjä (12,3%) ja jokin muu rooli (13,7%) edustivat keskikategoriaa.



**Kuvio 4.** Henkilöstöfunktion tulevaisuuden roolit.

Yllä näkyvät tulokset osoittavat, että *HR innovaattori ja integroija* sai selkeästi eniten mainintoja ja on kriittisin HR rooli tulevaisuuden henkilöstötyössä. Tulos on linjassa erityisesti kansainvälisessä henkilöstöjohtamisessa olevan integraatio-trendin kanssa (De Cieri ym. 2007) ja Ulrich ym. (2013) tutkimuksen, jonka mukaan HR innovaattori ja integroija roolilla on suurin vaikutus liiketoiminnan tulokseen. Seuraava sitaatti linkittyy HR innovaattorin ja integroijan rooliin:

*“Yrityksemme kansainvälisyyden vuoksi tulevien vuosien haasteena ovat eri maiden HR-käytäntöjen yhtenäistäminen kansalliset ja maantieteelliset eroavaisuudet huomioon ottaen. Tähän liittyy oleellisesti myös johtamisen ja kulttuurillisesti eroavien johtamistapojen yhtenäistäminen ja siirtyminen enemmän maantieteellis-kulttuurisista tavoista yrityksen tapoihin. Myös vallitseva maailmantalouden tilanne ja siitä aiheutuvat paikalliset erot luovat haasteita; toisilla mailla menee hyvin, toisilla huonommin joten HR -tarpeet ja -painotukset vaihtelevat.”*



Näkemyksissä korostui tarkeys yhdistää henkilöstökäytäntöjä tulevaisuuden liiketoimintaongelmien ratkaisemiseksi. Näkemyksissä tulee esille se, että organisaatioissa tunnustetaan kuinka henkilöstökäytäntöjen integraatioilla voidaan helpottaa inhimillisen pääoman hyödyntämistä ja siihen liittyvää kyvykkyyden johtamista globaalilla tasolla. Näin mahdollistuu tuottavuuden maksimointi ja joustavat resurssit tulevaisuuden kilpailuetua silmälläpitäen. Tästä näkemyksestä esimerkkinä seuraava sitaatti:

*”Integroitu HR-järjestelmä, jolla voimme ohjata kaikkia HR-prosesseja keskitetyksi. Tänä päivänä monet prosessit vaativat järjestelmiä: palkka- ja henkilötiedot, rekrytointi, suorituksen johtaminen, seuraajasuunnittelu, urakehitys, osaamisen johtaminen jne. Osa järjestelmistä pystyvät hoitamaan usean prosessin, mutta ei kaikkia. Erityispainopiste on pystyä tunnistamaan resurssit ympäri maailman ja pystyä hyödyntämään sitä kautta kaikkien osaamista parhaalla tavalla.”*

Vastaavasti näkemyksissä tulee esille myös HR innovaattori ja integroija rooli globaalien liiketoimintaympäristön haasteisiin vastaamisessa, kuten myös vastakaisten globaalien ja lokaalien tarpeiden tasapainottamisessa. Alla oleva sitaatti kuvastaa tätä näkemystä:

*”Yrityksemme kansainvälisyyden vuoksi tulevien vuosien haasteena ovat eri maiden HR-käytäntöjen yhtenäistäminen kansalliset ja maantieteelliset eroavaisuudet huomioon ottaen. Tähän liittyy oleellisesti myös johtamisen ja kulttuurillisesti eroavien johtamistapojen yhtenäistäminen ja siirtyminen enemmän maantieteellis-kulttuurisista tavoista yrityksen tapoihin. Myös vallitseva maailmantalouden tilanne ja siitä aiheutuvat paikalliset erot luovat haasteita; toisilla mailla menee hyvin, toisilla huonommin joten hr -tarpeet ja -painotukset vaihtelevat.”*

Myös innovaatio on olennainen osa HR innovaattori ja integroija roolia, koska se täydentää integrointia. Haasteena on, että ovatko henkilöstöfunktiot riittävän innovatiivisia luodakseen kilpailukykyisiä ja tehokkaita HR-järjestelmiä. Asia tuotiin esille seuraavassa kommentissa:

*“Miten HR pystyy tukemaan organisaatiota saavuttamaan strategisia tavoitteita? Onko HR riittävän luova uusissa työnteon malleissa? HR ja innovatiivinen teknologian hyödyntäminen? Haasteena on HR:n toimijoiden perinteisesti konservatiivinen suhtautuminen uusiin työnteon menetelmiin. Jo pelkästään prosessiajattelu on ollut vierasta, ja järjestelmiin varsinkin HRD puolella on suhtauduttu nuivasti. HR:n on vaikea tukea uusia työnteon tapoja, jos HR organisaatio itse ei ensin omaksu niitä.”*

Tutkimuksessa nousi esille myös muita tulevaisuuden HR-rooleihin liittyviä näkemyksiä (13,7%), joita ei suoraan voitu integroida Ulrich ym. typologiaan: hen-

kilöstöpalvelut, pitkän tähtäyksen suojelija (työhyvinvointi ja yrityksen vastuullisuus) ja HR johdon keskustelukumppanina. Alla on esimerkkisitaatit näistä Ulrichin ym. typologiasta poikkeavista henkilöstöfunktion tulevaisuuden roolinäkemyksistä:

*“Työhyvinvointi tulee olemaan hyvin tärkeässä roolissa. Jos työuria halutaan pidentää ja toisaalta nuoret pitää työkuntoisina, tulee henkilöstön hyvinvointia tukea kaikin mahdollisin keinoin.”*

*“HR voisi ottaa vastuuta kestävästä yritystoiminnasta. Tällä on kasvava bisnesintressi.”*

*“...HR:n pitää pystyä tukemaan ja ohjaamaan johtoa ...”*

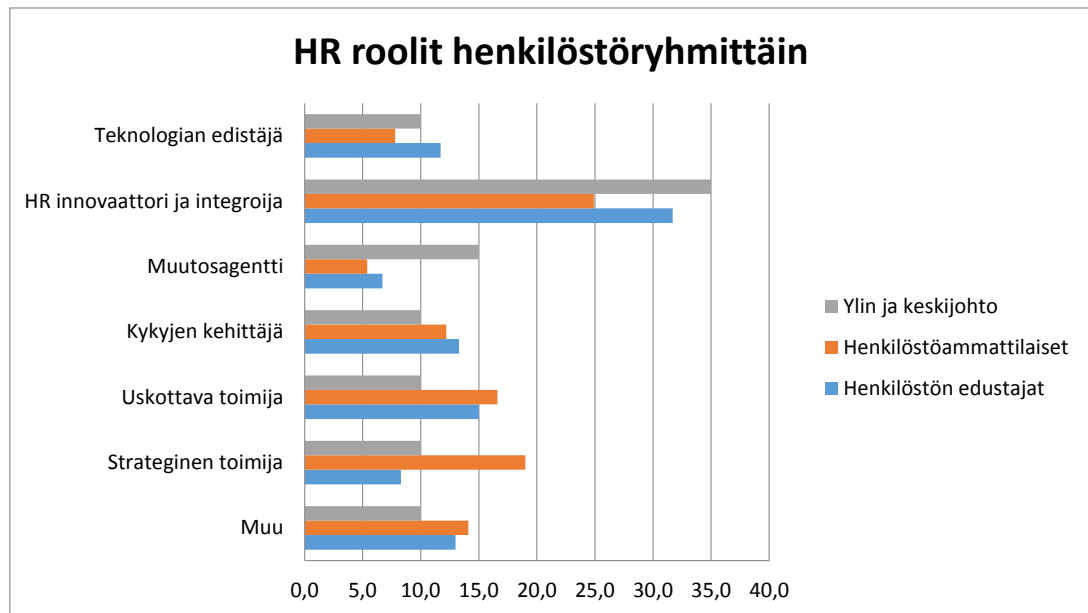
Yllä esitetyt sitaatit tuovat osaltaan esille pehmeää painotusta ”hard-soft” henkilöstöjohtamiseen liittyen. Tämä kuvastaa kuinka uskottava toimija ei kykene yksin puolustamaan yksilön oikeuksia vallalla olevien kovien (hard) henkilöstöjohtamisen arvojen kuten tuloksellisuuden ja strategisuuden tasapainottamiseksi.

*Yksilö näkökulma: Eri henkilöstöryhmiin kuuluvien näkemyksiä tulevaisuuden HR rooleista*

Seuraavaksi tarkastelemme HR-rooleihin liittyviä tulevaisuuden näkemyksiä eri henkilöstöryhmissä: henkilöstöammattilaiset, johtajat ja luottamushenkilöt (ks. kuvio 5). *Johtajat* korostivat HR innovaattori ja integroija (35,0 %) ja muutosagentti (15,0%) roolien tärkeyttä tulevaisuuden henkilöstötyön kannalta. *Henkilöstöammattilaiset* nostivat esiin HR innovaattorin ja integroijan (24,9%) ja strategisen toimijan (19 %) roolit. *Luottamushenkilöt* puolestaan näkivät tärkeimmiksi rooleiksi HR innovaattorin ja integroijan (31,7 %) ja uskottavan toimijan (15,0 %).

Tulokset osoittavat, että painotukset vaihtelevat henkilöstöryhmän mukaan jossain määrin erityisesti toiseksi tärkeimmäksi arvioidun roolin mukaan. Henkilöstöammattilaisten prioriteeteissa strateginen toimija viittaa siihen, että strategisuus henkilöstöjohtamisessa linkittyy lähinnä henkilöstöammattilaisten omaan haluun päästä johtoryhmiin, ei niinkään muiden tahojen intresseihin. Vastaavasti johtajien näkemyksissä korostui muutosagentin rooli muita henkilöstöryhmiä enemmän, mikä liittyy johdon luontaiseen muutosorientoituneisuuteen, kun taas HR ammattilaiset saattavat pohtia myös muutosten mahdollisia negatiivisia seurauksia (Long & Ismail 2012). Luottamushenkilöt nostivat esiin uskottavan toimijan roolin. Tulokset osoittavat yksittäisiä HR-rooleja tarkasteltaessa selkeitä näkemuseroja vastaajaryhmien välillä. Mielenkiintoista ja tärkeää kuitenkin on, että vastaajat ovat

yhdenmukaisia tärkeimmäksi katsomastaan roolista – HR innovaattorista ja integroijasta.

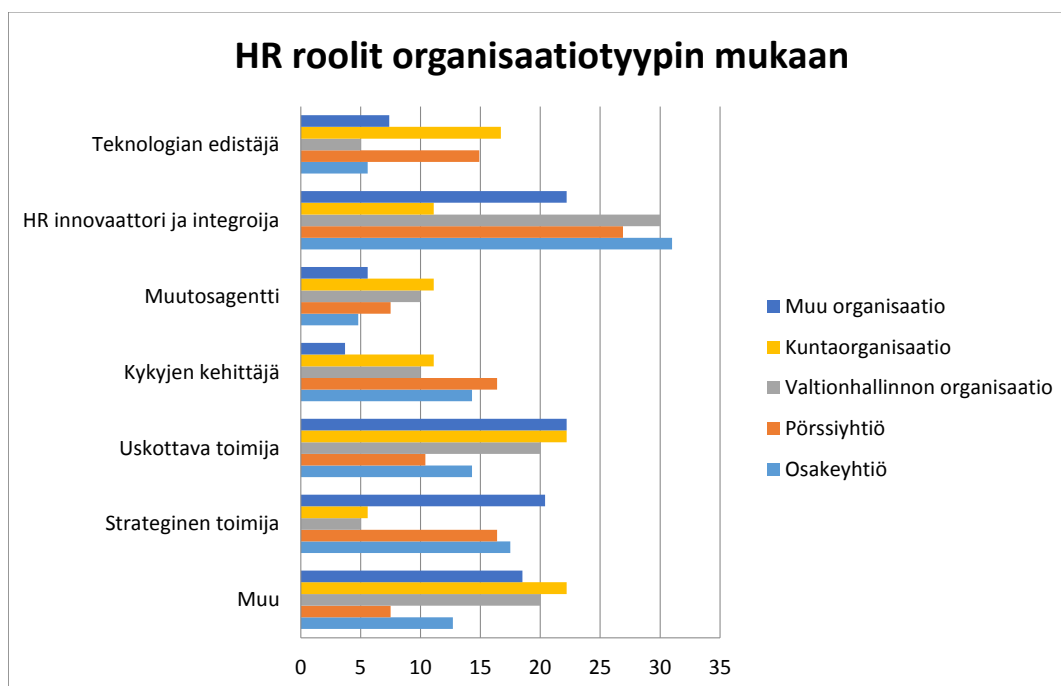


**Kuvio 5.** Henkilöstöfunktion tulevaisuuden roolit vastaajaryhmittäin tarkasteltuina.

*Organisaationäkökulma: Tulevaisuuden HR roolit organisaatiotyypeittäin tarkasteltuina*

Tarkasteluun valikoituivat mukaan seuraavassa kuviossa 6. esitettävät eri organisaatiotyypit ja niihin pohjautuvat näkemykset tulevaisuuden HR-rooleista. Selkein ero tulee esille HR innovaattori ja integroija roolissa. Rooli nousi vahvasti esiin lähes kaikissa organisaatiotyypeissä pl. kuntaorganisaatiot. Tulos on osittain yllättävä ottaen huomioon mahdollisesti tulevat kuntaliitokset. Tulos saattaa kuitenkin selittyä sillä, ettei henkilöstökäytäntöjen integrointiin ole vielä noussut tarvetta. Vastaavasti merkittävä ero näkyy myös strateginen toimija roolissa. On selkeästi havaittavissa, että erityisesti yksityisen sektorin organisaatioissa strategisen toimijan rooli tulee korostumaan tulevaisuudessa. Tulos lienee linjassa kasvavien henkilöstöjohtamisen kilpailu- ja tuloksellisuuspaineiden kanssa. Ehkä yllättävää, mutta teknologian edistäjä -rooli korostui selkeästi muita enemmän sekä pörssiyrityksissä että kuntasektorilla, kylläkin eri syistä. Pörssiyritykset tarvitsevat tukea päätöksentekoon teknologian tarjoamasta tarkasta ja ajan tasalla olevasta tiedosta, kun taas kuntaorganisaatiot hakevat automaation mahdollistamia kustan-

nusleikkauksia. Uskottava toimija sen sijaan nähtiin merkittävämpänä kunta- ja valtiosektorilla kuin yksityisellä sektorilla.



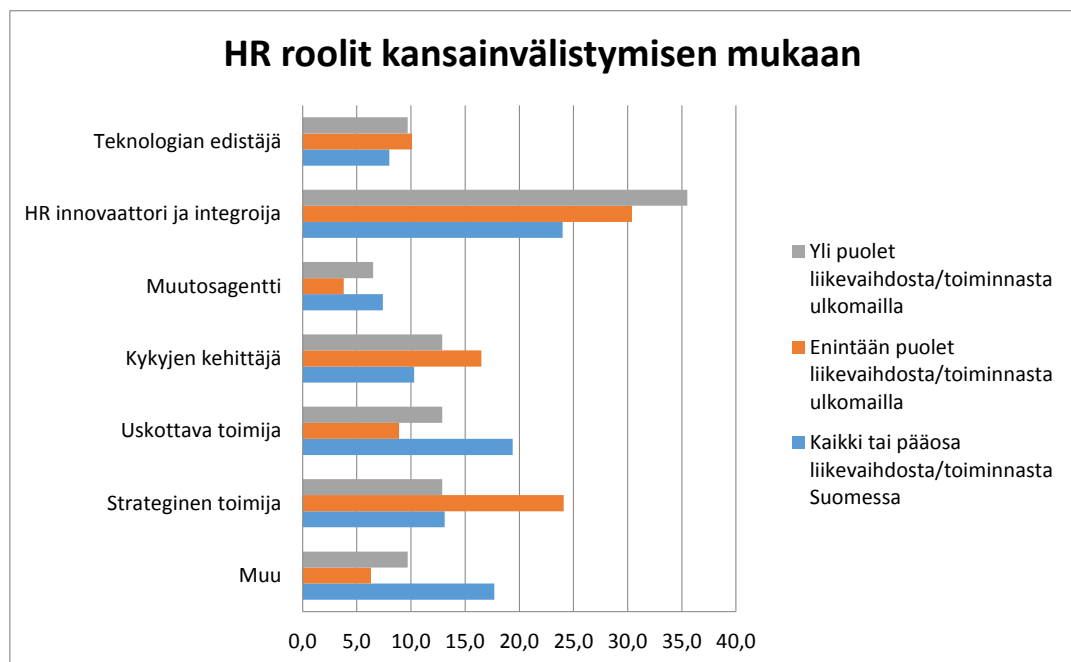
**Kuvio 6.** Henkilöstöfunktion tulevaisuuden roolit organisaatiotyypeittäin tarkasteltuina.

#### *Toimintaympäristötason näkökulma: Kansainvälisyysasteen vaikutus HR rooleihin*

Kansainvälisyysasteen vaikutusta HR-rooleihin (kuvio 7.) tarkasteltiin kolmessa eri luokassa: yli puolet liikevaihdosta/toiminnasta ulkomailla, enintään puolet liikevaihdosta/toiminnasta ulkomailla, kaikki tai pääosa liikevaihdosta/toiminnasta Suomessa. HR innovaattori ja integroija nousi jälleen tärkeimmäksi tulevaisuuden HR rooliksi kaikissa ryhmissä kuitenkin niin, että mitä kansainvälistyneempi organisaatio on, sen tärkeämpi kyseinen rooli on (24,0% - 35,5%). Uskottava toimija rooli korostui lähinnä toiminnan painottuessa Suomeen. Strateginen toimija rooli korostui muita enemmän organisaatioissa, joissa enintään puolet liikevaihdosta on ulkomailla. Tulos saattaa yllättää, koska olisi ollut luontevaa ajatella, että mitä kansainvälisempi organisaatio, sen strategisempi henkilöstöfunktio. Tulos voi selittyä sillä, että kansainvälistyneimmät organisaatiot ovat jo

ottaneet askeleita tähän suuntaan, joten tulevaisuudessa painotus voi olla jossakin muussa roolissa.

Tuloksista näkyy myös mielenkiintoinen tasapaino toimintaympäristötason strategisen toimijan roolissa ja yksilötason uskottavan toimijan roolissa suhteessa kansainvälistymisasteeseen. Kun lähinnä Suomessa toimivat organisaatiot painottavat uskottavan toimijan roolia, osittain kansainvälistyneet organisaatiot painottavat strategisen toimijan roolia, ja kansainvälistyneimmät organisaatiot nostavat nämä molemmat roolit esille. Näyttääkin siltä, että kansainvälistyneimmät organisaatiot hakevat eräänlaista tasapainoa, mikä tulee esille roolinäkemyksissä.



**Kuvio 7.** Henkilöstöfunktion roolit kansainvälistymisasteen mukaan tarkasteltuna.

### *Lopuksi*

Tässä luvussa tarkasteltiin tulevaisuuden HR-rooleja eri vastaajaryhmien valossa vastauksena muuttuneeseen kilpailuympäristöön. Tulevaisuuden HR-roolien tarkastelu suomalaisessa kontekstissa tuo oman lisäarvonsa HR-roolikeskusteluun. Yksilö-, organisaatio-, ja toimintaympäristön vaikutus suhteessa tulevaisuuden HR-rooleihin tarjoaa lisäksi entistä monipuolisemman näkökulman HR-roolitutkimukseen, mikä useissa aiemmissä tutkimuksissa on jäänyt huomioimatta. Katsaus HR-roolikehyksiin osoittaa suunnan olevan kohti strategisempia HR-

rooleja. Tässä luvussa HR-rooleja peilattiin erityisesti suhteessa Ulrichin ym. (2013) uusimpaan HR-roolitypologiaan ja nykyisiin HR-trendeihin.

Jokaiseen Ulrich ym. (2013) roolitypologian rooliin löytyi näkemyksiä HR barometriaineistosta, mikä tukee kyseisen HR-roolitypologian käyttöä myös suomalaisessa kontekstissa. Myös typologiaa täydentäviä näkökulmia nousi esiin: henkilöstöpalvelut, pitkän tähtäyksen suojelija (yrityksen vastuullisuus ja hyvinvointi) ja henkilöstöammattilaiset johdon keskustelukumppanina. Tulokset osoittivat, että kriittisin tulevaisuuden HR-rooli vastaajaryhmästä, toimintaympäristöstä tai kansainvälisyysasteesta riippumatta näyttää olevan *HR innovaattori ja integroija*. Tulevina vuosina tulisikin panostaa organisaatiosta riippumatta tämän roolin kehittämiseen organisaatioissa. Aiemmissä tutkimuksissa onkin havaittu, että kyseinen rooli on yhteydessä organisaation taloudelliseen menestykseen (Ulrich ym. 2013).

Toiseksi tärkein rooli aiheutti enemmän hajontaa vastaajaryhmien keskuudessa. Esimerkiksi yksilönäkökulmasta henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna *johtajat* nostivat HR innovaattorin ja integroijan rinnalle muutosagentin, *henkilöstöammattilaiset* strategisen toimijan ja *luottamushenkilöt* uskottavan toimijan roolit. Ero johtajien ja henkilöstöammattilaisten välillä on kiintoisa. Entä jos henkilöstöammattilaiset keskittyisivät muutosagenttiuteen organisaatioissa, vahvistuisiko heidän strateginen asemansa ja siten strateginen toimija rooli samalla? Tulokset herättelevät eri henkilöstöryhmän edustajat keskustelemaan yhteisistä tavoitteista myös henkilöstöfunktion roolien suhteen. Tulokset tukevat osin aiempia tutkimuksia, joissa on havaittu näkemuseroja johdon ja henkilöstöammattilaisten välillä henkilöstötyöhön tai henkilöstöfunktioon liittyen (esim. Mitsunashi ym. 2000).

Organisaationäkökulmasta tarkasteltuna yksityinen ja julkinen sektori näytti myös aiheuttavan hajontaa HR-rooleihin liittyen. Esimerkiksi strateginen toimija rooli nousi selkeästi enemmän esille yksityisellä sektorilla kuin julkisella sektorilla. Vastaavasti osakeyhtiöt ja kuntaorganisaatiot tunnistavat mahdollisen saatavan hyödyn HR-teknologiasta, mutta eri syistä. Kun osakeyhtiöissä kaivataan ajantasaista tietoa päätöksentekoa varten, kuntasektorilla pyritään kustannusten leikkaamiseen osin automaation avulla. Tulokset osoittavat siten myös organisaatiokontekstin merkityksen huomioimista suhteessa tulevaisuuden HR-rooleihin. Vastaavasti esimerkiksi pörssiyrityksissä fuusiot ovat tuttuja, kun taas kuntasektorilla kuntaliitoksiin on vasta totuteltu tai tullaan totuttelemaan lähivuosina.

Toimintaympäristön näkökulmasta tarkasteltuna pääasiassa kotimaassa toimivat organisaatiot korostivat luotettavan toimijan roolia, kun taas organisaatiot, joiden liikevaihdosta tai toiminnasta enintään puolet oli ulkomailla, nostivat esiin strategisen toimijan roolia. Vastaajat kaikista eniten kansainvälistyneistä organisaati-

oista näkivät näiden molempien roolien tärkeyden, mikä tukee henkilöstöjohtamisen kaksijakoisuutta (Francis & Keegan 2006). On mahdollista, että teknologian edistäjä ja muutosagentti roolit saattavat nousta vahvemmin esiin vasta tulevina vuosina (Long & Ismail 2012). HR-roolien toteutus vaatii myös kompetenssien kehittymistä. Ulrichin ym. (2013) kehys nostaakin esiin myös HR-rooleihin liittyvät kompetenssit, jotka jäivät empirian osalta tämän luvun tarkastelun ulkopuolelle.

Myös HR-rooleissa esiintyvä henkilöstöjohtamisen dualistisuus olisikin hyvä nähdä voimavarana eikä heikkoutena. Tämä on ominaispiirre, joka luonnehtii henkilöstöfunktiota ja erottaa sen muista organisaation funktioista (Pauwe 2007). Francis ja Keegan (2006) ovatkin kaivanneet henkilöstöjohtamisen mallia, joka ottaisi tasapainoisesti huomioon organisaatioiden sekä taloudelliset että inhimilliset huolenaiheet. Vastaavasti myös tässä kirjassa esille tuleva hard-soft henkilöstöjohtamisen teema (Truss ym. 1997) on osa tätä henkilöstöjohtamisen kaksijakoisuus trendiä. Tyypillisesti henkilöstöjohtamisen eri aspektit, toimijat ja käytännöt edustavat joka kovaa (hard) tai pehmeää (soft) lähestymistapaa. Sen sijaan tämän tutkimuksen tulokset tukevat näkökulmaa, jonka mukaan organisaatioilla on paras mahdollisuus menestyä pitkällä aikavälillä sekä kovan että pehmeän HR lähestymistavan samanaikaisen hyödyntämisen avulla.

### **Lähteet**

- Boudreau, J. W. & Ziskin, I. (2011). The future of HR and effective organizations. *Organizational Dynamics* 40, 255–266.
- Burke, R. J. & Cooper, C. L. (2006). The new world of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review* 16, 83–85.
- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: The new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal* 11:3, 39–52.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies* 40:4, 983–1004.
- Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: Re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal* 18:3, 275–294.
- Clark, J. (1993). *Human Resource Management and Technical Change*. London: Sage Publications.

- De Cieri, H., Cox, J.W. & Fenwick, M. (2007). A review of international human resource management: Integration, interrogation, imitation. *International Journal of Management Reviews* 9:4, 281–302.
- Farndale, E., Paauwe, J., Morris, S.S., Stahl, G.K., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P.M. (2010). Context-bound configurations of corporation in multinational corporations. *Human Resource Management* 49:1, 45–66.
- Francis, H. & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: In search of balance. *Human Resource Management Journal* 16:3, 231–249.
- Griffin, M., Neal, A. & Parker, S. (2007). New model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* 50:2, 327–347.
- Guest, D. (1991). Personnel management: The end of orthodoxy? *British Journal of Industrial Relations* 29:2, 149–176.
- Hailey, V.H., Farndale, E. & Truss, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal* 15:3, 49–66.
- Legge, K. (1978). *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*. London: McGraw Hill.
- Long, C.S. & Ismail, W.K.W. (2012). The HR specialist as an agents of change: Skills that open up a place at the company's top table. *Human Resource Management International Digest* 20:2, 24–28.
- Mitsubishi, H., Park, H.J., Wright, P.M. & Chua, R.S. (2000). Line and HR executives' perceptions of HR effectiveness in firms in the people's republic of China. *The International Journal of Human Resource Management* 11:2, 197–216.
- Monks, K. (1993). Models of personnel management: A means of understanding the diversity of personnel practices? *Human Resource Management Journal* 3:2, 29–41.
- Paauwe, J. (2007). Key issues in strategic human resource management: Lessons from the Netherlands. *Human Resource Management Journal* 6:3, 76–93.
- Parry, E. & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of E-HRM. *Human Resource Management Journal* 21:3, 335–354.
- Raja, J.Z., Green, S.D., Leiringer, R., Dainty, A. & Johnstone, S. (2013). Managing multiple forms of employment in the construction sector: Implications for HRM. *Human Resource Management Journal* 23:3, 313–328.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data*. 3. painos. London jne.: SAGE Publications Ltd.



- Truss, C. (2008). Continuity and change: The role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration* 86:4, 1071–1088.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Styles, P. (1997) Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies* 34:1, 53–73.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Styles, P. & Zaleska, J. (2002). Paying the piper: Choice and constraints in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal* 12:2, 39–63.
- Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Tyson, S. & Fell, A. (1986). *Evaluating the Personnel Function*. London: Hutchinson.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M.D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management* 52:3, 457–471.
- Wang, Y-P. C., Jaw, B-S. & Tsai, C. H-C. (2012). Building dynamic strategic capabilities: A human capital perspective. *The International Journal of Human Resource Management* 23:6, 1129–1157.
- Welch, C.L. & Welch, D.E. (2012). What do HR managers really do? HR roles on international projects. *Management International Review* 52, 597–617.
- Wolf, A. & Jenkins, A. (2006). Explaining greater use for selection: The role of HR professionals in a world of expanding regulations. *Human Resource Management Journal* 16:2, 193–213.

## HENKILÖSTÖJOHTAMISEN STRATEGISUUS – RETORIikka VAI REAALITODELLISUUTTA?

*Maria Järlström & Mikko Luoma*

*Resurssilähtöinen teoria on merkittävästi vaikuttanut strategisen henkilöstöjohtamisen kehitykseen. Kehityksen myötä henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen merkitys mahdollisena kilpailuedun luojana tunnustetaan yhä paremmin. Resurssilähtöinen ajattelu on myös vahvistanut entisestään esimiestyön, henkilöstökäytäntöiden ja henkilöstöammattilaisten merkitystä ja asemaa yhtenä organisaation tuloksentekijänä. Tässä luvussa tarkastelemme HR Barometriaineiston valossa ylimmän johdon ja henkilöstöjohdon näkemyksiä henkilöstöjohtamisen strategisuudesta. Hyödynnämme analyysissä sekä strategisen henkilöstöjohtamisen kehityspor-taikkaa että henkilöstöjohtamisen avulla tavoiteltavaa lisäarvoa. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että henkilöstöjohtaminen kehittynee lähivuosina yhä strategisempaan suuntaan ja siten kohti vaativampia henkilöstöjohtamisen muotoja.*

### **Johdanto**

Henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa ja tutkimuksessa heijastuu implisiittinen oletus siitä, että henkilöstöjohtamisen tulisi olla strategista. Seurauksena on, että henkilöstöjohtamisen strategisuus otetaan annettuna tavoitetilana ilman suurempaa kyseenalaistamista. On hyvä pohtia myös sitä, mihin näkökulmiin henkilöstöjohtamisen strategisuus liittyy.

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta ja strategisuutta voidaan lähestyä useista eri näkökulmista. Yksi merkittävin strategiseen henkilöstöjohtamisen tutkimukseen vaikuttanut lähestymistapa on resurssilähtöinen teoria (Barney 1991). Resurssilähtöisen teorian mukaan henkilöstöresurssit muodostavat mahdollisen kilpailuedun muuttuvassa ympäristössä (Huselid 1995). Kun kilpailijat pystyvät kopiaimaan esimerkiksi yrityksen tuotteita ja tuotantotapoja kohtuullisen helposti ja nopeasti, henkilöstöjohtamisen järjestelmiä, henkilöstön tietotaitoa ja organisaatiokulttuuria on vaikeampaa tai ainakin hitaampaa jäljittää. Henkilöstön osaaminen ja yrityksen maine asiakkaiden parissa ovat toimitusjohtajien mielestä tärkeimpiä strategisia resursseja (Hall 1993). Näihin molempiin voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisen avulla. Resurssilähtöinen teoria nostaa esiin inhimillisen ja sosiaalisen pääoman merkityksen, joka suojelee mahdolliselta kilpailijoiden kopi-

oinnilta. Käytännössä kilpailija voi joutua hankkimaan kokonaisen tiimin osaamisen, mikä luonnollisesti on hankalampaa kuin yksittäisen henkilön rekrytointi.

Viime vuosien henkilöstöjohtamisen strategisuuden tarvetta selittää usko siihen, että inhimillinen pääoma ja sen organisointi vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Henkilöstöjohtamisella voidaan luoda ja vahvistaa yrityksen sisäisiä resursseja (osaaminen, motivaatio, sitoutuminen, hyvinvointi), jotka johtavat parempaan operationaaliseen tuloksellisuuteen yritys- tai organisaatiotasolla (tuottavuus & laatu). Resurssilähtöinen ajattelu on vahvistanut entisestään esimiestyön, henkilöstökäytänteiden ja henkilöstöammattilaisten merkitystä ja asemaa yhtenä organisaation tuloksentekijänä. Muutos on heijastunut esimerkiksi ns. jaettuun vastuuseen henkilöstöjohtamisesta. Esimiesten kehittämiseen on panostettu ja heidän rooliaan päivittäisinä ”henkilöstöjohtajina” on tuotu esiin. Vastaavasti muutoksen myötä henkilöstötoiminto on saanut lisää päätäntävaltaa ja on aiempaa paremmin edustettuna johtoryhmissä.

Suomen Cranet -aineiston tulokset vuodelta 2008 osoittavat, että 82 %:ssa yrityksistä, joissa on erillinen henkilöstöfunktio, henkilöstöjohto kuuluu johtoryhmään. 66 %:ssa yrityksistä henkilöstöjohto osallistuu myös strategian suunnittelutyöhön (Heimberg & Vanhala 2009). Suurimmissa suomalaisissa pörssiyrityksissä henkilöstöjohtajan asema johtoryhmässä on enemmänkin sääntö kuin poikkeus. Johtoryhmäpaikka itsessään haastaa henkilöstöjohtoa strategisen lisäarvon tuottamiseen. Todennäköisyys strategisuudelle ainakin kasvaa, kun pystyy osallistumaan strategiseen päätöksentekoon ja linjaamaan henkilöstöjohtamista strategian mukaisesti. Karami, Jones ja Kakabadse (2008) väittävätkin, että HR-funktion osallistuminen strategian suunnitteluun ja toimeenpanoon johtaa korkeampaan organisaation tuloksellisuuteen kuin jos HR-funktio ei olisi edustettuna. Henkilöstöjohtamisen tulokset ja vaikutukset tunnetusti näkyvät usein vasta pitkässä juoksussa, mikä myös korostaa tarvetta henkilöstöjohtamisen strategisuuteen.

Henkilöstöjohtamisen strategisuutta voidaan arvioida mm. tehokkailta ja laadukkailla henkilöstökäytännöillä, joilla pyritään luomaan kilpailuetua. Henkilöstökäytännöillä pyritään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Kilpailuetu saavutetaan, jos henkilöstökäytäntöjen avulla pystytään rakentamaan kyvykkyyttä, motivaatiota ja mahdollisuutta suoriutua kilpailijoita paremmin. Henkilöstöjohtamisen strategisuutta pohdittaessa on tärkeää monien henkilöstökäytäntöjen yhdistäminen tarkoituksenmukaisella tavalla. Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että henkilöstökäytäntöjen yhdistäminen tuottaa parempia lopputuloksia kuin yksittäiset käytännöt (Combs ym. 2006). Yksinkertainen esimerkiksi käytäntöjen yhdistämisestä voisi olla se, että jos halutaan palkita tiimisuorituksesta, niin ei rekrytoida yksilösuoriutujaa. Henkilöstökäytäntöjen yhdistäminen on

mahdollista vasta sitten, jos henkilöstöammattilaisella on kokonaisnäkemys strategiasta ja henkilöstöstä. Seuraajasuunnittelu, johdon kehittäminen ja palkitsemisjärjestelmät ovat esimerkkejä käytännöistä, joiden avulla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua.

Ylin johto eli toimitusjohtaja ja muu johtoryhmä ovat keskeisessä asemassa määrittäessä, minkä aseman henkilöstöjohtaminen voi saada organisaatiossa. Ylin johto kontrolloi resursseja ja organisoii, joten henkilöstöammattilaiset ovat lähtökohtaisesti alisteisessa asemassa ylimpään johtoon nähden (Tsui 1990). Se merkitys, mikä organisaatiossa annetaan henkilöstöresursseille, vaikuttaa henkilöstöjohtamisen strategisuuteen. Vain mikäli johto uskoo henkilöstöressurssien merkittävyyteen ja henkilöstöjohtamisen tuomaan lisäarvoon, henkilöstöfunktio voi saada paikan johtoryhmässä ja äänensä kuuluviin strategisessa päätöksenteossa.

Strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa on ollut vahva linkitys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välillä, mikä korostaa työnantajan näkökulmaa. Viime vuosina on noussut esiin tasapuolisempi näkökulma (Paauwe 2009), joka korostaa sekä työnantajan näkökulmaa (henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus) että työntekijän näkökulmaa (työhyvinvointi). Vaikka henkilöstöjohtamisen strategisuutta on toistaiseksi tarkasteltu pääsääntöisesti työnantajan näkökulman kautta, henkilöstöjohtamisen strategisuuteen linkittyy myös työntekijän näkökulma (työhyvinvointi) tavalla tai toisella. On lyhytnäköistä tehdä tulosta työhyvinvoinnin kustannuksella. Jatkossa yhä strategisempaa on huolehtia osaamisen ohella ihmisten jaksamisesta myös pitkällä tähtäyksellä.

Tässä luvussa tarkastelemme henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehittymistä laaja-alaisesti. Pohdimme henkilöstöjohtamisen strategisuutta eri kehitysvaiheiden kautta. Pohdimme myös henkilöstöjohtamisen roolia ylimmän johdon päätöksenteossa ja henkilöstöjohtamisen lisäarvoa liiketoiminnalle. HR-Barometri aineistossa keskitymme ylimmän johdon näkemyksiin.

### ***Henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehittyminen***

Edellä kuvattua henkilöstöjohtamisen strategisuutta voidaan yleisesti pitää tavoittelemisen arvoisena asiana jokaisessa organisaatiossa. Tämän saavuttamista vaikeuttaa juuri se mainittu seikka, että henkilöstöjohtamisen strategisuus näyttäytyy monitahoisena ilmiönä, johon ei liity yksinkertaisia ”ehdottomasti kyllä” ja ”ehdottomasti ei” -näkökohtia. Luontevampaa on ajatella, että jokainen organisaatio joutuu itse löytämään henkilöstöjohtamiseensa strategisen näkökulman.

Myös tutkijoiden keskuudessa henkilöstöjohtamisen strategisuuutta on lähestytty ja tulkittu eri aikakausina eri tavoin. Tähän mennessä voidaan tunnistaa kolme varsinaista kehitysvaihetta, jotka jokainen ovat antaneet strategiselle henkilöstöjohtamiselle erilaisen sisällön. Näihin kehitysvaiheisiin viitataan tarkemmin tämän kirjan henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kuvaavan luvun yhteydessä, mutta yleisesti voidaan havaita, että tutkijoiden näkökulmasta strategisessa henkilöstöjohtamisessa on kysymys siitä, miten kaksi käsitettä, strategia ja henkilöstöjohtaminen, suhtautuvat toisiinsa. Ensimmäisessä kehitysvaiheessa 1980-luvun alussa strategian käsite hallitsi selvästi henkilöstöjohtamiseen nähden. Toisessa vaiheessa 1980-luvun puolivälin jälkeen nämä käsitteet alkoivat näyttäytyä keskenään tasarvoisina. Kolmannessa kehitysvaiheessa 1990-luvulta lähtien jotkut henkilöstöjohtamiseen liittyvät näkemykset ja ilmiöt, kuten osaaminen ja oppiminen, alkoivat jopa dominoida strategiakäsitteeseen nähden. Ne eivät enää taipuneetkaan yksipuolisesti strategioiden vaatimuksiin, vaan alkoivat itse esittää vaatimuksia liiketoiminnan strategioiden sisällöille.

Toinen tapa tarkastella henkilöstöjohtamisen strategisyyden kehittymistä on seurata, miten se on tapahtunut yksittäisten organisaatioiden tasolla. Tätä voidaan ilmentää ns. henkilöstöjohtamisen kehitysportaikkomallilla, jonka eri tasoilla on yhteytensä edellä mainittuun strategisen henkilöstöjohtamisen teoreettiseen kehittymiseen (ks. Luoma 2006 ja 2009).

Kehittymättömintä henkilöstöjohtaminen on suhteessa strategiaan ollessaan ns. *alkeellisella tasolla*. Tällöin strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen eivät käytännössä kohtaa millään tavalla toisiaan. Organisaation strateginen johtaminen on todennäköisesti lähes tai täysin olematonta ja näin minkäänlaisten henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden kytkeminen siihen ei ole mahdollista. Toisaalta myöskään henkilöstöjohtamiseen sinänsä ei tällä kehitystasolla liity edellisessä luvussa mainittuja ominaisuuksia kuten tulevaisuuden ennakkointia ja suunnittelua. Henkilöstöjohtaminen kohdistuu pääasiassa hallinnollisiin osa-alueisiin ja näin varmistaa osaltaan organisaation päivittäisten rutiinien hoitumisen. Tällä tasolla johto ei koe henkilöstöjohtamista varsinaisena toiminnan alueena, vaan se häviää käytännössä muille, ”lähempänä bisnestä” oleville toiminnoille kuten tuotannolle, markkinoinnille, taloudelle ja niin edelleen.

Seuraavaa tasoa nimitetään strategisen henkilöstöjohtamisen *perustasoksi*. Sillä alkaa olla jo merkkejä suunnitelmallisuudesta ja henkilöstöjohtamisen eri toimintojen hyödyntämisestä. Vahvaa keskenään integroitunutta kokonaisuutta henkilöstöjohtamisen käytännöt eivät kuitenkaan vielä muodosta. Tämä kehitystaso mahdollistaa kuitenkin henkilöstöjohtamisen osalta organisaation häiriöttömän toiminnan, vaikka mahdollisia kehittämisalueita onkin runsaasti.

Hyvässä tapauksessa organisaatio voi saavuttaa seuraavan strategisen henkilöstöjohtamisen kehitystason, jota kutsutaan *kehittyväksi tasoksi*. Sen saavuttaneet organisaatiot ovat saaneet kytkettyä strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen prosessit toisiinsa siten, että tuloksena on johdonmukaista ja kokonaisvaltaista henkilöstöjohtamista, joka omalta osaltaan on viemässä organisaatiota kohti sen haluamaa tulevaisuutta. Yksi parhaimpia tunnusmerkkejä tältä kehitystasolta on esimiesten aktiivinen osallistuminen henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen. Lisäksi tällä tasolla oleva organisaatio hyödyntää jo lukuisaa määrää toisiaan täydentäviä henkilöstöjohtamisen välineitä, jotka edellisten tasojen organisaatioille näyttäytyivät yksittäisinä ja sattumanvaraisina.

Korkein selvästi tunnistettava strategisen henkilöstöjohtamisen kehitystaso on ns. *edistyksellinen taso*. Tämä merkitsee kilpailuedun aikaansaamista ennen kaikkea henkilöstöjohtamisen keinoin. Tällöin liiketoimintastrategian sisältö on viritetty korostamaan ennen kaikkea ihmisten toiminnasta juontuvia vahvuuksia – osaamista, oppimista, hyvinvointia ja yleisesti tapaa tehdä työtä. Se, missä määrin tämä kehitystaso on ylipäänsä mahdollinen saavuttaa ja ylläpitää, on keskustelun arvoinen kysymys (ks. Legge 1995; Collings & Wood 2009).

Taulukossa 1 on kuvattu muutamia hyödyllisiä toimenpiteitä eri kehitystasoilla. Esimerkiksi edistyksellisellä tasolla henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta arvioidaan strategisilla mittareilla ja HR-tietojärjestelmiä kehitetään palvelemaan johdon päätöksentekoa. Kehittyvällä tasolla henkilöstöstrategia on olemassa kuten myös järjestelmällinen esimiesten johtamisvalmennus. Perustasolla tehdään henkilöstösuunnittelua ja henkilöstöpolitiikka ohjaa henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Työtyytyväiskartoituksilla tarkastellaan osin henkilöstöjohtamisen tilaa ja vaikutuksia. Alkeellisella tasolla on enemmän henkilöstöä työllistävissä organisaatioissa olemassa oma henkilöstöosasto. Myös vastualueet jaetaan henkilöstöosaston ja esimiesten välillä. Perinteiset hallinnolliset henkilöstöpalvelut ovat olemassa ja panostusta jossain määrin sisäiseen viestintään.

**Taulukko 1.** Hyödyllisiä toimenpiteitä eri kehitystasoilla.

<p><b>Edistyksellinen taso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden arviointi</li> <li>• HR-tietojärjestelmien kehittäminen</li> <li>• Jatkuva arvokeskustelu</li> <li>• Esimiestyön arvioinnit on kytketty palkkaukseen</li> <li>• Osaamisen hyödyntäminen yli yksikkörajojen</li> </ul> <p><b>Kehittyvä taso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöstrategian määrittely</li> <li>• Henkilöstötoimen auditointi</li> <li>• Henkilöstöraportointi</li> <li>• Järjestelmällinen esimiesten johtamisvalmennus</li> <li>• Tutkintotavoitteinen ammatillinen kehittäminen</li> </ul> <p><b>Perustaso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstösuunnittelu</li> <li>• Henkilöstöpolitiikan määrittely</li> <li>• Työtyytyväisyyskartoitukset</li> <li>• Tulokseen ja/tai tuottavuuteen perustuva palkkaus</li> </ul> <p><b>Alkeellinen taso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöosaston perustaminen ja resursointi</li> <li>• Vastuiden selkiyttäminen henkilöstöosaston ja esimiesten välillä</li> <li>• Henkilöstöpalveluiden varmistaminen</li> <li>• Sisäisen tiedonkulun kehittäminen</li> </ul>
--

### ***Henkilöstöjohtamisen rooli ylimmän johdon päätöksenteossa***

Viime kädessä henkilöstöjohtamisen strategisuudessa on kyse siitä, millaisen painoarvon henkilöstöjohtaminen saa kaikessa ylimmän johdon harjoittamassa johtamisessa ja päätöksenteossa. Ollakseen käyttökelpoinen johtamisen instrumentti henkilöstöjohtamisen on näyttäytyttävä ylimmälle johdolle muiden johtamisen alueiden kaltaisena funktiona, jolla on oma sisältönsä ja omat odotetut tuloksensa. Jo tähän asemaan päästäkseen on henkilöstöjohtamisen ja siitä vastaavien henkilöiden ollut kyettävä hankkimaan riittävän vahva asema organisaation kokonaisjohtamisessa. Tätä tilaa voidaan nimittää henkilöstöjohtamisen mantraksi muodostuneeksi strategiseksi kumppanuudeksi (ks. Ulrich 1997).

Asioiden päätymistä ylimmän johdon käsittelyyn voidaan selittää kahdella toisistaan täydentävällä tavalla. Ensimmäinen on huomion kiinnittäminen johdon työn rationaaliseen puoleen; niihin formaaleihin johtamistyökaluihin, joiden avulla

johto hankkii tietoa organisaatiosta ja sen ympäristöstä ja pyrkii vaikuttamaan organisaation tulevaisuuteen. Tämä työkalulähtöinen näkökulma on kiinnostunut siitä, mitä johtamisvälineitä organisaation ylin johto hyödyntää ja millaisen aseman nämä antavat yksittäisille johtamisfunktioille. Suomalaisten organisaatioiden käyttämää johtamisvälineistöä ovat tutkineet mm. Juuti ja Luoma (2009) ja Stenfors (2007). Kansainvälisesti systemaattista tiedonkeruuta johtamisen välineistä on tehnyt jo pitkään konsulttiyritys Bain & Company.

Suomalaisessa käytännössä henkilöstöjohtamista painottavat johtamistyökalut eivät saa kovin vahvaa asemaa. Selvästi yleisempää kuin esimerkiksi osaamisen johtamisen systemaattinen soveltaminen strategisen johtamisen välineenä näyttävät olevan kilpailija-analyysin, SWOT-analyysin tai tasapainotetun tuloskortin kaltaisten työkalujen käyttö. Näin tulkiten henkilöstöjohtaminen ei tunnu saavan kovin vahvaa asemaa yritysten ylimmässä päätöksenteossa.

Toinen tapa arvioida henkilöstöjohtamisen painoarvoa ylimmän johdon keskuudessa on arvioida johtoryhmän tai sen yksittäisten jäsenten suoranaisesti johtamistyökaluista riippumatonta orientaatiota eri johtamisalueita kohtaan. Orientaatio merkitsee tässä yhteydessä luontaista taipumusta ottaa huomioon tiettyjä johtamisen alueita enemmän kuin toisia. Tämä puolestaan on yhteydessä tiettyjen toimenpiteiden suurempaan todennäköisyyteen muiden toimenpiteiden kustannuksella.

Esimerkiksi Marcel ym. (2010) löysivät yhteyden johdon luontaisen orientaation ja sen välille, miten herkästi yrityksen johto reagoi kilpailevan yrityksen toteuttamien kilpailutoimenpiteiden välille. Johdon strategiaorientaatio voi luonnollisesti saada lukemattomia eri muotoja ja näiden kaikkien tutkiminen empiirisesti ei liene edes mahdollista. Tähänastisen tutkimuksen perusteella näyttää kuitenkin siltä, että ns. resurssilähtöinen strategia-ajattelu voisi olla suhteellisen luontainen tapa suomalaiselle johdolle suhtautua johtamiseen yleisesti (ks. Luoma 2010) ja tämä puolestaan merkitsisi herkkyyttä henkilöstöjohtamisen alaan kuuluvia ilmiöitä kohtaan. Toisaalta edellä mainittu henkilöstöjohtamista lähellä olevien strategiatyökalujen heikko hyödyntäminen voi olla omiaan vaikeuttamaan organisaatioiden reagoimista ihmisjohtamista korostavalla tavalla, vaikka orientaatio sinänsä tähän kannustaisikin.

Näiden kahden tässä esitetyn ajatuskulun – johtamistyökalujen hyödyntämisen ja johdon strategiaorientaation painottamisen – lisäksi voidaan vielä kiinnittää huomio siihen, miten voimakkaasti johto kokee itse käytännössä painottaneensa henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen kuuluvia seikkoja jo toteutuneessa päätöksenteossaan muihin johtamisalueisiin verrattuna. Martellin ja Carrollin (1995) kuuluisassa tutkimuksessa alle puolet tuon ajan Fortune 500 -yrityksistä raportoi



oman kilpailukykyensä rakentuvan edes osaksi henkilöstöjohtamisen alaan kuuluvien seikkojen varaan. Myöhemmissä suomalaista johtamista koskevissa tutkimuksissa (esimerkiksi Juuti & Luoma 2009) henkilöstöjohtaminen saa tätä korostuneemman aseman, mutta häviää selvästi esimerkiksi tuotteita ja tuotantoprosesseja koskeville näkökohdille.

Kaiken kaikkiaan henkilöstöjohtamisen etenemisessä strategisen päätöksenteon ytimeen näyttää olevan kyse pitkästä ja monitahoisesta prosessista. Koska nyt käsillä oleva data ei käsitellyt muita kuin henkilöstöjohtamisen alaan kuuluvia seikkoja, ei sen perusteella voi tehdä arviota henkilöstöjohtamisen asemasta muihin johtamisalueisiin nähden. Sen sijaan sen avulla voidaan arvioida sitä, mitkä henkilöstöjohtamisen piirteet erityisesti näyttävät ylimmälle johdolle ja ovat siten vaikuttamassa organisaatiotasoihin johtamistoimenpiteisiin.

### ***Henkilöstöjohtamisen lisäarvo liiketoiminnalle***

Koko strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimussuuntaus perustuu oletukseen siitä, että hyvällä henkilöstöjohtamisella ja organisaation kokonaisuuden menestyksellä voisi olla yhteys. Tuon yhteyden aikaansaaminen puolestaan edellyttää ensinnäkin riittävän yhdensuuntaisuuden aikaansaamista organisaation strategian ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välille sekä toiseksi henkilöstöjohtamisen käytäntöjen keskinäistä yhdensuuntaisuutta. Näistä lähtökohdista niin tutkijat kuin henkilöstöjohtamisen käytännön toimijatkin tuntuvat olevan pitkälti samaa mieltä.

Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimus pyrkii siis yhdistämään organisaation menestyksen ja henkilöstöjohtamisen sisällön toisiinsa. Menestykseen aikaansaamisessa keskeinen väline on organisaation strategia ja strateginen johtaminen. Valtaosa tähänastisesta aihealueen tutkimuksesta lähtee liikkeelle hahmottamalla ensin oman käsityksensä hyvästä henkilöstöjohtamisesta ja sen jälkeen jatkaa perustelemalla miksi ja miten tämän sisältöinen toiminta on omiaan vahvistamaan organisaation kilpailukykyä. Näin on syntynyt useita erilaisia, jopa keskenään ristiriitaisia malleja sille, miten henkilöstöjohtaminen voisi hyödyttää liiketoimintaa. Jotkut malleista korostavat yksittäisiä henkilöstöjohtamisen osa-alueita, toiset tiettyjen käytäntöjen yhdistelmänä syntyviä HR-prosesseja ja kolmannet taas henkilöstöjohtamisen kokonaisuutena synnyttämää kulttuurista lisäarvoa.

Toinen tapa tarkastella henkilöstöjohtamisen vaikutusta menestymiseen on lähteä liikkeelle kilpailuedun käsitteestä; toisin sanoen tarkastella niitä vaihtoehtoisia ja henkilöstöjohtamisesta riippumattomia tapoja, joilla organisaatioiden menestymistä on selitetty. Yksi tällainen on viime vuosien aikana merkittävästi huomiota

saanut ajatus organisaatioiden erilaisesta suhtautumisesta toimintaansa liittyviin resursseihin. Yksi tapa tavoitella menestystä on *pyrkii hyödyntämään olemassa olevia resursseja mahdollisimman tehokkaasti (exploitation)* ja toinen puolestaan on *pyrkimys jatkuvaan resurssipohjan laajentamiseen ja uudentamiseen (exploration)*. Tätä ajattelua on sovellettu lukuisilla johtamisalueilla (ks. Gupta ym. 2006; Raisch ym. 2009), mutta jostain syystä strategisen henkilöstöjohtamisen alueelta sovelluksia ei juurikaan löydy. Tämä on hämmästyttävää siksi, että henkilöstöjohtamisen luulisi muodostavan tälle ajattelulle mitä luonnollisimman sovellusalueen tiiviin resurssiyhteyksiensä johdosta.

Henkilöstöjohtamisen yhteydessä **exploitation**-tyyppinen painotus merkitsee huomion kiinnittämistä siihen, *miten henkilöstöä tuotannontekijänä voidaan mahdollisimman tehokkaasti hyödyntää toiminnan nykyisessä kontekstissa*. Tällöin mielenkiinnon kohteena on, miten esimerkiksi rekrytointia voidaan toteuttaa tehokkaasti olemassa olevien roolien täyttämiseksi, miten henkilöstön suoritusta voidaan mitata ja tehostaa tuottavuuden kasvattamiseksi, miten palkitsemisen avulla voidaan kannustaa yhä parempaan kokonaissuoriutumiseen ja miten henkilöstöä voidaan kehittää hallitsemaan oma tehtävänsä entistä paremmin.

**Exploration**-tyyppinen painotus puolestaan *tavoittelee nykyisen kontekstin muuttamista ja uusien mahdollisuuksien löytämistä*. Henkilöstöjohtamisessa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi uudenlaisen osaajaresurssin tavoittelemista rekrytoinnin keinoin, uudistamista korostavaa tavoitteen asetantaa ja mittaamista, innovatiivisuuteen kannustavaa palkitsemista sekä pyrkimystä henkilöstön kehittämisen avulla laajentaa nykyistä osaamista uusille alueille.

Näiden kahden painotuksen uskotaan yleisesti näyttäytyvän organisaatioille tiedostettuina tai tiedostamattomina vaihtoehtoina, joskin viime aikoina myös äänenpainot, jotka korostavat näiden mahdollista yhtäaikaisuutta (ambidexterity), ovat yleistyneet (Reisch ym. 2009). Tämän artikkelin empiirisessä osassa näihin painotuksiin suhtaudutaan joko–tai-tyyppisesti, pitäen lähtökohtana sitä, että organisaatio ohjautuu ennen kaikkea jompaakumpaa suhtautumistapaa painottaen.

Toisaalta liiketoiminnalle henkilöstöjohtamisen kautta syntyvää strategista lisäarvoa mietittäessä on huomiota kiinnitettävä myös niihin vaikutuksiin, joita henkilöstöjohtamisella yleisesti halutaan olevan organisaatiolle. Tällöin henkilöstöjohtamista on tarkasteltava sen tuottaman välinearvon kautta. Voidaan ajatella, että hyvä henkilöstöjohtaminen ei sinänsä ole minkään organisaation toiminnan päämäärä, vaan keino edistää muiden, menestykseen välittömämmin vaikuttavien päämäärien saavuttamista.

Henkilöstöjohtamisen välinearvoa mietittäessä on tehtävä ero yhtäältä tehokkuutta ja taloudellisuutta painottavan ja toisaalta yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusta ja hyvinvointia korostavien vaikutusten kesken. Kumpiakin vaikutuksia on mahdollista saavuttaa modernin henkilöstöjohtamisen avulla. Tätä jaottelua koviin ja pehmeisiin vaikutuksiin voidaan pitää yhtenä pysyvimmistä vedenjakajista strategisen henkilöstöjohtamisen alueella (ks. Gratton ym. 1999). Näiden vaikutustenkin painottamisen, aivan kuten edellä kuvatun exploitation-exploration -suuntautumisen, kohdalla yksittäinen organisaatio on mieluummin valintatilanteessa kuin automaattisesti yhdistämässä kumpaakin ajattelua päivittäisessä johtamisessaan.

Henkilöstöjohtamisen lisäarvoa organisaation kokonaistoiminnalle ja edelleen menestymiselle voidaan siis ymmärtää edellä kuvatun kahden ulottuvuuden kautta. Yhtäältä kyse on organisaation valinnasta resurssien hyödyntämisen ja uudistamisen välillä, toisaalta siitä, painottaako organisaatio enemmän henkilöstöjohtamisen avulla aikaansaatuja kovia vai pehmeitä vaikutuksia. Nämä jaottelut luovat mielenkiintoisen lähtökohdan käsillä olevan tutkimusaineiston perusteella tehtävälle suomalaisen henkilöstöjohtamisen ajan kuvan hahmottamiselle.

### ***Havainnot tutkimusaineiston pohjalta: strategisen henkilöstöjohtamisen kehittyneisyys***

Seuraavaan analyysiin tarkastelun kohteeksi valikoitui henkilöstöammattilaisten ja -johtajien vastaukset strategisuuteen liittyen. HR Barometriaineistosta haettiin hakusanalla strateg\* -liittyvät näkemykset. Tarkastelemme näitä näkemyksiä suhteessa henkilöstöjohtamisen kehitystasoihin ja hyödyllisiin kehitystoimenpiteisiin näillä tasoilla. Aloitamme tarkastelun kehitysportaikun yläpäästä, koska useimmat strategianäkemykset painottuivat edistykselliseen, kehittyvään ja perustasoon. Näkemyksissä korostui nimenomaan tulevaisuuden tavoitetila, ei niinkään nykytila. Näkemykset on linkitetty usein suppean, yksittäisen asian perusteella kehitystasoihin. Näkemykset eivät myöskään linkity välttämättä mihinkään yksittäiseen organisaatioon, vaan pysyvät suhteellisen yleisellä tasolla kuvaten henkilöstötyötä ja sen strategisuutta yleisesti.

#### *Strategisen henkilöstöjohtamisen kehittyneisyys: Edistyksellinen taso*

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta sivuttiin näkemyksissä jonkun verran: ”Hyvällä HR:llä pystymme vaikuttamaan organisaation tulokseen” ja ”Ihmisten tekeminen määrittää yrityksen menestyksen, tähän [HRM:n] vaikuttaminen on tärkein

asia” -tyyppistä ajattelua esiintyi. Sen sijaan aika vähän keskusteltiin arvoista ja HR-mittareista. HR-mittareista lähinnä todettiin, että ”Henkilöstötyö tapahtuu irrallaan yrityksen strategiasta” eikä henkilöstötyötä ”mitata samalla tavoin kuin muita yrityksen toimintoja”. Myös HR-järjestelmiin kohdistuu suuria odotuksia: ”HR järjestelmien tulee olla tehokkaita ja tarjota oikeaa ja laadukasta tietoa HR johdolle ja yritysjohdolle. Näillä keinoilla pystytään tulevaisuudessa tekemään parempia päätöksiä. HR-järjestelmien on tultava nykyaikaan eikä vain olla palkanlaskennan systeemejä vaan oikeasti strategisia työkaluja johdolle”. Tuloksellisuuteen linkitettyinä nähdään, että HR:llä tulee olla ylimmän johdon tuki takanaan ja ”HR-mandaatti on oltava upotettuna yrityksen strategiaan”. Vaikka esimiesten ja johdon osaamisesta ja kehittämisestä oli suhteellisen paljon näkemyksiä koko aineistossa, yhtään linkitystä ei tehty esimiesten arviointien kytkeytymisestä esimerkiksi palkitsemiseen.

HR-johtoon kohdistuu myös vaatimuksia ja heiltä odotetaan aktiivista, proaktiivista otetta sekä strategiatyöhön että kokonaisvaltaiseen henkilöstötyöhön (tilan- netekijät huomioiden). Vastaavasti HR:n ns. tukiroolia vahvasti kyseenalaistetaan ja aktiivisuutta korostetaan: ”HR:n tulee olla aktiivisesti mukana johtamassa strategian mukaisesti, kehittämässä, luomassa ja tekemässä liiketoimintojen menestystä” ja ”Henkilöstöhallinnon osaajien on pystyttävä entistä vahvemmin olemaan näkyvä vaikuttaja yrityksen strategisessa suunnittelussa... Henkilöstöosaaja on kokonaiskuvan näkijä! Mikäli HR on mukana jo strategian suunnitteluvaiheessa, saadaan mukaan henkilöstöä tukevat toimenpiteet ja prosessit mukaan ydintekemiseen. Näkemyksissä tuotiinkin esiin, että strategiassa on oltava henkilöstöjohtaminen yhtenä osa-alueena (integroitu). Myös henkilöstöammattilaisten osaamisvaatimukseen otettiin kantaa: ”Yritysjohton kumppanina toimiminen tarvitsee henkilöstöhallinnon liiketoimintaymmärryksen sekä alan ymmärryksen lisäämistä” tai ”On mahdotonta olla osana yrityksen strategiaa, mikäli ei ole erittäin hyvää ymmärrystä bisneksen toiminnasta”. Henkilöstöammattilaisten osaamistasossa näyttää olevan myös kehitettävää strategialähtöisesti: ”Strategia vahvasti Venäjälle, mutta HR:ssä ei kielitaitoa”.

#### *Strategisen henkilöstöjohtamisen kehittyneisyys: Kehittyvä taso*

Henkilöstöstrategia mainittiin useassa vastauksessa: ”Henkilöstöstrategia laaditaan neljän vuoden välein”, ”HR strategia päivittyy strategian tahdissa vuosittain” tai ”Henkilöstöstrategian tulee olla riittävän väljä”. Useimmiten nähtiin, että henkilöstöstrategia pohjautuu strategiaan: ”Henkilöstöjohtamisen on tuettava yrityksen strategiaa”. Vastauksissa ei ollut mainintoja henkilöstötoimen auditoinnista, henkilöstöraporteista tai tutkintotavoitteisesta ammatillisesta kehittämisestä.

Sen sijaan esimiesten ja johdon kehittämistä oli runsaasti mainintoja: ”*Esimiestyön/johdamisen tasalaatuisuuden parantaminen ja esimiestyön vahvistaminen*” ja ”*Kun organisaatiolla on toimiva johtamiskoulutus ensimmäiseltä portaalta ylimpään mahdollistaa se strategian toteutuksen ja jatkuvan kehityksen syklit*”. Yksi selitys esimiestyöhön panostamiselle löytyy seuraavasta vastauksesta: ”*HR ei johda henkilöstöä. HR ei ota vastuuta arkipäivän henkilöstöasioista, vaan sen tekee liiketoimintajohto. HR:n resurssit vapautuvat strategiseen partneruuteen*”.

#### *Strategisen henkilöstöjohtamisen kehittyneisyys: Perustaso*

Henkilöstösuunnittelusta oli useita mainintoja, mikä viittaa suunnitelmalliseen HR-toimintaan. Henkilöstösuunnittelulta odotetaan riittävää tulevaisuusperspektiiviä: ”*Realistinen henkilöstösuunnitelma, jossa otetaan huomioon organisaation visio, strategia, talouden realiteetit ja toimintaympäristö. Henkilöstösuunnitelma tulisi sisältää määrän lisäksi laadullisia elementtejä sekä kustannukset*”. Koska tällä tasolla ei välttämättä ole virallista henkilöstöstrategiaa, haasteena on, että ”*HR-työssä yritetään haalia kaikki maan ja taivaan väliltä. Mikä on silloin lisäarvo?*”. Vastauksissa oli myös mainintoja siitä, että esimiehet ohitetaan HR johtamisen kysymyksissä: ”*Henkilöstöasiain päätösvalta on keskitetty henkilöstöhallintoon, linjaorganisaation toimet ovat lähinnä kosmetiikkaa, koska päätösvaltaa juuri mihinkään ei ole*”. HR saattaa keskittyä rutiineihin, toimia portinvartijana ja kehittymisen esteenä: ”*HR-ihmisten työaika kuluu 90 %:sti pakollisiin rutiineihin. Monesti he ovat myös kehityksen jarruna, eivätkä ole halukkaita ottamaan käyttöön työkaluja, jotka helpottaisivat heidän työtään. Jäädään toimimaan helposti omalla mukavuusalueella, koska liiketoiminnan strategiseen kumppanuuteen ei ole riittävää osaamista*”. Työtyytyväisyyskartoitukset ja tulospalkkaus eivät nousseet aineistosta esiin.

#### *Strategisen henkilöstöjohtamisen kehittyneisyys: Alkeellinen taso*

Alkeelliselle tasolle ei juuri tullut mainintoja. Yksi mahdollinen selitys asialle voi olla käytetty hakusana. Seuraavat sitaatit ovatkin lähinnä poikkeuksia, joissa nousee esiin henkilöstöhallinnon saama vähäinen arvostus: ”*Pienemmillä kuntatyönantajilla henkilöstöhallinto nähdään pahana ja vain välttämättömänä rutiiniasiana. Ei osata paikallistasolla tunnistaa henkilöstöjohtamisen / työnantajan roolin merkittävyyttä (HR-näkökulmasta) ja sen kasvanutta roolia. Esitetään vaateita ja toimenpiteitä, saman tai vähenevän HR:n hoidettavaksi. HR:n työnantajasubstanssi voi paikallistasolla kuihtua tai antaa "periksi", jolloin muutokset*

*jäävät tekemättä. Toisaalta kaivataan linjaajaa, mutta kuitenkin halutaan toimia vanhojen käytäntöjen mukaan” ja ”HR-organisaatio voi olla pieni, palkka- ja lakiasioihin erikoistunut, lähinnä management-asioihin keskittyvä. Tässä vaihtoehdossa esimiehellä on kehitystehtävät.”*

Sen sijaan näkemyksissä korostettiin sitä, että perusasiat pitää olla kunnossa, jotta saadaan rakennettua myös strategisuutta. *”HR-funktio keskittyy strategiaan HR-prosesseihin kuten suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja rekrytointi. Muut HR-palvelut on tuotettava kevyellä organisoinnilla mutta asiantuntevasti”*. Osassa vastauksissa tuotiin myös esiin, että sekä operatiivista että strategista henkilöstöjohtamista tarvitaan.

### ***Havainnot tutkimusaineiston pohjalta: henkilöstöjohtamisen avulla tavoiteltava lisäarvo***

Edellä kuvattiin henkilöstöjohtamisen voivan edistää organisaation kokonaisvaltaista menestymistä kahden erityyppisen logiikan avulla. Henkilöstöjohtaminen voi joko pyrkiä maksimoimaan nykyisen resurssin hyödyntämisen nykyisessä kontekstissa tai vaihtoehtoisesti pyrkiä muuttamaan nykyistä kontekstia omilla toimenpiteillään. Henkilöstöjohtamisen voidaan myös nähdä tuottavan lisäarvoa joko ns. pehmeiden tai kovien vaikutustensa kautta. Yhdistettynä nämä logiikat tuottavat neljä erilaista yhdistelmää, joiden kaikkien voidaan argumentoida olevan yhteyksissä organisaation kokonaisvaltaiseen menestymiseen.

Mielenkiinnon kohteeksi valittiin tässä analyysissä pelkästään ylimmän johdon edustajiksi identifioituneiden vastaajien antamat vastaukset. Yhteensä näitä vastaajia oli 535 henkilöä. Vastauksia analysoitaessa erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, miten vastaajat olivat tuoneet esiin exploitation-exploration -suuntautumista ja toisaalta henkilöstöjohtamisen kovien tai pehmeiden vaikutusten korostamista.

Exploitation-tyyppistä suuntautumista edusti esimerkiksi vastaus:

*”Vähemmällä on tehtävä enemmän. Pienemmällä henkilöstömäärällä on tehtävä enemmän kuin aiemmin, tehokkuutta on pakko saada nostettua enemmän kuin menot kasvavat.”*

Exploration-tyyppistä suuntautumista puolestaan vastaus:

*”Työelämään tulevien nuorten asenteet tehtävän työn mielekkyydestä, pysyvyydestä, palkkauksesta ja muista työn piirteistä tulevat muuttumaan. Välttämättä ei*

*haeta pysyvää työsuhdetta tai haetaan enemmän mielekkyyttä työhön kuin mitä vanhemmat työntekijät ja työnantaja ajattelevat tai toivoisivat.”*

Läheskään kaikista vastauksista ei ollut tunnistettavissa kumpaakaan suuntautumista. Yhteensä suuntautumisarvio voitiin antaa 310 vastaukselle, jotka jakaantuivat seuraavasti:

- Exploitation 196 vastausta (63,2 %)
- Exploration 114 vastausta (36,8 %).

Vastaajat olivat ilmoittaneet taustatiedoikseen muun muassa sukupuolensa ja asemansa joko henkilöstöjohdon tai muun ylimmän johdon edustajina. Näiden taustatekijöiden ei havaittu olevan yhteydessä tilastollisesti merkitsevästi kumpaan suuntautumisen kanssa, vaan vastaajat sukupuolesta ja asemasta riippumatta painottivat tasaisesti kumpaakin orientaatiota. Sen sijaan ristiintaulukoitaessa sukupuoli ja vastaajan asema ylimmässä johdossa tuli esille merkitseviä eroja siten, että henkilöstöjohdon edustajat olivat useimmin naisia ja muut ylimmän johdon edustajat miehiä.

Kovat henkilöstöjohtamisen vaikutukset korostuivat esimerkiksi seuraavassa vastauksessa:

*”Teollinen tuotanto ja varsinkin alihankinta, jossa yrityksemme työskentelee elää jatkuvassa paineessa tuotannon tehostamisen takia. Koko ajan pitäisi pystyä toimia tehokkaammin ja vähemmällä resursseilla, että pystyisimme vastaamaan hintakilpailuun.”*

Pehmeät vaikutukset puolestaan korostuivat esimerkiksi näin:

*”[Haasteena on] kannustaminen, motivointi, tukeminen, palautteen antaminen, hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtiminen.”*

Myöskään jakoa koviin tai pehmeisiin vaikutuksiin ei voinut tunnistaa kaikista vastauksista. Yhteensä jompikumpi painotus tuli esille 108 vastauksessa seuraavasti jakautuen:

- Kova henkilöstöjohtaminen 39 vastausta (36,1 %)
- Pehmeä henkilöstöjohtaminen 69 vastausta (63,9 %).

Vastaajien sukupuoli tai aseman luonne ylimmässä johdossa ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä myöskään kovan tai pehmeän painotuksen suosimiseen.

Ristiintaulukoitaessa exploitation-exploration -suuntautuminen ja kovien tai pehmeiden vaikutusten painottaminen syntyi oheisen taulukon kuvaama jakautuminen eri vaihtoehtojen yhdistelmiin.

**Taulukko 2.** Suuntautumisen ja painotuksen ristiintaulukointi.

		Suuntautuminen		Yhteensä
		Exploitation	Exploration	
Painotus	Kova HRM	47,4 % (27)	23,5 % (12)	36,1 % (39)
	Pehmeä HRM	52,6 % (30)	76,5 % (39)	63,9 % (69)
Yhteensä		100,0 % (57)	100,0 % (51)	100,0 % (108)

Merkitsevyydestä osoitti, että tietyt yhdistelmät ovat muita yleisempiä. Exploitation-tyyppinen suuntautuminen eli henkilöstöressurssien hyödyntäminen nykyisen kaltaisessa kontekstissa voi nähtävästi tapahtua niin kovaa kuin pehmeää henkilöstöjohtamista painottaen. Sen sijaan exploration-tyyppinen uusien mahdollisuuksien etsintä suosii pehmeän henkilöstöjohtamisen keinoja. Tämä yhdistelmä on myös tämän tutkimusaineiston mukaan suomalaisen henkilöstöjohtamisen yleisin tapa pyrkiä tuottamaan lisäarvoa liiketoiminnalle.

### ***Yhteenveto***

Tämän artikkelin tarkoituksena oli luoda katsaus suomalaiseen henkilöstöjohtamiseen strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmia soveltaen. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta todettiin, että henkilöstöjohtamisen strategisuus on vaikeasti hahmotettava ilmiö monien näkökulmiensa johdosta. Tämän artikkelin yhteydessä tehtävän HR-Barometriaineiston käsittelyn pohjaksi valittiin kaksi erityistä näkökulmaa: strategisen henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko ja henkilöstöjohtamisen avulla tavoiteltava lisäarvo.

Kehitysportaikkotarkastelu kohdistui tunnistamaan vastaajien tavoitteleman henkilöstöjohtamisen asemoitumista kehitysportaille. Tässä käytettiin apuna portaikon eri tasoille hahmotettuja hyödyllisiä toimenpiteitä, joita nyt tehty tarkastelu osaltaan validoi. Tarkastelu osoitti, että kaikki portaikon tasot olivat tunnistettavissa aineistosta – kuitenkin siten, että ylimmät tasot saivat huomattavasti enemmän mainintoja kuin alin, ns. alkeellinen taso. Tämä voidaan tulkita lupaavaksi pyrkimykseksi kohti yhä suurempaa strategisuutta. Sen sijaan kaikki kirjallisuuden pohjalta hyödyllisiksi tunnistetut HR-toimenpiteet eivät tulleet esille aineis-



tosta. Esimerkiksi yhdestä viime vuosien suosikkiteemasta, kehittyvälle tasolle sijoittuvasta henkilöstöraportoinnista, ei tullut esille lainkaan mainintoja.

Henkilöstöjohtamisen avulla tavoiteltavaa liiketoiminnallista lisäarvoa lähestyttiin sen mukaan, miten ylimmän johdon edustajien vastauksissa korostuivat yhtäältä resurssien hyödyntämistä korostava exploitation-painotus ja resurssipohjan laajentamista korostava exploration-painotus. ja toisaalta henkilöstöjohtamisen ns. kovat ja pehmeät vaikutukset. Kumpikin näistä ulottuvuuksista samoin kuin kaikki mahdolliset niiden yhdistelmät tulivat esille aineistosta. Enemmän kuin resurssipohjan laajentamista vastauksissa korostettiin resurssien hyödyntämistä henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstöjohtamisen vaikutuksista puolestaan vastaajat korostivat enemmän henkilöstöjohtamisen pehmeitä kuin kovia vaikutuksia. Näiden ulottuvuuksien yhdistelmistä kuitenkin yleisin oli exploration-tyyppinen painotus yhdistettynä henkilöstöjohtamisen pehmeisiin vaikutuksiin.

Tarkastelun pohjalta voidaan olettaa, että suomalaisilla työpaikoilla tulee lähivuosina tapahtumaan etenemistä kohti vaativampia henkilöstöjohtamisen muotoja. Tässä pyrkimyksessä painottuvat lisäksi ilahduttavasti nykyään usein peräänkuulutetut henkilöstöjohtamisen pehmeät vaikutukset, esimerkiksi työhyvinvointi, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Strategisuus näyttäytyy siis hyvin havaittavana ja tulevaisuutta ajatellen varsin lupaavana piirteenä suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa – ei lainkaan pelkkänä retoriikkana.

### ***Lähteet***

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 99–120.

Collings, D.G. & Wood, G. (2009). *Human Resource Management: A Critical Approach*. Abington: Routledge.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organisational performance. *Personnel Psychology* 59, 501–528.

Gratton, L., Hope Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. (1999). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Gupta, A.K., Smith, K.G. & Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal* 49:4, 693–706.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 14, 607–618.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38, 635–672.

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin*. Keuruu: Otava.

Karami, A., Jones, B.M. & Kakabalse, N., (2008). Does strategic human resource management matter in high-tech sector: some learning points for SME managers. *Journal of Corporate Governance* 8:1, 7–17.

Legge, K. (1995). *HRM: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan Business.

Luoma, M. (2006). Lyhyt historia, värikäs nykyisyys ja lupaava tulevaisuus – katsaus henkilöstöjohtamiseen osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Toim. Pauli Juuti. Keuruu: Otava.

Luoma, M. (2009). Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan – henkilöstöstrategia henkilöstöjohtamisen ytimessä. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Toim. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Hämeenlinna: Talentum.

Luoma, M. (2010). Understanding oneself as a strategist: the role of strategic management orientation. Strategic Management Society's 30<sup>th</sup> Annual International Conference, Rome, Italy.

Marcel, J.J., Barr, P.S. & Duhaime, I.M. (2010). The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal* 32:2, 115–138.

Martell, K. & Carroll, S.J. (1995). How strategic is HRM? *Human Resource Management* 34:2, 253–267.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies* 46, 129–155.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science* 20:4, 685–695.

Stenfors, S. (2007). *Strategy Tools and Strategy Toys: Management Tools in Strategy Work*. Helsinki: Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Zaleska, J. (2002). Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal* 12:2, 39–63.

Tsui, A. (1990). A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly* 35, 458–483.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.

## HENKILÖSTÖJOHTAMISELLA TULOKSIIN

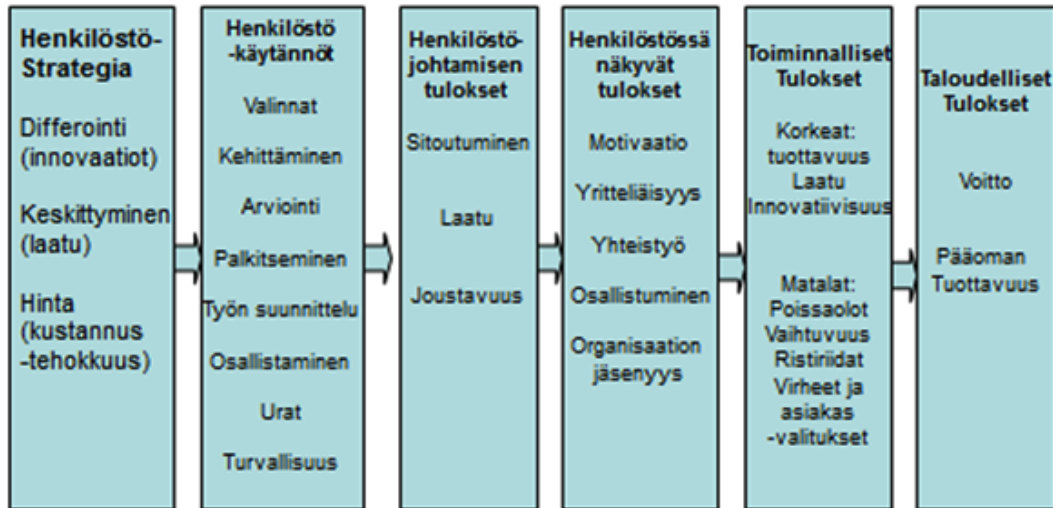
*Timo-Pekka Uotila & Riitta Viitala*

*”Henkilöstö on tärkein voimavaramme” on ollut yksi viime vuosikymmenten käytetyimmistä arvolausumista organisaatioissa. Sen taustalla on ajatus siitä, että nimenomaan organisaatiossa työskentelevät ihmiset saavat aikaan sen menestymisen. Mitä innostuneempia, osaavampia ja paremmin voivia he ovat, sitä varmemmin he saavat tuloksia aikaan. Tällä ideologialla perustellaan myös henkilöstöjohtamisen tärkeyttä. Yhteys henkilöstöjohtamisen ja organisaation menestyksen välillä on kuitenkin vaikea osoittaa täsmällisesti. Tutkimustulokset asiasta ovat ristiriitaisia. Jo pelkästään käsitys siitä, mitä menestyminen on ja miten sitä mitataan saa osakseen monenlaisia tulkintoja niin tutkijoiden keskuudessa kuin käytännön kentälläkin. Tämän artikkelin tarkoituksena on tutkia, miten henkilöstöjohtamisesta HR -barometritutkimuksessa käsityksistään kirjoittaneet henkilöstöammattilaiset, johto ja esimiehet sekä henkilöstö rakentavat käsitystä organisaation menestymisestä ja siihen vaikuttavista henkilöstöön liittyvistä tekijöistä.*

### **Johdanto**

Henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi on alan kirjallisuudessa määritelty yksinkertaisesti organisaation tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen. Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden suoraviivaista yhteyttä korostaneista malleista tunnetuimpia on David Guestin (1989; 1997) malli, jonka mukaan yhteensopivien ja kehittyneiden henkilöstökäytäntöjen varassa voidaan parantaa yksilöiden ja organisaation suorituksia. Sen mukaan henkilöstöjohtamisen tulee ensinnäkin olla johdonmukaista liiketoimintastrategiaan tai perustehtävään nähden. Henkilöstöjohtamiseen vaikuttaa esimerkiksi se, onko tavoitteena korkea laatu vai halvat yksikkökustannukset. Toiseksi henkilöstöjohtamisen tulee muodostaa ehyt kokonaisuus, jolloin henkilöstökäytäntöjen eli henkilöstön rekrytoinnin, kehittämisen, arvioinnin, palkitsemisen, työn ja toimintojen suunnittelun, osallistamisen sekä työturvallisuus- ja hyvinvointiasioiden tulee olla sopusoinnussa keskenään. Jos tässä on onnistuttu, saadaan tulokseksi henkilöstö, joka sitoutuu tavoitteisiin, ylittää hyviin suorituksiin ja tarjoaa riittäviä joustoja muuttuvissa tilanteissa. Yksilötasolla henkilöstöjohtamisen onnistuminen näkyy lopulta ponnisteluna ja motivaationa, yhteistyöhaluna ja -kykynä, osallistumisena ja haluna sitoutua organisaatioon. Onnistuneiden henkilöstökäytäntöjen lopputuloksena syntyy viime kädessä organisaation hyvä tuottavuus, korkea laatu ja luovuus sekä innovaatiot. Jos taas

henkilöstöjohtamisessa on epäonnistuttu, on yrityksen tasolla seurauksena poissaoloja, henkilöstön korkea vaihtuvuus, konflikteja, virheitä ja asiakkaiden valituksia. Ne puolestaan heijastuvat negatiivisesti organisaation saavuttamiin tuloksiin kuten kannattavuuteen.



**Kuvio 1.** Henkilöstövoimavarojen johtamisen malli (Guest 1987, 1997).

Suorituskyky voidaan määritellä organisaation kapasiteetiksi tuottaa tuloksia kuten kannattavuutta ja kasvua. Vahvan suorituskyvyn varassa on mahdollista asettaa haastavia tavoitteita ja saavuttaa niitä. Siitä, mistä tekijöistä ja miten organisaation suorituskyky muodostuu, on esitetty eri liiketalouden kentillä useita malleja ja teorioita. Useimmat niistä sisältävät ajatuksen suorituskyvyn elementtien kausaalisuudesta ja systeemisydestä. Mallien sisältämät elementit jonkin verran vaihtelevat, mutta yhteistä niille on jaottelu ns. pehmeisiin ja koviin suorituskyvyn osatekijöihin. Karkeasti jaoteltuna pehmeät osatekijät liittyvät ihmisiin, kuten esimerkiksi motivaatio, osaaminen, työtyytyväisyys, ilmapiiri, yhteistyökyky ja johtamistaidot. Kovia suorituskyvyn osatekijöitä puolestaan ovat esimerkiksi strategia, teknologia, järjestelmät, rakenteet, asiakkuudet ja toimittajaverkosto. Niiden lopputuloksena syntyvää tulosta mitataan usein taloudellisilla mittareilla, joista tavallisimpia ovat kasvu ja kannattavuus. Jos tavoitteita ei saavuteta, on syynä jonkinlainen epätasapaino tai ristiriita suorituskyvylle tärkeiden osatekijöiden välisissä suhteissa (Sanchez & Heene 2004).

Organisaation suorituskykyä on hahmoteltu viime vuosikymmenten aikana ehkä eniten Kaplanin ja Nortonin (1993) kehittämän tasapainotetun tuloskortin, Balanced Scorecardin (BSC) avulla. Siinä seurataan erilaisten mittareiden avulla tavoitteiden saavuttamista keskittyen talouden, prosessien ja asiakkaan näkökulmien

lisäksi henkilöstön näkökulmaan, erityisesti osaamiseen sekä innovatiivisuuteen. Mallissa viimeksi mainittua pidetään edeltävänä ehtona kolmelle muulle. Myös laatujohtamisen malleja sovelletaan paljon organisaatioiden suorituskyvyn määrittelyssä, arvioinnissa ja kehittämisessä. Tunnetuimpia niistä ovat amerikkalainen Malcolm Balridge -lautupalkintomalli (mm. Wilson & Collier, 2000) ja eurooppalainen EFQM-malli (mm. Bou-Llusar ym. 2005). Esimerkiksi EFQM-malli kuvaa keskeiset tekijät, joiden kautta organisaation tulos – esimerkiksi myynnin kasvu, voitto tai osakkeen arvon kehitys - syntyy. Henkilöstö huomioidaan mallissa sekä kriittisissä välituloksissa että kriittisissä mahdollistajissa. Välituloksina huomioidaan henkilöstö-, asiakas-, ja yhteiskunnalliset tulokset, jotka johtavat organisaation lopullisiin tuloksiin kuten kannattavuuteen. Esimerkiksi asiakastulos voi olla asiakkaan kokema laatu, jonka kannalta olennaisia prosesseja ovat tuotanto, tuotekehitys, logistiikka ja markkinointi. Prosessit saadaan aikaan kolmen kriittisen mahdollistajan varassa, joita ovat ensinnäkin riittävä, osaava ja oikein kohdennettu henkilöstö; toiseksi hyvä strategia ja sitä tukevat politiikat ja toimintamallit; ja kolmanneksi resurssit ja kumppanuudet. Kaiken lähtökohtana on johtaminen ja johtajuus. Myös tutkimustiedon varassa syntyneitä malleja on luotu. Esimerkiksi Burke & Litwin (1992) ovat hahmotelleet mallin organisaation suoriutumisen elementeistä ja dynamiikasta. Siinä on eritelty 12 erilaista tekijää, jotka vaikuttavat keskinäisten vaikutussuhteiden kautta organisaation suorituskykyyn. Heidän tärkeinä pitämistä suorituskykytekijöistä pääosa kytkeytyy henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen. Niitä ovat muun muassa organisaatiokulttuuri, ilmapiiri, motivaatio sekä yksilöiden arvot, tarpeiden täytyminen ja osaaminen. Malli korostaa sitä, että yksilöiden suoritukset yhdessä muodostavat organisaation suoriutumisen.

Sillä, miten erilaisia henkilöstökäytänteitä toteutetaan, on tutkimuksissa todettu olevan yhteys organisaation suoriutumiseen (Bae & Lawler 2000; Ketkar & Sett 2009; Katou & Budhwar 2010). Se, missä määrin henkilöstö huomioidaan organisaatioiden suorituskyvyn tekijänä käytännön työelämässä, kuitenkin vaihtelee. Päätöksentekijöillä on organisaation menestystekijöitä koskevat yksilölliset tulkintakehykset, jotka vaikuttavat heidän ajatteluunsa ja toimintaansa. Ne perustuvat koulutukseen ja muulla tavalla hankittuun tietoon, kokemuksiin työssä ja omissa viiteryhmissä piirissä vallalla oleviin uskomuksiin. Toimijoiden tulkinnat henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen merkityksestä organisaation suorituskyvyn ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta voivat olla hyvin erilaisia.

Organisaation toimijat sekä eksplisiittisesti että implisiittisesti neuvottelevat keskenään siitä, mitkä ovat organisaation menestymiseen tähtäviä tavoitteita ja kuinka näihin tavoitteisiin päädytään. Tässä artikkelissa tarkastellaan erityisesti sitä, miten henkilöstöjohtaminen liitetään organisaatioiden tavoitteisiin, keinoihin

ja suorituskyyyn johdon ja esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön edustajien puheissa.

Tutkimuksen saralla monet edellä luetellut yksittäisten elementtien väliset yhteydet on voitu empiirisesti osoittaa, mutta silti ei pystytä varmuudella sanomaan, miten henkilöstöjohtamista erityisesti kannattaisi muuttaa, jotta organisaation tulokset paranisivat. Se jo tiedetään, että henkilöstöjohtamisella on tuloksiin vaikutuksia, mutta ei tarkalleen sitä, miten vaikutukset syntyvät (Guest 2011). Yhtälöön vaikuttaa aina iso joukko sisäisiä ja ulkopuolisia tekijöitä, joiden vaikutusta on mahdoton erotella. Organisaation henkilöstöjohtamista koskeva päätöksenteko perustuukin väistämättä ainakin osittain toimijoiden uskomuksiin siitä, mikä on henkilöstön rooli organisaation suorituskyyssä ja mitä ovat ne tavoitteet, joiden suhteen tuota suorituskyyä pitäisi arvioida, ja millä henkilöstöjohtamisen keinoilla suoriutumista tuetaan.

Tässä artikkelissa tutkitaan, miten henkilöstöammattilaiset, johto ja esimiehet sekä henkilöstö rakentavat käsitystä organisaation suorituskyyystä HR-barometritutkimuksen aineistossa.

### ***Organisaation suorituskyy ja henkilöstöjohtaminen***

Henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa on käsitelty jo useamman vuosikymmenen ajan organisaation suorituskyyä ja henkilöstön asemaa siinä. Guest (2011) esittää kokoavassa artikkelissaan, että henkilöstöjohtamista ja suorituskyyä koskevan tutkimuksen huomio on edennyt viimeisten 20:n vuoden aikana kolmessa peräkkäisessä vaiheessa, joista kutakin voidaan luonnehtia keskeisen kysymyksen muodossa:

- Millainen vaikutus henkilöstöjohtamisella on suorituskyyyn?
- Millaisissa olosuhteissa henkilöstöjohtaminen vaikuttaa suorituskyyyn?
- Mikä on se prosessi, jonka kautta henkilöstöjohtaminen voi vaikuttaa suorituskyyyn?

Vaikka tutkimusta on tehty pitkään, yhtenäistä näkemystä siitä, miten henkilöstöjohtaminen johtaa suorituskyyyn parantumiseen, ei ole saavutettu. Asiaa on tarkasteltu kolmesta eri tavalla painottuneesta päänäkökulmasta, jotka ovat universalistinen näkökulma, kontingenssinäkökulma ja konfiguraationäkökulma (esimerkiksi Hesketh & Fleetwood 2006). Universalistinen lähestymistapa olettaa, että on löydettävissä henkilöstöjohtamisen käytänteitä tai erilaisten käytänteiden kimppuja, jotka edistävät kaikenlaisissa organisaatioissa ja tilanteissa suorituskyyä. Pe-

rusajatuksena on, että oikein valitut käytänteet saavat aikaan suorituskyvyn kasvua ja sitä tulisi seurata kovien taloudellisten mittareiden kautta. Henkilöstökäytänteet ovat ikään kuin syötteitä, jotka muuttuvat organisaatiosysteemissä taloudelliseksi tulokseksi. Kontingenssinäkökulma lähtee siitä, että henkilöstöjohtamisen käytänteiden tulee sopia yhteen organisaation strategian kanssa. Näin ollen organisaatioiden erilaiset strategiat edellyttävät erilaisia henkilöstökäytänteitä. Konfiguraationaalinen näkökulma puolestaan painottaa sitä, että eri henkilöstökäytänteiden tulee sopia yhteen toistensa kanssa. Jos jotain henkilöstökäytäntää muutetaan, se heijastuu myös muihin ja nämä keskinäiset vaikutukset pitäisi ottaa johtamisessa huomioon. Konfiguraationaalinen näkökulma on näin läheistä sukua kontingenssinäkökulmalle.

Tutkijat ovat pyrkineet selvittämään henkilöstöjohtamisen ja suorituskyvyn välisiä yhteyksiä organisaatioiden eri tasoilla. Aiemmin koko organisaation taso oli usein tarkastelun kohteena, mutta nykyään huomiota kiinnitetään entistä enemmän henkilöstökäytänteiden vaikutukseen esimiesten ja työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, ja niiden kautta yksilöiden ja yksiköiden tuottavuuteen (Guest 2011).

Organisaation suorituskykyä on henkilöstöjohtamisen alueella lähestytty pääasiassa tutkimalla henkilöstötoiminnon roolin ja erilaisten henkilöstökäytänteiden kuten rekrytoinnin, suoriutumisen johtamisen, kehittämisen ja kouluttamisen yhteyttä organisaation suorituskykyyn. Erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana on kasvavassa määrin kiinnostuttu myös työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation yritys vastuun yhteydestä tuloksiin.

Henkilöstökäytänteet voidaan siis nähdä keinoina tavoitteiden saavuttamiseen ja samalla organisaation ja yksilöiden suorituskyvyn vahvistamiseen. Käytänteet eritellään usein henkilöstön työsuhteen elinkaaren mukaisesti: henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, suoriutumisen johtaminen (mm kehityskeskustelut), palkitseminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, kyvykkyyksien johtaminen ja henkilöstön uudelleen sijoittumisohjaus sijoittuvat tälle elinkaarelle. Käytänteiden rooli ja muoto näyttävät eri organisaatioissa eri tavoin. Pienissä organisaatioissa henkilöstökäytänteet ovat usein ad-hoc –tyyppisiä, epämuodollisia ratkaisuja, kun taas isommissa organisaatioissa käytänteet saattavat olla hyvinkin juurtuneita ja muodollisia.

Henkilöstökäytänteiden ja suorituskyvyn välisistä vaikutusmekanismeista on esitetty erilaisia malleja. Becker ja Huselid (1998) ovat hahmotelleet mallin erilaisten henkilöstökäytänteiden ja organisaation suorituskyvyn välisestä suhteesta. Sen mukaan henkilöstökäytänteet vaikuttavat suoraan työntekijöiden taitoihin, motivaatioon, työn suunnitteluun ja työn rakenteisiin. Nämä puolestaan edesauttavat



luovuuden, aikaansaamisen ja ylimääräisen ponnistelun syntymisessä, jotka johtavat edelleen suoriutumiseen toiminnan tasolla. Se vaikuttaa lopulta kannattavuuteen ja kasvuun, jonka vaikuttavat yrityksen arvoon markkinoilla. Mallia on kritisoitu siitä, että se tekee liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä ns. kovilla numeerisilla mittareilla mitatun organisaatiotason menestymisen ja henkilöstökäytänteiden välisen yhteyden suhteen. Monet erilaiset organisaation sisäiset että ympäristöön liittyvät tekijät saattavat vaikuttaa mittareiden osoittamaan lopputulokseen. Esimerkiksi Boselie ym. (2005) ovatkin suositelleet, että tarkasteltaisiin henkilöstötoiminnan vaikutuspiirissä lähempänä olevia tekijöitä, kuten asenteita, tuottavuutta ja laatua, jotka he näkevät edeltäviksi tekijöiksi matkalla organisaation hyvään taloudelliseen tulokseen. Toisena jaotteluna menestyvän henkilöstöjohtamisen tarkastelulle on ehdotettu henkilöstöjohtamisen vaikutusten jaottelua taloudellisiin tuloksiin (esimerkiksi myynti, markkinaosuus), organisaationalisiin tuloksiin (esimerkiksi tuottavuus, laatu, tehokkuus), sekä HR-toiminnan toimintaan läheisesti liittyviin tuloksiin (esim, työntekijöiden asenteiden muutokset, kuten työtyytyväisyys tai organisaatioon sitoutuminen) (Dyer & Reeves 1995).

Henkilöstöjohtamisen ja erityisesti henkilöstökäytänteiden yhdistelmien, ”kimpujen”, vaikutusta organisaation menestymiseen on tutkittu jonkin verran. Tutkimukset ovat usein ottaneet universalistisen näkökulman, ja tästä näkökulmasta tarkasteltuna tutkimuksissa onkin saatu vahvistusta sille, että henkilöstökäytänteet ovat yhteydessä organisaation menestymiseen, kuten kannattavuuteen (Huselid 1995; Delery & Doty 1996). Jonkin verran on tutkimuksissa pystytty osoittamaan henkilöstökäytänteiden vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen ja niiden yhteyttä esimerkiksi tuottavuuteen ja laatuun, ja lopulta vaikutuksia myös ulkoisiin menestymisen mittareihin, kuten myyntiin (Guest 2011). Henkilöstökäytänteiden kehittyneisyydellä on todettu olevan yhteyttä muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja organisaatiokansalaisuuteen (Nishii ym. 2008), ilmapiiriin ja työntekijöiden keskinäiseen auttamiseen (Chuang ja Liao 2010) sekä henkilöstön vaihtuvuuteen (Batt ja Colvin 2011). Kaikilla edellä mainituilla asioilla puolestaan on todettu yhteys organisaation suoriutumiseen. Esimerkiksi Battin ja Colvin (2011) tutkimuksessa todettiin, että organisaation toimintaan sitouttavat ja osallistavat käytänteet sekä pitkän tähtäimen investoinnit työntekijöihin olivat yhteydessä alhaisempiin irtisanoutumis- ja erottamislukuihin ja niiden kautta organisaation tulokseen, kun taas lyhyen tähtäimen suoriutumista korostavat käytänteet olivat yhteydessä merkittävästi korkeampiin irtisanoutumis- ja erottamislukuihin.

Henkilöstökäytänteiden onnistuneeseen toteutukseen ja niiden hyväksymiseen henkilöstön keskuudessa vaikuttavat erityisen paljon esimiesten asenteet ja toimet (Purcell ja Hutchinson 2007). Käytännössä lähiesimiehet ovat niitä, jotka vievät

suunnitellut henkilöstökäytänteet konkreettisen toiminnan tasolle yksiköissä. Esimerkiksi Kuvaas ja Dysvik (2010) totesivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden näkemykset lähiesimiehen tuesta vaikuttavat siihen, kuinka he tulkitsevat organisaation henkilöstökäytänteitä. Lisäksi lähiesimiesten tulkinta henkilöstökäytännöistä vaikuttaa alaisten käsityksiin näistä käytänteistä. Esimiesten koettu tuki vaikuttaa yleisesti ottaen siihen, kuinka organisaation panostukset henkilöstönkehittämiseen nähdään henkilöstön keskuudessa. Henkilöstöjohtamisen ja suorituskyvyn välisen suhteen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että panostukset henkilöstökäytänteisiin eivät tuo toivottua suorituskyvyn lisäystä (panostus työhön, työn laatu, organisaatiokansalaismainen käytös) ilman työntekijöiden kokemaa esimiesten tukea (Kuvaas & Dysvik 2010). Tämä haastaa henkilöstöjohtamista keskittymään henkilöstökäytänteiden lisäksi siihen, kuinka nämä käytänteet organisaatiossa tulkitaan.

Riippumatta siitä, onko henkilöstöjohtamisen rooli organisaatiossa iso vai pieni, ja suuntautuuko se operatiivisempaan tai strategisempaan toimintaan, sen tehtävänä on auttaa henkilöstöä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Toimintaympäristöjen muuttuessa on kuitenkin yhä vaikeampi selkeästi määrittellä, minäkalaisien henkilöstökäytänteiden varassa organisaatioiden suorituskykyä parhaiten saataisiin rakennettua. Ilmeistä kuitenkin on, että tähän saakka vallalla olevat henkilöstökäytänteiden mallit eivät sellaisenaan toimi enää tulevaisuudessa.

Seuraavaksi tarkastellaan HR-barometriaineiston antamaa kuvaa siitä, miten johto ja esimiehet, henkilöstöammattilaiset ja henkilöstö kytkevät henkilöstöjohtamisen organisaatioiden tuloksellisuuteen lähitulevaisuudessa.

### ***Tulospaineiden maisema HR-Barometrin valossa***

Barometrissä esitetty pääkysymys oli. ”Mitä kehittämishaasteita henkilöstötyössä on vuoteen 2018 mennessä?” Ehdotuksia tähän kysymykseen saatiin yhteensä 2263 ja niistä tähän artikkeliin poimittiin 293 kpl. Valinta tehtiin NVivo ohjelmistoa hyödyntämällä hakusanoilla tulos\* tuloks\* teho\* tavoit\* päämäär\* talou\* menest\* tuott\* suorit\* suoriut\* avoimista vastauksista. Lisäksi tekstiä tarkasteltiin manuaalisesti ja joitain ehdotuksia otettiin tutkimukseen mukaan tämän prosessin yhteydessä. Tämän iteratiivisen prosessin jälkeen kaiken kaikkiaan mukaan valikoitui lopulta 293 ehdotusta.

Yleiskatsauksena näyttäisi siltä, että tehokkuuspaineiden puristuksessa kauaskantoisen visiointi ja strateginen ajattelu jäävät helposti toteutumatta. Aineiston valossa kasvava kustannustietoisuus on tullut vahvasti osaksi henkilöstöjohtamisen maa-

ilmaa. Fokus on silloin nykyhetkessä ja operationaalisessa toiminnassa. Tulevaisuus nähdään joissakin kommentteissa jopa niin epävarmana, että siihen varustautuminen näyttää turhalta.

Yhteistä kaikille vastaajaryhmille on näkemys taloudellisen tilanteen heikentymisestä. Tämä näyttäytyy kaikkien kolmen ryhmän puheissa toistuvina mainintoina *tavoitteiden tiukentumisesta, vaatimusten kiristymisestä ja säästöjen välttämättömyydestä*. Kommentit heijastelevat voimakkaasti paitsi menneiden, myös tulossa olevien lähivuosien yleistä tilannetta. Aineistosta nousee pinnalle sopeutuminen heikkenevän talouden ja kasvavien tehostamispaineiden aikoihin organisaatiosta ja toimialasta riippumatta.

Henkilöstöjohdon puheenvuoroista välittyvä kuva, että monet heistä elävät sellaisessa aikapaineessa, jossa tulevaisuuden suunnittelu jää syrjään akuuttien tulipalojen sammuttelun tieltä. YT-neuvotteluiden ollessa käydessä ja irtisanomisten riepotellessa yritystä voi tulevaisuuden suuntaviivojen hakemiseen olla vaikeata löytää enää voimavaroja. Tähän kierteeseen jouduttaessa henkilöstöjohtaminen ja sen mahdollisuudet vaikuttaa organisaation menestymiseen menetetään, ja HR-toiminnosta tulee lähinnä vain työkalu irtisanomisten ja muiden käytännön ikäviiden asioiden hoitamiseen.

Henkilöstöjohtamisen ja organisaation suoriutumisen välistä yhteyttä käsittelevistä kommentteista voitiin erottaa kolme pääasiallista näkemystä tai näkemysrypästä. Ensimmäisessä kommentit heijastelevat melko kriittistä suhtautumista organisaation tuloksellisuuden tavoitteluun, joka nähdään useimmiten vastakohtana henkilöstön hyvinvoinnille. Toisaalta vastakkain ovat johto ja henkilöstö, toisaalta organisaatio nähdään olevan armottomien kilpailuvoimien armoilla. Toisessa ryppäessä kommentoijat ehdottivat henkilöstöjohtamisen kautta saavutettavia ratkaisuja, jotka mahdollistaisivat organisaation menestymisen tulevaisuudessa. Kolmas ryppäs koostui kommentteista jotka heijastelevat ajankohtaisia keskusteluiden teemoja, ja nostavat erityisesti työhyvinvoinnin ja osaamisen menestymisen taustalla oleviksi tekijöiksi.

*Kriittinen suhtautuminen kasvaviin tulospaineisiin ja niihin liittyviin henkilöstökäytänteisiin*

Aineistosta nousee esille rankkoja vastakkainasetteluja. Kun etenkin johto ja henkilöstöammattilaiset pääosin lakonisesti toteavat tiukat säästökuurit asioina, joihin organisaatioissa on pakko sopeutua, käyttävät jotkut henkilöstön edustajat asiasta katkeria ja kyynisiä puheenvuoroja. Kriittisimmillään organisaation tavoitteet

nähdään ainoastaan johdon työkaluina työntekijöiden riistämiseen. Näissä puheenvuoroissa organisaation johto nähdään ahneena toimijana, joka pyrkii saamaan irti työvoimasta mahdollisimman paljon mahdollisimman vähin panostuksin. Joissakin kommenteissa välittyy suoranainen toivottomuus ja luottamuksen puute.

*”Tehokkuusvaatimusten edessä usein tiukennetaan budjetteja, ja kouluttaminen, kehittäminen ym. jää helposti varjoon – eli tavallinen työntekijä. Voisiko yritysten omistajat ja johto joskus tyytyä vähempään, että työntekijät olisivat aidosti kiinni pidettävä tärkein voimavara?” Henkilöstöammattilainen, osakeyhtiö*

*”Nykytrendi on korvata kalliimpaa, osaavaa henkilöstöä ulkopuolisilla vuokramiehillä yms. Yritysjohdon tavoitteena on mahdollisimman suuri voitto heti ja nyt keinolla millä hyvänsä. Jos globaalin organisaation ylin johto on jossain kaukana ulkomailla ja alueellisenkin organisaation, esimerkiksi Skandinavian, Suomen rajojen ulkopuolella, pelataan ja puljataan keinoilla millä hyvänsä juuri ja juuri laillisuuden rajoilla että tase on hyvä, oma päänahka ja bonukset pelastettu henkilöstön hyvinvoinnista ja yhteiskunnallisesta vastuusta piittaamatta.” Luottamusmies, osakeyhtiö*

Monissa puheenvuoroissa tuodaan esille vain taloudelliset tavoitteet. Vastaajat eivät tuo esille, että organisaatiolla olisi muita, esimerkiksi henkilöstön asemaa ja tilaa parantavia tavoitteita. Kuten edellisissä sitaateissa, henkilöstön hyvinvointiin ja vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet saatetaan myös ohittaa tai jopa tuomita tyhjinä.

Kriittisten puheenvuorojen sävy kuitenkin vaihtelee aineistossa. Kun joissakin kommenteissa kovan kritiikin kohteena on toimiva johto ja kuilua työntekijöiden ja johdon välillä korostetaan, monissa tuodaan esille ymmärrys taloudellisten realiteettien olemassaolosta, joille johtokaan ei voi mitään. Teksteistä välittyy käsitys siitä, että kenelläkään organisaatioissa ei ole enää mitään mahdollisuuksia vaikuttaa toimintaympäristöönsä eikä muuttaa kehityksen kulkua. Vaihtoehtona on vain sopeutuminen ja vielä useammin alistuminen entistä ahtaammalle johtavaan kehitykseen. Tässä maisemassa tavoiteasetanta muodostuu paljolti reagoitina siihen, mitä ympärillä tapahtuu ja mihin toimintaympäristö pakottaa.

*”Talouden syklit ovat menneet niin nopeiksi, että välillä tarvitaan sata ihmistä lisää ja sitten vuoden päästä niitä ei enää tarvitakaan. Sitten parin vuoden päästä tarvitaan taas uusia ja kohta potkitaan pois.” Luottamusmies, osakeyhtiö*

*”Ja ihmisten kyky käsitellä sitä uutta tietoa on rajallinen ja oppiminen ei tapahdu yhtä nopeasti kuin ympäristössä, kuten pörssi-yhtiöissä oletetaan. Yksilöiden paineet ovat suunnattomat, kilpailu töistä on kovaa ja työnteki-*

*jöiltä odotetaan maksimaalisia suorituksia töissä. Tulevaisuuden suunnittelu on pirstaleista, suunnitelmat muuttuvat jatkuvasti. Aloitettut muutokset keskeytetään ja aloitetaan uusia päällekkäin. Sopeutuminen henkilöstötarpeisiin ja maailmanmarkkinoihin on suunnaton haaste. Miten muistamme inhimillisyyden tämän kaiken keskellä?” Luottamusmies, osakeyhtiö*

Talouden kiristyminen organisaatiotasolla johti vastaajat usein arvokeskusteluun, jossa erilaisia rahaa vieviä asioita vertailtiin ja asetettiin rinnakkain. Tässä barometriaineistossa oli selvästi kolme vuotta aiemmin tehtyä barometriaineistoa enemmän moraalisia kannanottoja. Kommenteista heijastuu käsitys siitä, että organisaatioissa on nyt ja tulevaisuudessa joka ainoan työntekijän ponnistettava täysillä tavoitteiden saavuttamisen puolesta. Vastaajat eivät vaatineet tulospalkitsemisen käyttöön ottoa, laajentamista tai tason korottamista. Sen sijaan vaadittiin oikeudenmukaisuutta ja kohtuullisuutta. Kritiikki kohdistui johdon suhteettomaan tulospalkitsemiseen muihin verrattuna. Vastaajien näkemys oli, että myös johto voi tehdä vain ihmisen kokoisen työpanoksen ja usko siihen, että se olisi sisällöltään kovin olennaisesti muiden työpanoksen vaativuudesta poikkeava, tuntui kadonneen kokonaan.

*”Paljon puhutun kilpailukykyisenä pysymisen keinoja ei voi olla aina suorittavan portaan karsiminen ja vuokratyövoiman käyttö. Tämä ei ole pitkäjänteistä jos tekijät vaihtuvat ja sitoo entisestään resurssia työn ohjaukseen ja opastukseen. Enkä usko että tulle missään nimessä halvemmaksikaan. Pörsäsiyhtiömuodossa päätöksen tekijöitä ei ole, joten erilaiset johdon bonukset ja palkkiot vievät yhtäläillä kassaa, ja siten tarvetta vähentää myös sitä porrasta pitkällä tähtäimellä voisi olla kilpailuvaltti. Kuitenkin työvoimaa tarvitaan jotta saadaan asiakassuhteet säilymään. Siirtoa halvan työvoiman maihin ei voi pysäyttää, joten tämä tulee olemaan iso haaste jatkossakin. Keskittäminen ja resurssien oikea suunta tuotekehitykseen vaatii kovia strategisia linjauksia.” Luottamusmies, osakeyhtiö*

*”Johtaminen on edelleen pimeimmän keskiajan tasolla. Managing by perkele on suomalaista arkipäivää. Suurten yritysten sisäiset kohtuuttomat erot ansiotasossa johdon ja työntekijöiden välillä ovat yksi ilmentymä tästä. Erilaiset johdon kannustinjärjestelmät tekevät helposti kauppaansa asiaan vihkiytyneiden konsulttien markkinoimina. Jos omalla työpaikallani kaikki pääsevät 100% asetettuihin tavoitteisiin, saan työntekijänä max 1200€ tavoitepalkkion. Toimitusjohtajalla tuo palkkio on 40 000€! Samassa laivassahan me olemme, mutta täällä alakannella ei ole pelastusveneitä jos satuttaisiin jäävuoreen törmäämään.” Luottamusmies, muu organisaatio*

Edellä kuvatut käsitykset heijastavat osassa aineistoa esille nousevaa epäluottamusta, kyynistymistä, pelkoa ja myös aggressiota. Vastakkainasettelut korostuvat sekä johdon ja henkilöstön välillä että omistajien ja yrityksen hyvän välillä. Vastakkain asetetaan myös lyhyen aikajänteen ja pitkän aikajänteen taloudellinen

hyöty. Tässä vastaajien joukossa käsitys oli se, että organisaatioissa tehdään lyhyen aikajänteen tulosten maksimoimiseksi kovia henkilöstöratkaisuja. Luottamusta muunlaiseen kehitykseen tulevaisuudessa ei juurikaan noussut esille. Kommentteissa henkilöstö asetetaan tuloksen teon välineeksi kaikin mahdollisin keinoin, osittain myös polkemalla henkilöstöä tavalla, joka koituu organisaatioiden haitaksi.

*Joitain henkilöstökäytänteisiin liittyviä ratkaisuehdotuksia tulospainesta selviämiseksi*

Henkilöstökäytännöillä nähtiin suuri merkitys organisaatioiden menestykselle. Näkemykset siitä, minkälaisilla henkilöstökäytännöillä menestystä voitaisiin parhaiten edistää, jakautuivat kahteen pääleiriin. Toiset vastaajista näkivät, että henkilöstöjohtaminen on jo liiaksi suuntautunut pehmeisiin toimintamalleihin ja painotus pitäisi saada muuttumaan astetta kovempien toimintatapojen suuntaan. Eväiksi ehdotettiin ratkaisuja, joilla henkilöstöä ohjaamalla saataisiin lisää tehokkuutta. Esimerkkeinä keinoista ovat esimerkiksi työpanosten kohdentamisen tarkempi suunnittelu ja suoriutumisen arviointi.

*”Tehokkuus koostuu osaamisesta, jaksamisesta, uskaltamisesta (sosiaaliset kyvykkyydet) ja haluamisesta. HR:n on yhä enemmän keskityttävä sen päätehtävään hoitaa henkilöstön tehokkuutta työssä siten että se ostaa paikkansa yrityksen toiminnassa muunakin kuin hallinnollisena toimijana.” Henkilöstöammattilainen, osakeyhtiö*

*”HR:n toiminta mielletään usein ihmisten johtamisen alaan, mutta sitäkin enemmän huomiota tulisi kiinnittää tuottavuuteen työhyvinvoinnin ohella. Tehtäväsuuntautunut johtaminen (tavoitteisiin pääseminen, suorituksen parantaminen) korostuu.” Henkilöstöammattilainen, muu organisaatio*

Toiset vastaajat taas ehdottivat vastakkaista toimintamallia, jonka mukaan henkilöstöjohtamisen tulisi entistä enemmän keskittyä ihmisläheiseen toimintaan ja esimerkiksi hyvinvoinnin vaalimiseen, ihmisten osallistamiseen ja arvostavaan kohteluun. Tämän nähtiin vaikuttavan organisaation menestymiseen.

Monissa tulevaisuuden uskoa sisältävissä kommentteissa on kuitenkin enemmän toiveita ja vähemmän määrätietoista puhetta siitä, että organisaatiossa todellisuudessa aiottaisiin tehdä jotain tai tulotaisiin tekemään jotain. Seuraavan tyyppisiä toive- ja tärkeyspuheita aineistossa on paljon. Ne heijastavat uskoa siihen, että yrityksen menestymisen varmistaminen edellyttää kokonaisvaltaista otetta henkilöstövoimavarojen suorituskyvyn vaalimisessa. Puheenvuoroissa korostuvat ”pehmeät” suorituskykytekijät.

*”Henkilöstön sitouttaminen, motivointi, tukeminen kukoistamaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja ulkomaisessa ohjauksessa sekä hyvinvoinnista huolehtiminen nousevat entistä tärkeämpään rooliin, jotta muutoksessa pysytään mukana. Johdon on tärkeää priorisoida tekemistä ja ohjata yksilöitä ottamaan suurempaa roolia ja omistajuutta työn, tuloksen, itsensä ja hyvinvointinsa johtamisessa. Työyhteisen hyvästä hengestä huolehtiminen ja avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirin ylläpitäminen vaatii tukea.” Henkilöstöammattilainen, osakeyhtiö*

Ratkaisuja hakevissakin kommentteissa oli usein enemmän pessimististä tulevaisuuden kuvailua kuin optimistista uskoa tulevaisuuteen. Se heijasti usein enemmän huolta kuin reipasta etenemistä uudenlaisten ratkaisujen kanssa. Mahdollisuuksista ja niiden hyödyntämisestä ei juurikaan puhuttu. Joukossa oli kuitenkin joitain kannanottoja, joissa kerrottiin strategioista tai keinoista, joilla uskottiin selvittävän tulevista haasteista joko organisaation tai koko Suomen tasolla.

*”Sekä fyysinen työympäristö että työnteon tavat tulevat muuttumaan. Koppikonttoreista tullaan siirtymään monitoimi -/avokonttoreihin ja etätö tulee lisääntymään. Nämä vaativat kehittyneempiä työaikamalleja, sähköisiä työkaluja, toimintatapoja, tavoitteen asettelua ja seurantaa sekä esimiehille uutta asennoitumista johtamiseen ja esimiestyöhön. Tämä kaikki vaatii myös henkilöstötyöltä uutta fokusta auttaa ja tukea niin johtoa, esimiehiä kuin henkilöstöäkin uusissa ympyröissä.” Henkilöstöammattilainen, valtionhallinnon organisaatio*

*”Jotta Suomi pystyy hyötymään työelämässä väestön keskimäärin korkeasta koulutustasosta, on oikealla johtamisella ja esimiestyöllä saatava ihmisten henkinen potentiaali mahdollisimman suurelta osin hyödyksi. Tämä edellyttää jatkuvaa johtamisen ja esimiestyön kehittämistä mahdollisimman tehokkailla opetusmenetelmillä.” Henkilöstöammattilainen, osakeyhtiö*

#### *Osaaminen ja työhyvinvointi ratkaisevina tekijöinä parempaan tuloksellisuuteen*

Työhyvinvointi on näkynyt viimeisen vuosikymmenen ajan suomalaisessa työelämäkeskustelussa vahvasti. Se nousi toistuvasti esille myös barometriaineistossa. Monet vastaajista kytkivät hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteen. Usein työhyvinvointiasioiden hoitamista perusteltiin työpahoinvoinnin negatiivisten seurausten poistamisen tärkeydellä. Poissaolojen aiheuttamat kustannukset ja erilaiset poissaoloista johtuvat toimintahäiriöt ovat esimerkkejä työpahoinvoinnin seurauksista, jotka syövät organisaatioiden tuloksellisuutta. Jotkut totesivat myös, että työkykyinen ja hyvinvoiva ihminen on tehokas ja tuottaa.

*”Uskon että työelämä tulee kokemaan ja näkemään lähitulevaisuudessa paljon muutoksia. Esimerkiksi työhyvinvointia täytyy lisätä, jotta saamme säästöjä sairauspoissaoloista ja parannamme työyhteisön henkistä jaksamista. Nykyinen järjestelmämme on liian vanhanaikainen ja kuluttaa jo muutenkin kiireisiä ihmisiä aivan liikaa. Tulevaisuudessa valttia ovat joustavuus, tehokkuus ja hyvinvointi, ja tämän kaiken yhteensovittaminen vaatii yrityksiltä rohkeita harppauksia uudenlaisen työmaailman luomiseksi.”* Luottamusmies, osakeyhtiö

*”Henkilöstön kehittämiseltä odotetaan jatkossa yhä näkyvämpiä ja mittaavampia tuloksia. Painopiste on siirtymässä konkreettisempaan suuntaan ja henkilöstön työkykyjohtaminen on voimakkaimmin kasvava HR:n työalue jatkossa. Liiketoiminta odottaa, että HR-toiminnot pitävät henkilöstön työ- ja tuloskykyisinä. Muu kehittäminen tulee sitten jatkona.”* Henkilöstöammattilainen, muu organisaatio

*”Työhyvinvointi tulee nähdä yrityksen johdossa strategisena asiana: siihen panostamalla, sen tuloksia mittaamalla saavutetaan liiketaloudellista hyvää. Työhyvinvointi tulee näkyä konkreettisina tekoina, ja myös johdon vilpittöminä tekoina.”* Henkilöstöammattilainen, osakeyhtiö

Osaaminen tuotiin aineistossa esille hyvinvoinnin ohella toisena tärkeänä tekijänä, jonka varassa tavoitteet ja hyvä suoriutuminen voidaan taata. Monissa puheenvuoroissa tuotiin esille hätä siitä, että tavoitteiden edellyttämää osaamista ei ole riittävästi tai se on tulevaisuudessa poistumassa eläköitymisaallon myötä. Osaamiseen liittyvissä puheenvuoroissa oli useimmiten ajatus siitä, että on ponnistettava riittävän osaamisen varmistamiseksi. Hyvin vähän aineistossa oli selkeää puhetta, joka olisi nähnyt osaamisen resurssina, jota kannattaa kehittää jopa vähän yli nykyisen tarpeen, jotta sen varassa voitaisiin luoda tulevaisuudessa jotain aivan uutta ja nykyisestä poikkeavaa menestystä.

*”Nykyisen henkilöstön osaamistason ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää esimerkiksi tuloksellisuuden ja henkilöstön oman työmotivaation takia.”* Henkilöstöammattilainen, valtionhallinnon organisaatio

*”Parantaa henkilöstön mahdollisuuksia hyödyntää osaamistaan tehokkaasti, piilevät kyvyt esiin. Kannustaa osaamisen kehittämiseen ja siten edesauttaa työmotivaatiota, hyvinvointia ja tuloksellisuutta.”* Henkilöstöammattilainen, muu organisaatio

*”Henkilöstön kehittämistä on suunniteltava ja kehitettävä jatkuvasti - esimerkkinä uudet valmennusohjelmat ja olemassa olevien uudistaminen -, jotta pystymme vastaamaan osaamisen ja tehokkuuden vaatimuksiin.”* Henkilöstöammattilainen, osakeyhtiö



Joissain kommenteissa korostettiin nimenomaan johtamisen ja johtajien osaamisen merkitystä organisaation tuloksellisuuteen. Erityisesti kommentit liittyivät ylemmän johdon osaamiseen mutta kommentteja oli myös esimiestyön vaikutuksesta.

*”Strategisten tavoitteiden ja henkilöstön osaamisen kohtaaminen on iso haaste. Työntekijöiden osaaminen ja tahtotila osaamisen kehittämiseen ei sinänsä ole se ongelma. Isompi ongelma on löytää johtajia, jotka osaavat nähdä riittävästi tulevaisuuteen, tehdä rohkeita strategisia ratkaisuja ja nähdä, missä heidän itsensä tulisi muuttua / muuttaa toimintaansa ja hankkia lisää osaamista. Helposti tehdään hienoja strategioita ja odotetaan, että organisaatio taipuu niihin, mutta ei ymmärretä, että muutos lähtee itsestä (johdosta); vaikeahan se toisaalta on myöntää, että omassa osaamisessa olisi toivomisen varaa. Jos puheet ja teot eivät vastaa toisiaan, muutosta on aika turha odottaa”. Henkilöstöammattilainen, osakeyhtiö*

### ***Tulosten pohdintaa***

Tässä artikkelissa on tutkittu henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä.

HR-barometrin aineistossa korostui voimakkaasti taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Taloudellinen hyvinvointi mahdollistaa hyvän henkilöstötyön, joten on luonnollista, että se nähdään myös tärkeänä tekijänä. Osassa vastauksista välitettiin kuva organisaatioiden todellisuudesta, jossa taloudellinen ulottuvuus oli kuitenkin saanut niskalenkin kaikista muista menestymisen ulottuvuuksista. Yleisesti ottaen organisaatioiden suorituskykyä käsittelevät mallit eivät esitä suoraa yhteyttä esimerkiksi henkilöstösäästöjen tai –investointien ja yrityksen lopullisen tuloksen välillä, vaan henkilöstön esitetään vaikuttavan lopulliseen tulokseen välitulosten kuten innovaatioiden tai asiakastyytyväisyyden kautta. Tässä aineistossa ei juurikaan pohdittu henkilöstökäytänteiden tai niiden tuloksena syntyvien henkilöstöön liittyvien välitulosten kuten osaamisen, hyvinvoinnin ja motivaation yhteyttä tällaisiin seikkoihin.

Henkilöstöjohtaminen ja tavoitteellisuus ovat luonnollisesti yhteydessä toisiinsa. Näkemykset siitä, kuinka tuloksellisuuteen päästään, vaihtelevat. Kiristyneet taloudelliset realiteetit saattavat ohjata katseet kohti kovempia, helposti tunnistettavia, lyhyen tähtäimen tavoitteita. Joissain tapauksissa tämä saattaa olla perusteltuaakin. Toisaalta äänenpainoja ovat saaneet näkemykset, joiden mukaan pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää keskittymistä pehmeämpiin ja

epäsuorempiin organisaation tekijöihin, kuten johtamisen tai kulttuuriin. Tämä näkemys taas kohtaa haasteita organisaatioiden pirstaloituessa.

Suorituskykyä tukeva henkilöstöjohtaminen on avoimien organisaatioiden teorian näkökulmasta tarkasteltuna sellaista, jossa sen eri osa-alueita johdetaan kokonaisuutena pyrkien tasapainoiseen tilaan. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden tasapainon järkkyyessä pyrkimyksenä on uuden tasapainotilan löytyminen. Toisin sanoen ympäristön muuttuessa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta tulee siis muuttaa ympäristön vaatimuksia vastaavaksi. Jos muutos ymmärretään toimintaympäristön perustilaksi, organisaatiot hakevat jatkuvasti tasapainotilaa. Tämä pakottaa miettimään henkilöstöjohtamisen roolia ja käytänteitä uudelleen. Voidaan kysyä, missä määrin konkreettiset henkilöstöjohtamisen käytänteet vastaavat tällaista muuttuvaa, turbulenttia maailmaa.

Tässä artikkelissa henkilöstöjohtamista tarkasteltiin kokonaisuutena, josta ovat vastuussa henkilöstötoiminnon lisäksi myös organisaatioiden johto sekä lähiesimiehet. Ääni annettiin eri puolilla organisaatiota toimiville ihmisille, erilaisten maailmojen esiintuomiseksi

Organisaation strategia ja kulttuuri vaikuttavat siihen, millainen rooli henkilöstöjohtamiselle organisaatioissa annetaan. Lisäksi erilaiset olemassa olevat agendat, ihmisten koulutustaustat ja muu historia sekä ihmiskäsitykset ohjaavat sitä, kuinka henkilöstöjohtamiseen suhtaudutaan, ja mikä sen rooli organisaation menestymiseen nähdään olevan. Siten myös henkilöstön ja henkilöstökäytänteiden yhteys menestymiseen voidaan siis tulkita usealla eri tavalla, organisaation toimijasta riippuen. Organisaation menestyminen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tarkoittaa ensisijassa organisaation menestymistä myös yleisellä tasolla. Voidaan puhua koko yrityksen menestymisestä, eri liiketoimintayksiköiden menestymisestä tai eri yksilöiden menestymisestä. Organisaation menestyminen voi myös joskus olla ristiriidassa yksilöiden tai liiketoimintayksiköiden menestymisen kanssa, esimerkiksi tilanteessa, jossa liiketoimintayksikkö lopetetaan kannattamattomana. Nämä näkyvät myös HR-barometrin vastauksissa.

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä on tutkittu jo useiden vuosien ajan. Suoraa yhteyttä henkilöstöjohtamisen ja ulkoisten menestymistä tai tuloksellisuutta kuvaavien mittareiden välillä ei ole löydetty, vaikka asiasta onkin jonkin verran viitteitä. Hedelmällisintä keskustelu on ollut tutkimusalueella, jossa henkilöstöjohtamisen ja erityisesti henkilöstökäytäntöjen suhdetta lähempänä henkilöstöjohtamisen vaikutuspiiriä olevia tavoitteita kohtaan on käyty. Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä käsittelevät tieteelliset tutkimukset ottavat useimmiten kantaa siihen, kuinka henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat yhteydessä tuloksellisuuden eri ulottuvuuksiin. Harvemmin, jos koskaan, puhu-

taan säästämisestä tai toimintojen karsimisesta henkilöstöjohtamisen keinoina kohti pitkän tähtäimen organisaation menestymistä.

Tämän hetken teoreettisen keskustelun ja HR-barometristä esiin nousseiden kommenttien osalta henkilöstöjohtamisen tulevaisuudessa tulee tapahtumaan muutoksia. Huomio on jo siirtymässä tai osittain jo siirtynyt henkilöstöjohtamisen järjestelmistä kohti yksittäisten työntekijöiden ja esimiesten tulkintaa näistä käytänteistä. Ajattelun lähtökohtana on helposti ollut aikaisemmin organisaatio, joka koostuu ihmisistä. Nyt näkökulmaa näyttää kääntyneen enemmän ihmisen tarkastelemiseen organisaatiossa. Tämä näyttäytyi myös HR barometrin vastauksissa.

## HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNTÖJEN KEHITYSSUUNTIA

*Mikko Luoma*

*Organisaatioiden henkilöstöjohtamista on mahdotonta tarkastella ilman huomion kiinnittämistä henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Käytännöt ovat niitä välikappaleita, joiden avulla ihmisten johtamiseen liittyvät suuret suuntaviivat muuttuvat käytännön tekemiseksi ja saavat aikaan menestyksestä toimintaa. Käytäntöihin liittyy aina paljon odotusarvoja, kriittisyyttä ja jatkuvaa uudistamistarvetta. Tässä artikkelissa tarkastelen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ilmentymistä tämän päivän suomalaisissa organisaatioissa eri sidosryhmien näkemänä.*

### **Johdanto**

Käytännön henkilöstötyötä tekevä tai ylipäänsä organisaatiossa työskentelevä henkilö kohtaa toistuvasti erilaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Siinä missä HR-ammattilainen näkee näiden käytäntöjen linjaamisen ja toimeenpanon omana erityisenä työkenttänään, kokee tavallinen työntekijä tai toimihenkilö saman asian usein itsestään selvänä ”talon tapana” – näin meillä on tapana menetellä esimerkiksi työajan seurannan, palkanmaksun tai kehityskeskustelujen suhteen. Talon tapa voi tuntua edistykselliseltä ja järkeenkäyvältä jos kohta toisinaan historialliselta ja tarpeettoman byrokraattiseltakin.

Päivittäistä henkilöstöjohtamista ei ole olemassa ilman näitä käytäntöjä. Käytännöt pakottavat henkilöstöjohtamisen kohtaamaan sen arjen, jossa työyhteisöt ja edelleen yksittäiset ihmiset toimivat ja lisäksi ne – ainakin parhaassa tapauksessa – helpottavat ja parantavat ihmisten toimintaa ja saavat aikaan yhdensuuntaisuutta sen ja organisaation kokonaisvaltaisten tavoitteiden välillä.

Tavoitteenani on tämän artikkelin muodossa selkeyttää henkilöstöjohtamisen käytäntöjen sisältöä ja roolia osana henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta sekä eri sidosryhmien käytäntöihin liittämiä käsityksiä henkilöstöjohtamisen barometritutkimuksen tuottaman aineiston valossa. Lopputulokseksi pyrin laatimaan yhteenvedon, joka tehtyjen havaintojen pohjalta hahmottaa hyödyllisiä toimenpiteitä käytäntöjen entistä paremmaksi hyödyntämiseksi työpaikoilla.

***HR-käytännöt varhaisissa henkilöstöjohtamisen malleissa***

Henkilöstöjohtamisen käytäntöihin viitataan monilla nimillä. Käytän jatkossa tässä kirjoituksessa yhtä yleisesti omaksuttua termiä, *HR-käytännöt*. Tämä katto-käsite merkitsee tässä yhteydessä kaikkia niitä suunnitelmallisia tai johdon muutoin hyväksymiä henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin liittyviä toimintatapoja, joiden mukaisesti organisaation jäsenten odotetaan toimivan.

Alusta lähtien henkilöstöjohtamista on lähestytty sen sisältämien osa-alueiden kautta. Nämä osa-alueet ovat niitä alakokonaisuuksia, joihin HR-käytännöt liittyvät. HR-ammattilaisten näkökulmasta nämä osa-alueet muodostavat henkilöstöyksikön jatkuvan työkentän. Varhaiset suomalaisesta henkilöstöjohtamisesta kirjoittaneet Palm ja Voutilainen (1970, 1972) tunnistivat tällaisiksi osa-alueiksi henkilöstösuunnittelun, henkilöstöhankinnan, henkilöstön perehdyttämisen, palkkahallinnon, henkilöstön kehittämisen, sisäisen tiedotustoiminnan sekä henkilöstöpalvelujen hoitamisen. Tätä listausta ei voida pitää huonona edelleenkään, joskin aika paljon täydentävää ajattelua näiden osa-alueiden tunnistamiseen ja niiden väliseen dynamiikkaan on sittemmin liitetty.

Yhden kansainvälisesti siteeratuimmista henkilöstöjohtamisen jäsenyksistä julkaisivat alun perin vuonna 1982 artikkelissaan ja pari vuotta myöhemmin klassikoksi muodostuneessa kirjassaan Michiganin yliopiston tutkijat Fombrun, Tichy ja Devanna. He tunnistivat henkilöstöjohtamisen muodostuvan neljästä osa-alueesta, joita ovat valinta, arviointi, palkitseminen ja kehittäminen. He näkivät, että kaikki henkilöstöjohtamisen operatiivinen toiminta on kohdistettavissa näihin neljään alueeseen ja että nämä alueet ovat erityisellä tavalla kytköksissä toisiinsa. HR-käytännöt ovat heidän käyttämänsä logiikan mukaisesti sellaisia toimia, joiden avulla nämä neljä aluetta saadaan ohjaamaan henkilöstön toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän Michiganin koulukuntana edelleenkin tunnetun tutkijaryhmän mallista käytetään myös nimitystä ”kova HRM” siksi, että sen katsotaan korostavan johdon vaikutusta henkilöstön toimintaa ohjaaviin järjestelmiin.

Pian Michiganin mallin jälkeen tuli julkisuuteen Harvardin mallina ja vastaavasti ”pehmeänä HRM:nä” yleisesti tunnettu viitekehys, jonka kehittäjiä olivat vastaavasti Harvardin yliopiston tutkijat Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills ja Walton (1984). Heidän kehittämänsä mallia pidetään yleisesti toisena modernin henkilöstöjohtamisen kehittymiseen ratkaisevasti vaikuttaneena ajattelutapana. Sen suhde puheena oleviin HR-käytäntöihin on kuitenkin merkittävästi Michiganin mallista poikkeava. Beer ym. eivät eksplisiittisesti tunnista niitä osa-alueita, joihin mahdolliset HR-käytännöt liittyisivät saati että kävisivät keskustelua itse HR-käytännöistä. Vaikka Harvardin mallilla on oma kiistämätön arvonsa yhtenä ny-

kyaikaisen henkilöstöjohtamisen perusopinkappaleena, ei se kuitenkaan palvele kovinkaan hyvin juuri HR-käytäntöihin liittyvän ajattelun kehittymistä.

Sitten Michiganin mallin julkaisemisen ovat monet tutkijat halunneet esitellä tästä enemmän tai vähemmän poikkeavia omia jäsenyyksiään henkilöstöjohtamisen alueista ja niihin liittyvistä käytännöistä. On kuitenkin vaikea nähdä, että jotain niin merkittävää uutta Fombrun ym:n (1984) esittämään nelijakoon olisi tullut, että se olisi menettänyt merkityksensä. Myös uudemmat henkilöstöjohtamisen painotukset, esimerkiksi työhyvinvointi tai osaamisen johtaminen, ovat ymmärrettävissä osaksi henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta tämän mallin avulla ilman tarvetta tuottaa kokonaan uutta teoriaa ihmisten toiminnan ohjaamisesta organisaatioiden kontekstissa.

### ***HR-käytäntöjen uusia kehityssuuntia***

HR-käytäntöihin liittyvä ajattelu on luonnollisesti saanut uusia piirteitä nelikymmenvuotisen historiansa aikana. Nostan seuraavassa esiin kolme erityistä teemaa, nimittäin kysymyksen niin sanotuista parhaista käytännöistä, prosessimaisen ajattelun vahvistumisen henkilöstöjohtamisessa sekä pohdinnan HR-käytäntöjen strategialähtöisestä muokattavuudesta.

#### *Yleinen yhteensopivuus versus parhaat käytännöt*

Jo mainitut varhaiset henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden alkulähteet korostivat tärkeänä lähtökohtana käytännön henkilöstöjohtamisen perustumista yhtenäiselle arvoperustalle tai ideologialle. Eroja oli kuitenkin siinä, mistä tällainen perustavaa laatua oleva ja läpikulkeva ajattelu tulisi löytyä. Michiganin mallissa tärkeimpänä ajatteluna pidetään kulloisenkin organisaation kulloistakin strategiaa, jonka nähdään antavan riittävän selkeät suuntaviivat sille, miten henkilöstön valintaan, suoritusarviointiin, palkitsemiseen ja kehittämiseen liittyvät HR-käytännöt tulisi viritellä. Tästä piirteestä käytetään yleisesti termiä ”internal fit”, mikä on käännettävissä sisäiseksi yhteensopivuudeksi.

Käytännössä yhteensopivuus merkitsee sitä, että esimerkiksi se logiikka, jota sovelletaan henkilöstön palkitsemisessa, tulisi olla yhdenmukainen sen logiikan kanssa, jota sovelletaan henkilöstön kehittämisessä. Mikäli kehittämisessä korostetaan yhteistyötä ja tavoitteiden saavuttamista tiimimäisen toimintatavan avulla, tulee tämän mukaan myös palkitsemisjärjestelmien rakentua enemmän kollektiiv-

visen kuin yksilöllisen palkitsemisen periaatteille. Tämä yhdenmukaisuuden idea on helppo todeta, mutta käytännössä sen toteuttaminen on vaikeaa.

Yhdenmukaisuutta korostava ajattelu on saanut rinnalleen yksittäisiä HR-käytäntöjä korostavaa ajattelua. Yhteensopivuutta korostava ajatteluhan ei sinänsä ota kantaa siihen, millaisia yksittäisten HR-käytäntöjen tulisi olla – se ainoastaan pitää tärkeänä näiden sisältöjen määräytymistä organisaation strategian ja muiden seikkojen mukaisesti. Tässä yhteydessä parhaiksi käytännöiksi nimittämäni suuntaus sen sijaan nostaa esille tiettyjä käytäntöjä, tai ainakin näiden piirteitä, joiden olisi syytä aina korostua henkilöstöjohtamista toteutettaessa.

Parhaiden käytäntöjen olemassaolon oikeutus syntyy siitä, että niiden nähdään viime kädessä olevan yhteydessä organisaation parempaan kokonaissuoriutumiseen tai menestykseen kuin muiden käytäntöjen. Tämä tutkimussuuntaus, joka kytkee henkilöstöjohtamisen ja organisaation kokonaisvaltaisen – usein taloudellisilla mittareilla todennetun – menestymisen toisiinsa, onkin saanut osakseen huomattavaa mielenkiintoa viimeksi kuluneen reilun vuosikymmenen aikana (ks. esimerkiksi Guest ym. 2000; Thompson 2002; Purcell ym. 2003).

Vastakkain on siis kaksi erilaista ajattelutapaa – yhteensopivuuden ja parhaiden käytäntöjen ihanteet. Mielenkiintoista onkin tarkastella nyt käsillä olevaa suomalaisen henkilöstöjohtamisen tutkimusaineistoa pohtien ilmeneekö tämä vastakkainasettelu siinä ja piirtääkö se kuvaa enemmän yksittäisistä käytännöistä vai käytäntöjen kokonaisuudesta.

### *Prosessimainen ajattelu henkilöstöjohtamisessa*

Toinen tässä esiin nostettava HR-käytäntöihin liittyvää ajattelua muokkaava teema on prosessimaisen ajattelun voimistuminen henkilöstöjohtamisessa. Tämän ajattelun juuret ulottuvat 1990-luvun alun yleiseen liiketoimintaprosesseja ja niiden uudistamista (*Business Process Re-engineering, BPR*) korostavaan liikehdintään. Tämän suuntauksen mukaan keskeistä johtamisessa on eliminoida erityisesti asiakkaalle arvoa tuottamattomat toiminnot ja saada jäljelle jäävistä aikaiseksi luontevia toimintojen ketjuja, joiden sisällä tekeminen voidaan optimoida ja mahdollisuuksien mukaan automatisoida.

Samoin kuin parhaiden käytäntöjen kohdalla, henkilöstöjohtaminen on tässäkin nöyrästi soveltanut itseään yleisempää johtamisoppia itseensä. HR-käytännöt on nähty mahdollisena prosessiajattelun soveltamiskohteena, vaikka henkilöstöjohtamisen kytkentä ulkoiseen asiakkaaseen ei aina olekaan niitä kaikkein ilmeisim-

piä. Henkilöstöjohtamisen prosessiajattelua on osaltaan vauhdittanut myös voimakas tietoteknistyminen.

Arjen kielenkäytössä termi HR-prosessi muodostuu helposti synonyymiksi tässä tarkoitettulle HR-käytännölle. Näkemykseni mukaan prosessimainen tarkastelu on kuitenkin toimintoja painottavan tarkastelun ohella toinen vaihtoehtoinen tapa lähestyä HR-käytäntöjä. Toiminto- ja prosessinäkemyksen eroja selkeyttää oheinen taulukko.

**Taulukko 1.** Henkilöstöjohtamisen toiminto- ja prosessinäkemys.

Toimintonäkemys	Prosessinäkemys
Huomion kohteena ennen kaikkea henkilöstöjohtamisen yksittäiset käytännöt	Huomion kohteena ennen kaikkea käytäntöjen väliset yhteydet
Erilaiset HR-käytännöt mahdollisia rinnakkaisissa organisaatioissa strategian ja tilannetekijöiden asettamien suuntaviivojen mukaisesti	Pyrkimyksenä HR-käytäntöihin liittyvän heterogeenisyyden vähentäminen (prosessien harmonisoiminen) rinnakkaisissa organisaatioissa
HR-organisaation rooli HR-käytäntöjen omistajana ja toimeenpanijana korostuu	Esimiesten rooli HR-käytäntöjen soveltajana korostuu
Käytäntöjen sisäiset muutokset mahdollisia joiltakin osin nopeastikin	Prosessien määrittäminen, vakiinnuttaminen ja muuttaminen työlästä
IT satunnainen apuväline HR-käytäntöjen eri vaiheissa	IT keskeinen edellytys koko prosessin olemassaololle

Henkilöstöjohtamisen prosessit voidaan niputtaa moneen eri muotoon. Itse hyödynnän seuraavaa jaottelua, jolla on yhteytensä HR-käytäntöjen kantaaitinä toimivaan Fombrun ym:n malliin:

- **Talent Management -prosessi**, joka yhdistää uusien ”kykyjen” (henkilöiden) tunnistamisen henkilövalinnan keinoin joko olemassa olevasta henkilöstöstä tai organisaation ulkopuolelta sekä suoritusarvioinnin, jota sovelletaan yksilötason suorituskriteereiden asettamiseksi ja suorituksen mittaamiseksi.



- **Performance Management -prosessi**, joka yhdistää suoritusarvioinnin ja palkitsemisen toisiinsa; tämän prosessin olemassaolo on välttämätön ehto toimivalle tulosjohtamiskäytännölle.
- **Competence Management -prosessi**, joka yhdistää suoritusarvioinnin ja henkilöstön kehittämisen ja saa näin aikaan yksilön tai ryhmän kokonais-suorituksen parantumista lisääntyneen osaamisen avulla.
- **Career Management -prosessi**, joka puolestaan yhdistää henkilöstön kehittämisen ja henkilövalinnan toisiinsa tuottaen näin organisaation kannalta hyödyllistä resurssien kohdentumista entistä vaativampiin tehtäviin ja yksilön kannalta tavallisesti tervetullutta uralla etenemistä.

Prosessien määrittely ja nimeäminen tällä tai jollain muulla tavalla ei olekaan se suurin haaste käytännön henkilöstöjohtamisessa. Oleellista on saada prosessi toimimaan tehokkaasti ja lisäarvoa tuottaen. Ulrich ja Brockbank (2005) kehottavat HR-ammattilaisia tunnistamaan erityisesti ne henkilöstöjohtamisen alueet, jotka ovat voimakkaimmin yhteydessä organisaation tavoitteleman kulttuurin kanssa ja laatimaan yksityiskohtaisen ja sitovan suunnitelman prosessimaisen henkilöstöjohtamisen soveltamiseksi näillä valituilla alueilla. Samoilla linjoilla on Gratton (2007), joka korostaa henkilöstöjohtamisen leimallisten prosessien (*signature processes*) merkitystä erotuksena parhaille käytännöille. Leimalliset prosessit voivat tuoda organisaatiolle todellista kilpailuetua, sillä ne kietoutuvat osaksi organisaation ainutlaatuista kulttuuria ja voivat poiketa rohkeastikin siitä, miten toimiala yleisesti menettelee. Jonkinlainen selektiivisyys näyttäisi siis olevan sallittua, jopa suositeltavaa, prosessimaisen henkilöstöjohtamisen yhteydessä.

#### *HR-käytäntöjen strategialähtöinen muokattavuus*

Kolmas HR-käytäntöjä nykyisin muokkaava teema on näiden käytäntöjen suhde organisaation strategiseen johtamiseen, mihin myös edellä käsitellyt teemat osaltaan liittyvät.

Moderni henkilöstöjohtaminen on koko olemassaolonsa ajan korostanut yhteyttä strategiseen johtamiseen. Tuon suhteen luonne näyttää eläneen omaa evoluutiotaan vuosikymmenien saatossa ja kehitys oletettavasti jatkuu tästä eteenpäinkin. Kysymys on viime kädessä siitä, miten strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen ovat – tai miten niiden tulisi olla – sidoksissa toisiinsa. Modernin henkilöstöjohtamisen lyhyestä historiasta on tunnistettavissa muutamia kehitysvaihteita, jotka painottavat tuo suhteen luonnetta eri tavoin.

Varhaisimmassa kehitysvaiheessa strateginen johtaminen dominoi teorianmuodostuksessa suhteessa henkilöstöjohtamiseen. Strategisen johtamisen tutkimus tuotti ajatusmalleja, joita henkilöstöjohtamisen tutkijat halusivat soveltaa omaan tieteenalaansa, usein näiden hyvyyttä tai käyttökelpoisuutta erikseen miettimättä. Näin esimerkiksi Porterin (1980) generisille strategioille tai Milesin ja Snow'n (1978) strategisille tyypeille löydettiin ilmenemismuotoja henkilöstöjohtamisessa jopa yksittäisten HR-käytäntöjen tasolla. Käytännön elämää nämä henkilöstöjohtamisen monimuotoisuutta yksinkertaistavat mallit ovat palvelleet kovin niukasti.

1980-luvun puolivälin jälkeen suhde kävi tasapainoisemmaksi, kun ymmärrys henkilöstöjohtamisesta asiantuntijatoimintona oli kasvanut ja samalla resurssien (ml. henkilöstö) merkitystä organisaation menestystekijänä oli hahmotettu eri tavoin (esimerkiksi Barney 1986). Näin henkilöstöjohtamisen nähtiin myös vaikuttavan organisaation strategian muodostukseen, ei pelkästään vievän siitä itseltään riippumattomia strategioita käytäntöön. Tässä kehitysvaiheessa nähtiin henkilöstön osaamiseen ja toimintaan liittyvät vahvuudet yleisesti strategisena menestystekijänä. HR-käytännöt pääasiassa seurasivat strategiaa tässä vaiheessa ensimmäisen kehitysvaiheen tavoin. Merkittävä ero oli kuitenkin siinä, että nyt HR-käytäntöjen koettiin myös olevan mahdollisia organisaation vahvuustekijöitä, joita kannatti varjella ja jossain määrin myös luoda strategiaa näiden ympärille eikä vain mukauttaa niitä annettuihin strategioihin.

Kolmas kehitysvaihe käynnistyi 1990-luvun alkuvuosina ja jatkui pitkälle tämän vuosikymmenen puolelle. Tässä vaiheessa henkilöstön toiminta ei muodostanut teoreetikkojen näkemyksissä vain yhtä mahdollista kilpailutekijää, vaan useissa puheenvuoroissa sai merkittävimmän strategisen menestystekijän roolin. Näin ihmisten toiminta nousi korostuneeseen asemaan organisaation kokonaisjohtamisessa resurssilähtöisen strategiakäsityksen saadessa voimakkaan jalansijan. Dynaamiset kyvykkyudet, ydinosaamiset, oppivat organisaatiot ja elinikäinen oppiminen ovat esimerkkejä tämän kehitysvaiheen mukanaan tuomista sovelluksista. Tänä aikana myös HR-käytännöt nousivat tarkastelun keskiöön. Edellä kuvattu puhe parhaista HR-käytännöistä voimistui samoin kuin HR-käytäntöihin sovellettava prosessimainen ajattelu. Odotukset ja vaatimukset HR-käytännöille nousivat nopeasti ja korkealle.

Neljäs kehitysvaihe on haasteellisin tunnistettava, sillä se lienee parhailaan menossa ja sen hahmottaminen omaksi evoluution kaudekseen on helpompaa vasta jälkepäin. Muutamia tutkijia ovat kuitenkin esittäneet näkemyksiä niin sanotusta kompleksisuusajatteluun pohjautuvasta henkilöstöjohtamisesta, mikä merkitsee erilaisten organisatoristen ilmiöiden ja käytäntöjen rikasta vuorovaikutusta ja jatkuvasti muuttuvaa ja uutta luovaa dynamiikkaa (ks. Colbert 2004, Truss & Gill

2004, Luoma 2006, 2009). Tässä ajattelussa HR-käytännöt ovat osaltaan muokkaamassa organisaation systeemistä kokonaisuutta, synnyttäen (mieluiten) eri toimijoiden kannalta positiivisia kehityskulkuja, jotka yhdistyvät muihin kehityskuluihin. HR-käytännöt ovat vain osaksi HR-ammattilaisten määrittelemiä, osaksi ne kehkeytyvät työyhteisöjen sisältä näiden ainutlaatuisen kulttuurin ilmentyminä.

Kautta nykyaikaisen henkilöstöjohtamisen historian on HR-käytäntöihin siis liittynyt tietynlainen muokattavuuden idea. HR-käytännöt ovat muuttujia, joita voidaan ja joita on syytä linjata tarkoituksenmukaiseen muotoon. Pääsääntöisesti tuon linjauksen suuntaviivat ovat johdettavissa kokonaisuutta ohjaavasta strategiasta, mutta enenevästi HR-käytännöillä nähdään olevan myös strategiaan vaikuttavaa luonnetta.

Todellisuudessa HR-käytäntöjen merkittävä muokkaaminen on työlästä. Parhaimmillaan strategia voi toimia hyvänä johtolankana HR-käytännöille, mutta silloinkin HR-käytäntöjen uudistamiseen liittyy pitkä aikaviive, jonka kuluessa organisaation strategiset linjanvedot voivat tarkentua ja muuttua. Toisaalta näyttää myös siltä, että HR-käytäntöihin liittyy useita sellaisia organisaation sisäiseen ja ulkoiseen toimintakontekstiin liittyviä ”kitkatekijöitä”, jotka mieluummin ylläpitävät käytäntöjä nykyisessä muodossaan kuin rohkaisevat niiden jatkuvaan uudistamiseen. Tilanne, jossa kaikki tai useat HR-käytännöt olisivat samanaikaisesti muokattavissa organisaation (henkilöstö)johton mieltymysten mukaisiksi, on harvinainen – jollei peräti mahdoton.

### ***Henkilöstöjohtamisen sidosryhmien suhde HR-käytäntöihin***

Vaikka HR-ammattilaisilla – sellaisissa organisaatioissa, joissa heitä on – on erityinen rooli HR-käytäntöjen kehittäjinä, asiantuntijoina ja valvojina, ovat HR-käytännöt olemassa kuitenkin enemmän muita kuin heitä itseään varten. Monissa yhteyksissä puhutaankin henkilöstöjohtamisen sidosryhmistä tai asiakkaista, joiksi organisaation sisällä voidaan tunnistaa erityisesti esimiehet, ylin johto sekä työntekijät ja toimihenkilöt yleisesti. Oman organisaation sisäisen erityisryhmänsä muodostavat henkilöstön keskuudesta valitut luottamushenkilöt, joiden rooli korostuu erityisesti työsuhdetoimintaan liittyvissä kysymyksissä.

Nyt käsillä oleva tutkimusaineisto valaisee usean eri sisäisen sidosryhmän näkemystä henkilöstöjohtamisesta. Tällainen monenkeskinen tarkastelu on tervetullutta, joskin vielä harvinaista henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa. Tarkastelen seuraavassa lyhyesti mainitsemani neljän sisäisen toimijaryhmän – HR-ammatti-

laisten itsenä, ylimmän johdon, esimiesten sekä henkilöstön yleisesti – suhdetta HR-käytäntöihin. Nämä samat ryhmät toimivat myös myöhemmin esiteltävän empiirisen aineiston käsittelyn pohjana.

### *HR-käytännöt ja HR-ammattilaiset*

Henkilöstöjohtamisen kirjallisuus ja tutkimus lähtee usein tarkastelussaan siitä, että huomion kohteena olevalla organisaatiolla on erillinen henkilöstöasioiden hoitamiseen erikoistunut yksikkö. Tämä on kuitenkin itsessään varsin rajaava lähtökohta, sillä suurimmassa osassa suomalaisia työpaikkoja ei ole lainkaan erillisiä HR-ammattilaisia. Suomalaisen käytännön mukaisesti henkilöstöyksikkö syntyy tavallisesti vasta noin sata henkilöä työllistävälle työpaikolle ja selvästi suurin osa työpaikoista on tätä pienempiä.

Silloin kun erityisiä HR-ammattilaisia on, on heidän suhteensa HR-käytäntöihin ymmärrettävästi läheinen. HR-ammattilaisilta voidaan odottaa sellaista henkilöstöjohtamisen asiantuntemusta, mitä muilla toimijaryhmillä ei ole. Tyypillisesti HR-ammattilainen vastaa HR-käytännön määrittelemisestä. Käytäntö voi olla sisällöltään prosessi, joka toistuu vakioituna eri tilanteissa tai tapauskohtainen toteutus, joka ei välttämättä koskaan toistu samanlaisena. Esimerkiksi kasvuvaiheessa oleva yritys pyrkii rakentamaan rekrytoinnin samanlaisena toistuvaksi prosessiksi, mutta harva yritys näkee tarpeelliseksi tai mahdolliseksi esimerkiksi lakkotilanteiden hoitamiseen liittyvän päätöksenteon vakioimisesta. HR-ammattilainen on usein myös itse jossain roolissa kyseisen HR-käytännön toteuttamisessa, vaikka siihen osallistuisi muitakin organisaation toimijoita.

HR-ammattilaisten voidaan odottaa hahmottavan hyvin kaikkien HR-käytäntöjen muodostaman kokonaisuuden, vaikka itse vastaisivatkin specialisteina vain tietyistä käytännöistä. Tämä ei kuitenkaan automaattisesti merkitse eri käytäntöjen luontevaa niveltymistä toisiinsa, sillä hyvä tietoisuus yksittäiseen HR-käytäntöön vaikuttavista puitetekijöistä ja käytännön muuttamisen seurauksista voi aiheuttaa HR-ammattilaisilla halua pitäytyä nykyisessä käytännössä. Erityinen kysymys, jonka HR-ammattilaiset kohtaavat suhteessa HR-käytäntöihin, on se, ovatko käytännöt enemmän muun organisaation, etenkin esimiesten, palvelun työkaluja vai johtamisvälineitä, joilla pyritään vaikuttamaan muun organisaation valintoihin. Kumpikin näkökulma on perusteltavissa.

HR-käytäntöjen sisältöihin liittyvän kehittämisen ja ylläpitotyön lisäksi HR-ammattilaisten erityinen intressi liittyy pyrkimykseen vahvistaa linjaesimiesten henkilöstöasioihin liittyvää omistajuutta ja osaamista. Linjanvedon määrittelemisen

sille, mikä on esimiesten vastuulla olevaa henkilöstöjohtamista ja mikä on syytä pitää HR-ammattilaisten tehtävänä, on keskeinen kysymys jokaisessa suuremmissa organisaatioissa.

### *HR-käytännöt ja ylin johto*

Vaikka erityiset HR-ammattilaiset vastaavatkin HR-käytäntöjen määrittelystä, tulevat käytännöt legitiimeiksi vasta johtamisjärjestelmiin yleisesti liittyvän päätöksenteon myötä, ja vastuu tästä on luonnollisesti organisaation ylimmällä johdolla. Ylin johto, viime kädessä toimitusjohtaja tai vastaava henkilö, kohtaa kysymyksen esimerkiksi organisaation soveltamasta palkkaus- tai rekrytointikäytännöstä. Samoin ymmärrettävästi kysymykset henkilöstöön liittyvistä sopeuttamistoimista ovat viime kädessä ylimmän johdon, eivät HR-ammattilaisten, päätöksiä.

Ylimmän johdon tietoisuus HR-käytäntöjen sisällöistä ei tavallisesti vastaa HR-ammattilaisten tietoisuutta. Enemmän kuin yksittäisten käytäntöjen yksityiskohtiin, näyttää ylimmän johdon huomio kiinnittyvän henkilöstöjohtamisen kentän hahmottamiseen osana johtamisen kokonaisuutta sekä HR-käytäntöjen kivuttomaan toteuttamiseen.

Erityisroolissa suhteessa henkilöstöjohtamiseen on kaksi ylimmän johdon jäsentä: toimitusjohtaja (tai muu organisaation ylin johtaja) ja henkilöstöjohtaja. Vaikka heidänkään roolinsa harvoin koskettaa yksittäisten HR-käytäntöjen toimeenpanoa, on heillä tavallisesti merkittävä vaikutus organisaation yleiseen henkilöstöpolitiikkaan ja siihen, kuinka yhtenevästi ja tavoitehakuaisesti organisaation henkilöstöjohtamista toteutetaan.

### *HR-käytännöt ja esimiehet*

Esimiehiä pidetään yleisesti ensisijaisina vastuuhenkilöinä HR-käytäntöjen toimeenpanolle. Tämän roolin tiedostamiseen ja käytännön toteutumiseen liittyy kuitenkin paljon rajoitteita (esimerkiksi Hutchinson & Purcell 2003). Erityisen haasteen muodostaa se, että samalla kun esimiesten aktiivisuutta HR-käytäntöjen soveltamisessa tulee lisätä, tulee myös varmistaa eri esimiesten toiminnan yhtenäisyys suhteessa HR-käytäntöihin.

Henkilöstöjohtaminen muodostaa laajimmillaankin vain pienen osan esimiesten työstä. Tämän takia esimiesten HR-käytäntöihin liittyvä intressi on usein välillinen. HR-käytäntö tai sen tyyli puhdas toimeenpano sinänsä eivät ole itseisarvo,

vaan tärkeää on esimiesten näkökulmasta HR-käytäntöjen kautta koitua hyöty organisaation toiminnalle.

Samalla kun esimiehet vastaavat HR-käytäntöjen toteuttamisesta omissa organisaatioissaan, ovat he myös henkilöstöjohtamisen ja HR-käytäntöjen soveltamisen kohteina. Esimiesten valinnan, suoritusarvioinnin, palkitsemisen ja kehittämisen käytännöt poikkeavat tavallisesti niistä käytännöistä, joita esimiehet itse soveltavat omiin alaisiinsa. Esimiesten henkilöstöjohtamisen omistajuutta edistää heidän tietoisuutensa HR-käytäntöjen määräytymisen perusteista ja käsitys HR-käytäntöjen muodostamasta loogisesta kokonaisuudesta sekä mahdollisuus osallistua HR-käytäntöihin liittyvään kehittämistyöhön näin halutessaan.

### *HR-käytännöt ja henkilöstö*

Henkilöstön suhde HR-käytäntöihin on ymmärrettävästi kiinteä. HR-käytäntöjen avulla pyritään vaikuttamaan henkilöstön toimintaan ja valintoihin organisaation tavoitteiden toteutumiseksi (management-näkökulma), luomaan ja vahvistamaan kiinnittymistä organisaatioon (commitment-näkökulma), toimimaan juridiset ja eettiset näkökohdat huomioiden kestäväällä tavalla (governance-näkökulma) sekä edistämään henkilöstön aloitteellisuutta ja osallistumista toiminnan edelleen kehittämiseen (initiative-näkökulma). Kaikkien näiden näkökulmien tasapuolinen huomioiminen HR-käytäntöjä laadittaessa ja toimeenpantaessa on mahdoton tehtävä ja siksi yksittäisen organisaation orientaatio suhteessa HR-käytäntöihin painottaakin kunakin ajanhetkenä näitä näkökulmia erityisellä tavalla.

Yksittäiset HR-käytännöt eroavat tavallisesti eri henkilöstöryhmien kohdalla. Tavallisesti suomalaisessa kontekstissa tunnistetaan erikseen ylemmät toimihenkilöt, toimihenkilöt ja työntekijät, ja esimerkiksi sovellettavat työehtosopimukset poikkeavat näiden ryhmien kesken ja vaikuttavat HR-käytäntöihin.

Erityisrooli henkilöstölle suhteessa HR-käytäntöihin tulee tietyiltä osin työlainsäädännön, erityisesti niin kutsutun yhteistoimintalain kautta. Siinä määrätään tiettyjen HR-käytäntöjen periaatteet, esimerkiksi henkilöstön hankinnan, käsiteltäviksi neuvotteluissa henkilöstön edustajien kanssa. Näissä ja muissakin työsuhteisiin liittyvissä kysymyksissä korostuu henkilöstön keskuudesta valittujen edunvalvojen rooli. Henkilöstöjohtamisen teoria tunnistaa vielä kovin vaatimattomasti tämän ryhmän merkityksen käytännön henkilöstöjohtamiselle.

### *Havainnot tutkimusaineiston pohjalta*

Seuraavassa tulkitseen kerättyä tutkimusaineistoa sen pohjalta, miten eri vastaajaryhmät ovat ottaneet kantaa nimenomaan HR-käytäntöihin liittyviin näkökohtiin. Vastaajilta on siis kysytty **mitä kehittämishaasteita he tunnistavat henkilöstötyössä olevan vuoteen 2018 mennessä**. Tarkastelen seuraavassa esiin nostettuja kehittämishaasteita edellä käyttämäni sidosryhmäjaottelun mukaisesti eli erotellen HR-ammattilaisten, ylimmän johdon edustajien, esimiesten ja henkilöstön edustajien vastaukset toisistaan.

#### *Yleistä*

HR-käytännöt muodostuivat selvästi yhdeksi sisältöalueeksi, johon liittyviä kehittämishaasteita vastaajat tunnistivat. Kaikki vastaukset analysoitiin aluksi NVivo-ohjelmalla ja sen lisäksi vielä jokaisen vastaajan antamia kommentteja tarkasteltiin erikseen siitä näkökulmasta sisältävätkö ne viittauksia HR-käytäntöihin. Yhteensä 88 vastaajan kommentteista löytyi kytkeä HR-käytäntöihin. Suhteellisesti tämä merkitsee noin neljää prosenttia kaikista vastaajista, sillä yhteensä henkilöstötyön kehittämishaasteisiin oli annettu 2263 vastausta.

Vastaus katsottiin HR-käytäntöihin liittyväksi, jos siinä oli käytetystä termistä riippumatta todennäköisesti viitattu organisaation suunnittelemiin tai ylläpitämiin HR-menettelyihin siinä valossa kuin niitä on tässä kirjoituksessa käsitelty. Vastaaja saattoi käsitellä yksittäistä HR-käytäntöä tai HR-käytäntöjen muodostamaa kokonaisuutta. Vastaaja saattoi esimerkiksi nimetä tietyn HR-käytännön, joka hänen mielestään vaatii kehittämistä lähivuosien aikana tai sitten hän saattoi esimerkiksi peräänkuuluttaa tietoteknisten ratkaisujen parempaa hyödyntämistä HR-käytäntöjen tukena.

Käsittelyn mahdollistamiseksi luotiin käsitejärjestelmä, jonka osina olivat yhtäältä yksittäiset HR-käytännöt ja toisaalta näihin käytäntöihin liittyvät tavoiteltavat piirteet tai muulla tavoin esiin nousevat kehittämiskohteet.

HR-käytännöistä käytettiin seuraavaa jaottelua:

- Rekrytointi
- Suoritusarviointi
- Palkitseminen
- Kehittäminen
- Urajohtaminen
- Suorituksen johtaminen

- Osaamisen johtaminen
- Kyvykkyyksien johtaminen.

Näistä neljä ensimmäistä ovat edellä esitellyn Michiganin koulukunnan mukaisia henkilöstöjohtamisen perustoimintoja ja neljä seuraavaa näistä johdettuja henkilöstöjohtamisen toimintaprosesseja.

Kehittämistyön tavoiteltavina piirteinä käytettiin seuraavia vaihtoehtoja, jotka tunnistettiin sekä teoriatarkastelun että aineistolähtöisen analyysin pohjalta:

- Yleinen sujuvuus ja laatu
- Sähköisyys, IT-avusteisuus
- Yhdenmukaisuus
- Strategialähtöisyys
- Kokonaisvaltaisuus
- Yksinkertaistaminen, yksinkertaisuus
- Esimiesten roolin painottaminen
- Uudistaminen.

Yksittäisen vastaajan kommentissa saattoi esiintyä millainen yhdistelmä tahansa edellä mainittuja käytäntöjen ja piirteiden vaihtoehtoja. Yhteensä näistä 88 HR-käytäntöihin liittyvästä vastauksesta tunnistettiin 144 viittausta edellä mainittuihin vaihtoehtoihin. Tämä merkitsee keskimäärin 1,6 viittausta yhtä vastaajaa kohden. Seuraavassa on tarkempaa analyysia annetuista vastauksista vastaajaryhmittäin.

#### *HR-ammattilaisten näkökulma*

HR-ammattilaisten vastaajaryhmä koostui vastaajista, jotka olivat luokitelleet itsensä asiantuntijoiksi ja edelleen tämän alakategoriaksi valinneet henkilöstöammattilaisen. Samoin tähän ryhmään laskettiin mukaan itsensä keskijohtoon ja edelleen henkilöstöammattilaisiksi tunnistaneet vastaajat. Näin tähän ryhmään kuuluvia vastaajia oli saatu yhteensä 48 kappaletta, mikä tekee tästä suurimman vastaajaryhmän. Yhteensä nämä vastaajat olivat tuoneet esille 80 viittausta HR-käytäntöihin, mikä merkitsee keskimäärin 1,7 viittausta vastaajaa kohden.

Vastauksissa nimettiin yksittäisiä HR-käytäntöjä seuraavasti:

- Rekrytointi 9 kertaa
- Palkitseminen 8 kertaa
- Osaamisen johtaminen 8 kertaa
- Urajohtaminen 4 kertaa



- Suoritusarviointi 1 kerta
- Kyvykkyyksien johtaminen 1 kerta
- Suorituksen johtaminen 1 kerta.

Sekä toiminto- että prosessinäkemykset olivat edustettuina vastauksissa toimintonäkemyksen painottuessa lievästi enemmän. Käytännöistä ainoastaan henkilöstön kehittäminen ei tullut mainituksi, mitä voidaan pitää yllättävänä varsinkin kun muiden vastaajaryhmien vastauksissa se oli selvästi esillä. Nimettyjen HR-käytäntöjen valossa tämän ryhmän vastauksista piirtyi kuitenkin erittäin selkeä kuva henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta.

HR-käytäntöihin liittyviä tavoiteltavia piirteitä tämä vastaajaryhmä nosti esiin seuraavasti:

- Sähköisyys 13 kertaa
- Yleinen sujuvuus ja laatu 12 kertaa
- Strategialähtöisyys 7 kertaa
- Esimiesten roolin painottaminen 6 kertaa
- Yhdenmukaisuus 3 kertaa
- Yksinkertaistaminen ja yksinkertaisuus 2 kertaa
- Kokonaisvaltaisuus 1 kerta
- Uudistaminen 1 kerta.

Selvästi eniten painottuivat siis HR-käytäntöjen tietoteknisen käytettävyyden sekä yleisen sujuvuuden ja laadun painottaminen. Näissä koettiin olevan eniten kehittämistarvetta. Seuraavaan siteeraukseen tiivistyy monen tähän ryhmään kuuluvan vastaajan näkemys:

*”HR-järjestelmien kehittäminen on kallista ja järjestelmät ovat usein kankeita. Uudet pilvipalvelut houkuttavat. Miten saada riittävän hyvät kohtuuhintaiset järjestelmät tukemaan strategiaa HR-prosesseja ilman että HR:n tai esimiesten aika tuhriintuu liikaa järjestelmien käyttöönottoon ja kehittämiseen.”*

Vastauksesta kuvastuu myös strategisuuden ja esimiesten henkilöstöjohtamisroolin korostaminen. Nämä seikat tulivatkin esille edes jonkinlaisessa laajuudessa ainoastaan tämän ryhmän vastauksissa. Tämä on yllättävää, sillä nämä piirteet on jo pitkään liitetty kirjallisuudessa osaksi tavoiteltavaa nykyaikaista henkilöstöjohtamista. Vastauksista ei käynyt ilmi, että näiden seikkojen koettaisiin yleisesti olevan nykyistä henkilöstöjohtamista luonnehtivia piirteitä, vaan paremminkin suhteellisen etäisiä tavoiteltavia asioita.

*Ylimmän johdon näkökulma*

Ylimmän johdon edustajiksi oli itsensä tunnistanut 24 HR-käytäntöihin viitannutta vastaajaa. Aiemmin kuvatun mukaisesti tähän ryhmään luettiin kuuluvaksi myös ylimpään johtoon lukeutuvat henkilöstöjohtamisesta vastuussa olevan HR-johtajat tai vastaavat. Vastausten yksityiskohtaisen analysoinnin avulla näiden vastaajien huomattiin edustavan valtaosaa tästä ryhmästä, sillä ainoastaan seitsemän vastaajaa oli ilmoittanut edustavansa muita ylimmän johdon rooleja kuin henkilöstöjohtamisen tehtäviä. Erilaisia HR-käytäntöihin liittyviä viittauksia vastaajaryhmä esitti yhteensä 41 kappaletta eli 1,7 vastaajaa kohden, mikä on täsmälleen sama määrä kuin edellä HR-ammattilaisten kohdalla.

Ylimmän johdon jäsenten vastauksissa nimettiin HR-käytäntöjä seuraavasti:

- Osaamisen johtaminen 10 kertaa
- Palkitseminen 4 kertaa
- Rekrytointi 3 kertaa
- Kehittäminen 1 kerta
- Suoritusarviointi 1 kerta
- Suorituksen johtaminen 1 kerta.

Lukumääräisesti siis toiminto- ja prosessinäkemykset olivat lähes tasoissa, mutta vastauksien keskittyminen osaamisen johtamisen prosessiin on huomionarvoista. Yksi ylimmän johdon edustaja tiivistä näkemyksensä henkilöstöjohtamisen kehittämishaasteista näin:

*”Helpon, osaamisen johtamista tukevan järjestelmän ja prosessin luominen. Tällä on linkki henkilöstörakenteen uudistamiseen. Kun tiedämme mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitsemme, osaamme suunnata rekrytoinnit oikein.”*

Vastauksista voi lukea, että osaaminen koetaan tärkeäksi tulevaisuuden menestystekijäksi, minkä takia sen varmistamiseksi on tehtävä työtä. Järjestelmällinen HR-käytäntö on tässä tärkeällä sijalla. Muihin henkilöstöjohtamisen alueisiin ei liitetty vastaavanlaista menestyskytkentää, vaan tyypillisesti yksittäinen HR-käytäntö nostettiin esille yleisesti tärkeänä kehittämiskohteena tai nykyisen puutteellisen toimintansa takia.

Ylimmän johdon edustajat nimesivät tavoiteltavia HR-käytäntöihin liittyviä piirteitä seuraavasti:

- Yleinen sujuvuus ja laatu 7 kertaa
- Sähköisyys 5 kertaa
- Kokonaisvaltaisuus 3 kertaa

- Yksinkertaistaminen ja yksinkertaisuus 2 kertaa
- Yhdenmukaisuus 1 kerta
- Strategialähtöisyys 1 kerta
- Esimiesten roolin painottaminen 1 kerta
- Uudistaminen 1 kerta.

Vastauksista on luettavissa toivomus siitä, että HR-käytännöt toimisivat yleisesti kivuttomasti ja suuremmin häiriötä tuottamatta. Varsinaista strategista roolia tai odotusarvoa niille ei kokonaisuudessaan annettu, poikkeuksena ainoastaan edellä mainittu osaamisen johtaminen.

#### *Esimiesten näkökulma*

Esimiesten vastaajaryhmään laskettiin kuuluviksi vastaajat, jotka olivat ilmoittaneet asemakseen asiantuntijan ja edelleen muut johto- ja esimiestehtävät kuin henkilöstöammattilaisuuden tai henkilöstön edustajan roolin. Samoin tähän vastaajaryhmään lukeutuivat keskijohdon edustajiksi ja edelleen muissa kuin henkilöstöammattilaisen tehtävissä toimivat vastaajat. Yhteensä näin muodostettuun vastaajaryhmään kuului viisi vastaajaa, jotka toivat esiin yhteensä yhdeksän viitasta puheena oleviin HR-käytäntöihin.

Vähäinen vastausten määrä ei mahdollista perusteellisen analyysin tekemistä. Maininnat sekä HR-käytäntöjen että niihin liitettävien tavoitteellisten piirteiden osalta hajaantuivat tasaisesti.

HR-käytäntöjen osalta jakauma oli seuraava:

- Kehittäminen 2 kertaa
- Rekrytointi 1 kertaa
- Palkitseminen 1 kerta
- Urajohtaminen 1 kerta.

Piirteiden jakauma oli puolestaan:

- Yleinen sujuvuus ja laatu 2 kertaa
- Esimiesten roolin painottaminen 1 kerta
- Yhdenmukaisuus 1 kerta.

Kommentit olivat pääsääntöisesti havaittuihin epäkohtiin liittyviä kehittämistarpeita, esimerkiksi:

*”Palkkausjärjestelmien yhtenäistäminen. Meillä on käytössä samassa tehtävissä olevilla ihmisillä useita eri palkkausjärjestelmiä pitkistä työhistorioista johtuen. Näiden yhtenäistäminen on hankala prosessi ja iso henkilöstöhallinnollinen haaste.”*

Näidenkin vastausten perusteella on nähtävissä, että esimiehet eivät erityisesti tavoittele voimakkaampaa omistajuutta henkilöstöasioihin. HR-käytäntöjä ei koeta oman henkilöstöjohtamisroolin vahvistamisen ja toteuttamisen välineiksi, vaan enemmänkin välttämättömäksi työkentäksi, joka on aiheutunut kasvaneiden hallinnollisten vastuiden myötä. Samoin on nähtävissä, että esimiehet kokevat pitkälti olevansa henkilöstöjohtamisen kohteita eivätkä aktiivisia toteuttajia omiin organisaatioihinsa nähden.

### *Henkilöstön näkökulma*

Tähän ryhmään katsottiin kuuluvaksi vastaajat, jotka ilmoittivat edustavansa asiantuntija- tai työntekijäryhmää ja niissä edelleen luottamusmies- tai henkilöstön edustaja -vaihtoehtoja. Näitä vastaajia, jotka myös olivat ottaneet kantaa HR-käytäntöihin, oli yhteensä 11. HR-käytäntöihin liittyviä viittauksia heillä oli yhteensä 14 eli 1,3 vastaajaa kohden. Tämä on pienin suhdeluku tässä analyysissä mukana olevista vastaajaryhmistä.

HR-käytäntöjä tämän ryhmän vastauksissa nimettiin seuraavasti:

- Palkitseminen 5 kertaa
- Kehittäminen 3 kertaa
- Rekrytointi 2 kertaa.

Kaikki nimetyt käytännöt liittyvät toimintonäkökulmaan. Tarve kehittää käytäntöjä mainittiin usein jonkin yleisemmän yhteiskunnallisen ilmiön, esimerkiksi työvoiman ikääntymisen tai eri sektoreiden välisen palkkaeriavoisuuden yhteydessä.

HR-käytäntöihin liittyviä tavoiteltavia piirteitä tunnistettiin seuraavasti:

- Sähköisyys 2 kertaa
- Yleinen sujuvuus ja laatu 1 kerta
- Yhdenmukaisuus 1 kerta.

Nämäkin harvat ilmaisut tulivat esille reaktioina koettuihin epäkohtiin. Kaiken kaikkiaan henkilöstön piiristä tulevia HR-käytäntöihin liittyviä kommentteja oli vähän ottaen huomioon tämän ryhmän laajuus muihin vastaajaryhmiin verrattuna.

Kommenteista ei voinut lukea kytkentää HR-käytäntöjen ja oman organisaation strategisen suunnan välillä tai edes erityistä tarvetta tavoitella tätä. HR-käytäntöihin liittyvät koetut haasteet ovat konkreettisempia ja koskettavat myös henkilöstöjohtamista laajempia kokonaisuuksia, esimerkkinä julkisen sektorin henkilöstön edustajan vastaus:

*”Palkkausjärjestelmän uusiminen vastaamaan muita valtionhallinnon järjestelmiä ja palkkojen saaminen vastaavalle tasolle kuin muissa valtion virastoissa. Tietokonejärjestelmien toimimattomuus vaikeuttaa työntekoa. Ohjelmat pitäisi uudistaa vastaamaan 2000-luvun vaatimuksia.”*

Henkilöstön kokemat henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeet eivät siis kanavoidu ainakaan HR-käytäntöjen muodossa. Mielenkiintoista olisikin tietää, mitkä asiat muokkaavat HR-käytäntöjä enemmän henkilöstön kokemaa kuvaa oman organisaation henkilöstöjohtamisesta. Ainakin luottamushenkilöiltä voisi odottaa varsin selkeää henkilöstöjohtamisen kokonaiskuvaa, jossa vallitsevilla tai tavoitteellisilla HR-käytännöillä olisi merkittävä rooli.

### ***Yhteenveto***

Palaan lopuksi aiemmin esiin nostamiini HR-käytäntöjen kehityssuuntiin ja tarkastelen miten ne ilmentyvät käsitellyssä aineistossa. Lisäksi pyrin tunnistamaan hyödyllisiä käytännön suosituksia HR-käytäntöjen kautta konkretisoituvan henkilöstöjohtamisen edistämiseksi suomalaisilla työpaikoilla.

Edellä tunnistamani HR-käytäntöihin liittyvät kehityssuunnat olivat siis käytäntöjen yleisen yhteensopivuuden tai vaihtoehtoisesti parhaiden yksittäisten käytäntöjen korostuminen, prosessimainen ajattelu sekä näkemys käytäntöjen muokattavuudesta strategian toteuttamisen edistämiseksi.

Vähiten aineistosta löytyi yhtymäkohtia ensimmäiseen kehityssuuntaan. Kommenteista ei voinut lukea pyrkimystä joko yksittäisten parhaiden käytäntöjen luomiseen tai käytäntöjen kaikkinaisen yhteensopivuuden ihanteeseen. Vaikka vastaajat tyypillisesti listasivat käytäntöjä yksitellen, ei niihin kuitenkaan liitetty sellaisia tavoiteltavia piirteitä, joita olisi voinut pitää vastaajan tunnistamien parhaiden käytäntöjen ilmentyminä. Käytäntöjen kokonaisvaltaisuus sai puolestaan osakseen vain muutamia mainintoja, nämäkin valtaosin vain yhdeltä vastaajaryhmältä eli ylimmän johdon edustajilta. Samanaikaisesti ylin johto kuitenkin painotti lähes hämmäntävän voimakkaasti vain yhtä henkilöstöjohtamisen osa-aluetta eli osaamisen johtamisen prosessia. Tämä ensimmäinen kirjallisuuden pohjalta tun-

nistettu kehityssuunta ei siis näyttäisi olevan tämän tutkimusaineiston perusteella erityinen keskustelunaihe suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa.

Toiseen kehityssuuntaan, prosessimaiseen ajatteluun, sen sijaan näytti liittyvän jonkin verran käsityksiä. Kaikkien vastaajaryhmien yhteenlasketuissa vastauksissa prosessimainen ajattelu jäi vielä toimintokohtaista näkemystä vaatimattomammaksi, mutta etenkin HR-ammattilaisten omista vastauksista prosessimaisuus sai selkeän jalansijan. Tämän perusteella voisi olettaa tämän kehitystrendin yleistyvän lähivuosina myös muissa organisaation osissa. Toivottavasti prosessimaisuus ajattelu- ja toimintatapana voimistuu hallitusti ja kunkin organisaation omaksuiskykyä kunnioittaen, jotta kuilu HR-ammattilaisten ja etenkin esimiesten välillä ei kasva liian leveäksi.

Kolmas kehityssuunta, HR-käytäntöjen strategialähtöinen muokattavuus, puolestaan korostui, mutta sekin vain HR-ammattilaisten omista näkemyksissä. Yllättävää on, että edes ylimmän johdon jäsenet eivät juurikaan viitanneet tähän näkökohtaan. Ennuste HR-käytäntöjen strategialähtöisyyden voimistumiselle pelkää HR-ammattilaisten työskentelyn kautta on heikko. Esimiesten ja henkilöstön edustajien keskuudessa strategialähtöisyys ei ollut lainkaan tunnistettavaa. Sen sijaan HR-käytäntöjen toivottiin heijastavan entistä paremmin modernia johtamisnäkemystä ja rakentavan tasapuolisuutta eri henkilöstöryhmien ja sektoreiden välille sekä korjaavan tunnistettuja yhteiskunnallisia vääristymiä. Nämä ovat luonnollisesti tavoittelemisen arvoisia ideaaleja, mutta eivät välttämättä korjaannu parhaiten juuri organisaatiokohtaisia HR-käytäntöjä kehittämällä.

Tämän tutkimuksen pohjalta tunnistan lisäksi neljännen, joskin vasta orastavan kehityssuunnan, johon modernikaan henkilöstöjohtamisen kirjallisuus ei ole kiinnittänyt kovin paljon huomiota. Se on HR-käytäntöihin liittyvä yksinkertaisuuden tavoittelemisen ihanne. Vaikka tämä piirre saikin osakseen vain muutamia mainintoja, uskon näiden ennustavan laajempaakin liikehdintää lähitulevaisuudessa, etenkin kun kaikki esitetyt kommentit tulivat tasaisesti organisaation voimakkaimpien henkilöstöjohtamisen auktoriteettien, ylimmän johdon ja HR-ammattilaisten keskuudesta. Tämä kehityssuunta olisi ymmärrettävä vastaveto HR-käytäntöihin liittyvälle, tässäkin tutkimuksessa esiin nousevalle monimutkaisuudelle, jota käytetyt tietojärjestelmäkään eivät ole onnistuneet vähentämään, paremminkin päinvastoin. Yksinkertaistaminen merkitsisi HR-käytäntöjen vaikuttavuuden lisääntymistä ja edistäisi esimiesten henkilöstöjohtamisen omistajuutta.

Edellä kuvatus pohjalta nostan esille muutamia HR-käytäntöihin liittyviä kehityksiä, joita soisin edistettävän niin julkisen kuin yksityisen sektorin hyvää henkilöstöjohtamista tavoittelevilla työpaikoilla.

Ensimmäinen on oman työpaikan HR-käytäntöjen näkyväksi tekeminen. En pidä oleellisena sitä, millä tavalla organisaatio luokittelee harjoittamansa henkilöstöjohtamisen käytännöt tai sitä, toteuttaako se enemmän toiminto- vai prosessikohtaista ajattelua, vaan sitä, että sovelletut HR-käytännöt piirtävät ehyen kokonaisuuden, joka kattaa ihmisen päivittäistä työskentelyä ohjaavat oleelliset näkökohdat. Hyödyllistä on yksinkertaisesti listata, verbaalisti määritellä tai mahdollisuuksien mukaan jopa visualisoida ne menettelyt, joiden avulla ihmisten toimintaa halutaan ohjata. Näin organisaatio luo omaa kieltänsä HR-käytäntöihin liittyen ja helpottaa näiden asioiden käsittelyä ja edelleen kehittämistä.

Toinen käytännön suositus on ylimmän johdon tietoisuuden lisääminen modernin henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta ja sen mahdollisuuksista edistää organisaation kokonaistoimintaan liittyviä strategisia pyrkimyksiä. Henkilöstöjohtaminen käytäntöineen ei saa olla vain alue, joka pyritään pitämään kivuttomasti toimivana ja ylimmän johdon huomiota mahdollisimman vähän vaativana toimintona. Tässä tehtävässä ovat avainroolissa ylimmän johdon henkilöstöjohtamisesta vastaavat henkilöt ja näiden puuttuessa organisaation muissa osissa työskentelevät HR-ammattilaiset. Erityisen haasteen kohtaavat tämän kehitysajatuksen suhteen ne organisaatiot, joilla ei ole lainkaan HR-ammattilaisia ja näitähän on, kuten edellä totesin, valtaosa kaikista organisaatioistamme. Kenen tekemillä toimilla tietoisuus henkilöstöjohtamisen tärkeydestä ja kyvystä vaikuttaa organisaation menestykseen lisääntyy, ellei ylin johto itse ole asiasta kiinnostunut, on elämää suurempi kysymys. Yksi mahdollinen ratkaisu voisi olla alueellisissa tai toimialakohtaisissa järjestöissä ja niiden organisoimissa lyhyissäkin koulutus- tai infotilaisuuksissa. Tällaisten kyky tavoittaa alueensa tai alansa organisaatioiden ylimmät päättäjät on yleensä hyvä.

Kolmas suositus liittyy HR-käytäntöön, joka ainoana sai erityistä huomiota kaikilta vastaajaryhmiltä eli palkitsemiseen. Näkemykseni mukaan palkitsemisen määritietoiseen ja tavoitteelliseen kehittämiseen – enkä tarkoita tällä palkkatasojen ylenmääräistä nostamista, vaan fiksujen, organisaation itsensä näköisten palkkauskäytäntöjen kehittämistä – liittyy eniten hyödyntämätöntä kehityspotentiaalia, jos kohta paljon näkemyksen ja uskalluksen puutetta ja kuvitteellisia rajoitteita olemassa olevien käytäntöjen muuttamisen mahdottomuudesta. Toisaalta myös odotukset palkkauskäytäntöjen voimasta asettuvat korkealle, jos niillä halutaan hoitaa jopa yhteiskunnallisia epäkohtia, kuten muutamista tämän tutkimuksen vastauksista oli luettavissa. Viime vuosina erityisesti yrityksiä on vahvasti kannustettu solmimaan henkilöstönsä kanssa paikallisia sopimuksia ja lähes poikkeuksetta nämä sopimukset liittyvät muodossa tai toisessa juuri palkkaukseen. Tulokset näyttävät kuitenkin vaatimattomilta. Sisällöllisesti merkittäviä, uusia avauksia sisältäviä sopimuksia ei ole syntynyt siinä määrin kuin olisi voinut odottaa.

Uskon, että tätäkin asiaa edistäisi palkitsemiskäytäntöihin liittyvän osaamisen lisääminen ja nykyisten käytäntöjen parempi näkyväksi tekeminen. Liian usein käytännöt ovat monimutkaisia ja niiden tulkinta on isossakin organisaatiossa yksittäisen erikoisosaaajan asiantuntemuksen varassa, aika usein myös tulkinnassa turvaututaan organisaation ulkopuolisiin auktoriteetteihin. Neljännen edellä mainitsemani kehitystrendin, yksinkertaisuuden lisäämisen, soisi alkavan juuri palkitsemiskäytännöistä, jotta niiden osalta päästäisiin aitoon organisaatiokohtaisuuteen ja niihin liittyvät koetut epäkohdat vähenisivät.

Kokonaisuudessaan edellä raportoitu tutkimus vahvistaa käsitystä HR-käytännöistä henkilöstöjohtamisen keskiössä olevana johtamisvälineistönä. Suomalaisilla työpaikoilla HR-käytäntöihin liittyy erilaisia kehitysnäkemyksiä ja näkökulmia vastaajaryhmästä riippuen. Kaiken kattavaa lausuntoa HR-käytäntöjen kehitysvaiheesta tai tulevaisuudesta on siten mahdoton antaa. Selvää on, että yleinen henkilöstöjohtamisen tason parantaminen yksittäisellä työpaikalla, toimialalla tai koko elinkeinoelämän tasolla edellyttää hyvää ymmärrystä nykyisten käytäntöjen luonteesta ja dynamiikasta sekä rohkeutta tarttua niihin kehittävällä otteella.

### **Lähteet**

Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review* 11:3, 656–665.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, Q.N. & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.

Colbert, B.A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review* 29:3, 341–358.

Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.

Gratton, L. (2000). *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose*. London: Financial Times Prentice Hall.

Guest, D.E., Michie, J., Sheehan, M. & Conway, N. (2000). *Employee Relations, HRM and Business Performance: An Analysis of the 1998 Workplace Employee Relations Survey*. London: CIPD.

Hutchinson, S. & Purcell, J. (2003). *Bringing Policies to Life: The Vital Role of Front Line Managers in People Management*. London: CIPD.



Luoma, M. (2006). Lyhyt historia, värikäs nykyisyys ja lupaava tulevaisuus – katsaus henkilöstöjohtamiseen osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Teoksessa *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Toim. Pauli Juuti. Keuruu: Otava.

Luoma, M. (2009). Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan – henkilöstöstrategia henkilöstöjohtamisen ytimessä. Teoksessa *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Toim. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Hämeenlinna: Talentum.

Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

Palm, A. & Voutilainen, E. (1970). *Henkilöstöhallinto*. Jyväskylä: Gummerus.

Palm, A. & Voutilainen, E. (1972). *Henkilöstöpolitiikka*. Jyväskylä: Gummerus.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, R., Rayton, B. & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London: CIPD.

Thompson, M. (2002). *High Performance Work Organization in UK Aerospace*. London: The Society of British Aerospace Companies.

Truss, C. & Gill, J. (2004). Human resource management: a complexity perspective. *The Organisations, Innovation and Complexity Conference*, Manchester, UK.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

## OSAAMISEN UHKANA TEHOKKUUSAJATTELU

*Riitta Viitala & Timo-Pekka Uotila*

*Osaamisesta huolehtiminen on keskeinen henkilöstöjohtamisen tehtäväalue organisaatioissa. Sen tehtävänä on varmistaa, että organisaatiolla on riittävästi osaamista tehtävänsä ja tavoitteidensa toteuttamiseen. Osaaminen on organisaatioille resurssi, jonka varassa menestytään, pärjätään tai selviydytään. Vankka osaaminen tuo myös turvallisuutta, valtaa ja valinnan mahdollisuuksia niin organisaatioille kuin yksilöillekin jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Johtamisen kohteena osaaminen on kuitenkin kompleksinen ilmiö. Se rakentuu ja piilee organisaation, ryhmien ja yksilöiden voimavarana, joka on osin hiljaista ja hitaasti kehittyvää. Se, miten osaaminen organisaatiossa käsitetään, heijastuu osaamisen johtamisen käytänteisiin. Tässä artikkelissa tarkastellaan henkilöstöbarometrin tuottamaa kuvaa siitä, millaisena osaamisen tuomat haasteet nähdään henkilöstötyön tulevaisuudessa.*

Jo useamman vuosikymmenen ajan on osaamisesta puhuttu keskeisenä selviytymisen ja menestymisen keskeisenä ehtona kaikilla tasoilla (esimerkiksi Stalk, Evans & Schulman 1992): esimerkiksi Suomi on määritellyt kansallisen kilpailustrategiansa yhdeksi kulmakiveksi korkeatasoisen osaamisen, yritykset hiovat ydinkyvykkyksiään menestyäkseen markkinoilla, työpaikoilla tehdään osaamiskartoituksia ja viime kädessä jokainen yksittäinen työntekijä kehittää omaa osaamistaan pärjätäkseen työssä ja työmarkkinoilla. Osaamisesta ja osaamisella käydään kilpailua maailmanlaajuisesti niin organisaatioiden sisällä ja välillä kuin yksilötasollakin. Henkilöstöbarometriaineistossa eräs pörssiyrityksessä työskentelevä henkilöstöammattilainen kommentoi oman organisaationsa sisäistä tilannetta näin: ”*Jatkossa työmarkkinat ovat globaaleissa organisaatioissa avoimet. Myös töitä siirretään sinne, missä on kustannustehokkaat, osaavat resurssit. Suomessa pärjätään vain tuottavuuden kehittämällä ja huippuosaamisella.*”

Organisaatioissa on alettu puhua osaamisen johtamisesta, jolla tarkoitetaan kaikkea tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla toiminnan edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Sen ytimenä on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä tehokas hyödyntäminen. Yksilöiden osaaminen, joka on organisaation osaamisen perusta, näkyy taitona soveltaa tietoa käytännön tilanteissa menestyksellisesti. Hankalaksi osaamisresurssin hallinnan tekee se, että osaamisen ytimenä olevan tiedon elinkaari lyhenee jatkuvasti (Gupta ja Govindarajan 2000). Vaatii yhä suurempia ponnistuksia hankkia ja luoda uutta, ajantasaista ja tarpeellista tietoa, samoin kuin

levittää, jalostaa ja hyödyntää sitä. Gupta & Govindarajan (2000) puhuvatkin organisaation sosiaalisesta ekologiasta tiedon ja osaamisen prosessien ehtona. Sillä he tarkoittavat kulttuuria, ilmapiiriä, rakenteita, järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa ihmiset oppivat ja hyödyntävät osaamista tehokkaasti.

Suomi on monen muun läntisen valtion tapaan menettämässä eläköitymisen myötä ison osan työpaikoilla olevaa kokemuseräistä osaamista. On ennustettu, että aikavälillä 2000–2015 työvoimasta poistuu Suomessa jopa miljoona henkilöä, joka on melkein puolet siitä määrästä, joka on työvoimassa tuon jakson alussa. On ennakoitu, että jopa 2020-luvun lopulle asti työelämään tulevien määrä on 10 000–15 000 pienempi kuin sieltä eläkkeelle tai muusta syystä lähtevien määrä. Lukuja voi kuitenkin muuttaa maahanmuutto. Joillakin aloilla tilannetta voi tasata myös elinkeinoelämän rakennemuutos. On kuitenkin aloja, joilla edessä on vaikeus löytää uusia osaajia riittävästi tai ainakaan valmiiksi vahvalla osaamisella varustettuina.

Henkilöstöbarometriaineistossa oli määrällisesti eniten kommentteja osaamisesta. Osaaminen liitettiin vastauksissa moniin kehitystrendeihin ja kehittämishaasteisiin, muun muassa teknologian kehittymiseen, työvoiman ikääntymiseen ja organisaatioiden sekä toimintatapojen muutoksiin. Tämän artikkelin tarkoituksena on tutkia johdon ja esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja työntekijöiden näkemyksiä osaamisesta henkilöstötyön haasteena lähivuosina. Eryityisesti kiinnostus kohdistuu siihen, millaisena ilmiönä osaaminen näissä puheissa rakentuu.

### ***Organisaation osaaminen***

Organisaatio on osaamista luova ja hyödyntävä kokonaisvaltainen systeemi (Tsoukas 2005), jossa osaaminen on ankkuroitunut yksilöihin, ryhmiin ja rakenteisiin, järjestelmiin sekä prosesseihin (Nonaka 1994). Organisaation osaaminen näkyy sen valmiutena sopeutua toimintaympäristön muutoksiin. Se rakentuu yksilöiden osaamisen varaan, mutta on myös enemmän kuin niiden summa.

Jo kolmen vuosikymmenen ajan osaaminen on ollut esillä strategia-ajattelun keskeisenä johtotähtenä. Muun muassa Hamel ja Prahalad (1996) nostivat osaamisen yritysten strategioihin esittämällä, että vain korkeatasoisen osaamisen - erityisesti ns. ydinosaamisen varassa - yritys pystyy tarjoamaan asiakkaille lisäarvon, josta ne ovat valmiita maksamaan. Näitä strategisesti tärkeitä osaamisasia on kuitenkin yleensä vaikea synnyttää nopeasti, kopioida ja sellaisenaan siirtää. Monien menestystarinoiden perustana olevaa osaamista on kehitetty pitkäjänteisesti vuosia ja jopa vuosikymmeniä. Niiden ohella tarvitaan lisäksi myös vankkaa ja välttämä-

töntä perusosaamista, joka on kaikilla alan toimijoilla hyvin samankaltaista. Julkiset organisaatiot ovat seuranneet jalanjäljillä ja myös monissa niistä on nykyään määritelty perustehtävien edellyttämiä ydinosaamisia.

Hankalaksi organisaatiotason osaamisen hallinnan tekee se, että osaaminen on luonteeltaan jatkuvasti uudistuva ja muotoutuva resurssi. Toimialat ovat muuttuvat usein ennakoimattomasti ja nopeasti erityisesti teknologisen kehityksen, globaalien kulutus- ja tuotantomarkkinoiden kehityksen sekä erilaisten säätelymekanismien myötä. Osaamisen tulisi näin ollen olla sekä vahvaa että joustavaa.

Osaamisen vahvuus ja joustavuus tulevat Sanchezin (2004, 2001: 26–34) mukaan testatuiksi organisaatioissa viiden keskeisen kyvykkyyden kautta, joita Sanchez nimittää osaamismoodiksi. Ensimmäinen osaamismoodi kuvaa organisaation kognitiivista joustavuutta nähdä vaihtoehtoisia ratkaisuja arvon luomiseksi markkinoilla tai perustehtävän tehokkaaksi toteuttamiseksi yhteiskunnassa. Päälähte tälle osaamismoodille on organisaation kollektiivinen erottelukykyisyys ja näkemyskykyisyys, erityisesti johdon ja esimiesten kyky havaita muutoksia toimintaympäristössä sekä kyky tunnistaa ne kyvykkyydet, joita muutoksiin reagoiminen edellyttää. Toinen osaamismoodi syntyy organisaatiossa toimivien esimiesten kognitiivisesta joustavuudesta. Se perustuu johdon ja esimiesten kykyyn hankkia vaadittavat resurssit strategioiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi ja taitoon suunnitella toimintaa (tehtävien allokointi, päätöksenteko, informaatiovirrat). Kolmas osaamismoodi perustuu joustavuudelle koordinoita, määritellä, tunnistaa ja ottaa käyttöön tiettyjä resursseja. Johdon ja esimiesten olisi kyettävä houkuttelemaan parhaat osaajat sopivilla kannusteilla antamaan panoksensa yhteiseen hankkeeseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Neljäs osaamismoodi kuvaa organisaation joustavuutta käyttäen organisaation olemassa olevia resursseja vaihtoehtoisin tavoin ja muuttaa resurssien käyttöä mahdollisimman nopeasti ja edullisin kustannuksin. Viides osaamismoodi rakentuu organisaation toiminnalliselle joustavuudelle yhdistää saatavissa olevat resurssit sekä organisaation henkilöstön kollektiivinen kyvykkyys mahdollisimman tehokkaasti. Erityisesti tämä viittaa lähiesimiesten ja heidän alaistensa kykyyn toimia tehokkaasti vaihtelevissa olosuhteissa. Tällaisia avoimeen organisaatiojärjestelmään pohjautuvia malleja, kuten Sanchezin mallia, on kritisoitu ja niiden on väitetty olevan liian mekanistisia (Stacey 2007). Kritiikki perustuu ennen muuta siihen, että eivät ihmiset useinkaan tee suoraviivaisia rationaalisia suunnitelmia ja toimi niiden mukaisesti, vaan organisoituminen ja toiminta tapahtuvat aina osittain yllätyksellisenä prosessina. Se sisältää sattumanvaraisuutta, impulsiivisuutta ja yllätyksellisyyttä. Tämä tulee ottaa huomioon osaamista ja sen rakentumista organisaatioissa tarkasteltaessa.

### ***Osaaminen yksilön ominaisuutena ja resurssina***

Osaaminen on saavutettu, kun tietoa sovelletaan taitavasti käytännössä siten, että saavutetaan tavoiteltuja tuloksia. Koulutuksessa ja kokemuksen kautta hankittu tieto ei siis ole osaamisessa päätetila, vaan se muuttuu osaamiseksi vasta, kun henkilö kykenee soveltamaan sitä onnistuneesti käytännön tilanteessa ja suhteessa muihin toimijoihin (Raivola & Vuorensyrjä 1998). Tämän päivän oppimisen haasteet ovat usein tiedon päivittämistä tai mekaanisten taitojen omaksumista syvällisempiä. Usein tarvitaan hyppäyksiä kokonaan uudelleenlaiseen ajatteluun.

Sekä kirjallisuudessa että käytännössä myös yksilötason osaamista käsitellään edelleen usein resurssina, jota voidaan helposti tarpeen mukaan lisätä, vähentää ja kehittää. Se määritellään kontekstivapaana, mekanistisena ja hallinnollisena ilmiönä, vaikka osaaminen mitä suurimmassa määrin on kontekstisidonnaista, dynaamista ja persoonallista (Garavan & McGuire 2001). Osaamisessa on aina mukana tiedon ja taidon lisäksi tunne ja tahto.

Oppiminen prosessina on yleensä aikaa vievä, monimutkainen ja vaikea selkeästi kuvata. Uusien tietorakenteiden tai ajatusmallien rakentamisen yhteydessä puhutaan myös syvä- tai pintatason oppimisesta. Pintaoppimisen on sanottu tapahtuvan olemassa olevan tietorakenteen tai useammasta tietorakenteesta koostuvan ajatusmallin puitteissa, kun taas syväoppimisessa oppija kyseenalaistaa ja uudelleen muokkaa sitä. Ajatusmallit ovat luonteeltaan melko pysyviä ja yksi tärkeä syy pysyvyyteen on juuri ajatusmallien piilevyys ja siihen liittyvä vaikeus päästä niihin käsiksi (Argyris 1990). Aikuinen vastaanottaa, hylkää tai hyväksyy ja tulkitsee ulkopuolelta tulevaa informaatiota aina ajatusmalliansa muodostaman suodatimen läpi (Tynjälä 1999). Merkityksettömäksi koettu, outo tai epämääräiseksi jäänyt asia helposti ohitetaan. Mallien muuttamisen yhteydessä puhutaan usein poisoppimisesta.

Syvällinen oppiminen ei synny aikuisella vain ulkokohtaisten vaatimusten myötä, vaan edellyttää aidosti koettua merkityksellisyyttä, jonka varassa syntyy tietämiselle ja oppimiselle välttämätön sisäinen halu (Mezirow 1996). Osaamisen johtamisen kannalta merkityksellisyyden kokemus avaan tärkeän näkökulman: ihmiset suuntautuvat oppimaan merkityksellisiksi kokemiaan asioita, joten osaamisen johtamisen tulisi avata merkityksiä uusissa asioissa, jotka ovat organisaation menestykselle tärkeitä ja jotka edellyttävät uuden oppimista.

Osaamisen luonne ja asema työssä on vuosikymmenten saatossa muuttunut. Toimialojen muutoksessa ammattien merkitys on liudentumassa ja tilalle tulee osajaprofiileja, jotka voivat toimia joustavasti eri aloilla ja alojen rajapinnoilla. Työntekijöiltä odotetaan osaamisen laaja-alaisuutta ja kykyä uudistaa ja kehittää osaa-

mistaan. Työpaikoilla tarvitaan rinnakkain moniosaajia ja pitkälle menevää erikoisosaamista, jota saatetaan hankkia alan specialisteilta organisaation ulkopuolelta. Myös eri henkilöstöryhmien ja työnkuvien rajat hämärtyvät. Sitä mukaa, kun henkinen työ syrjäyttää ruumiillista työtä ja yhä useamman työ on asiantuntijatyötä, tiedon ja sen soveltamiskyvyn rooli työelämässä korostuu.

Osaamisella on ihmiselle monia perustavaa laatua olevia merkityksiä. Sen varassa hän kykenee selviytymään omassa elinympäristössään ja esimerkiksi työtehtävissään sitä sujuvammin ja luotettavammin, mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta ja sen myötä oman paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä. Oppiminen on osa ihmisen luontoa, mikä tuo jo itsessään mielihyvää ja oman pystyvyyden tunteen vahvistumista. Työmotivaatiotutkimukset ovat osoittaneet, ihmisillä on voimakas perustarve voida kokea oppivansa ja olevansa päteviä sekä tarpeellisia työssään (Ryan & Deci 2000).

### ***Yksilön osaamisesta organisaation osaamiseen***

Nonaka (1994) ja Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kuvanneet **uuden tiedon luomisen teoriassaan** (a dynamic theory of organizational knowledge creation), miten tieto ja osaaminen siirtyvät organisaatiossa sekä yksilön ja ryhmän välillä että myös niiden ja organisaation järjestelmätason välillä. Perusajatuksena on, että organisaation oppiminen riippuu vuorovaikutuksesta ja erityisesti siitä, miten ihmiset jakavat ja antavat omaa osaamistaan muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan. Johtaminen, rakenteet ja järjestelmät tukevat tätä prosessia.

Tieto muuttuu hiljaisesta näkyvään ja taas hiljaiseen neljän vaiheen kautta, jotka ovat sosialisatio, artikulaatio, yhdistäminen ja sisäistäminen. *Sosialisatio* (socialization) tarkoittaa tässä kokemusoppimista ja mallioppimista, jossa osajien toimintamallit siirtyvät oppijoiden käyttöön tarkkailun ja yhdessä tekemisen kautta. Tämä prosessi tapahtuu usein työn äärellä ja kahden ihmisen välisen vuorovaikutuksen kautta. *Ulkoistamisessa* (externalization) toimintamalleja ja muuta olemassa olevaa tietoa tai uutta tietoa käsitellään tarkoituksellisesti yhdessä. Siitä puhutaan myös artikulaatiovaiheena, koska hiljaisen tiedon ulkoistaminen tapahtuu juuri puhumalla, artikuloiden. Se voi tapahtua esimerkiksi kehittämispalaverissa tai työtiimeissä, joissa luodaan yhteisiä toimintamalleja ja vaihdetaan kokemuksia. *Yhdistäminen* (integration) on vaihe, jossa edellisen vaiheen tulokset ovat siirtyvät järjestelmiksi, toimintasäännöiksi ja muiksi näkyviksi opasteiksi toiminnalle. Siinä ne myös integroidaan organisaation systeemiseen kokonaisuuteen. *Sisäistämisvaiheessa* (internalization) yksilö ottaa uudet toimintamallit käyttöönsä omassa työssään. Viimeksi mainittu merkitsee usein pois oppimista van-

hasta ja kokeiluvaihetta, jossa uutta asiaa tai toimintamallia vähitellen otetaan käyttöön ja siitä kokemuksen kautta tietoa mallin kehittämisen pohjaksi.

Yksilöiden osaamiset yhdistyvät ja rakentuvat vuorovaikutusprosesseissa. Ryhmässä oppiminen tapahtuu ennen kaikkea hyvän keskustelun varassa ja tuella. Organisaatioissa tapahtuvan oppimisen tärkeäksi edellytykseksi onkin usein nostettu dialogi. Dialogi on avoin ja luova tilanne, jossa asioita tutkitaan yhdessä. Dialogin tärkeänä tavoitteena on pidetty jaetun ymmärryksen tai ajatusmallien rakentamista. Riittävän yhdenmukainen tulkintakehys on edellytys sille, että yhteisiä tavoitteita voidaan saavuttaa. Sen kehittyminen edellyttää aikaa ja tilaa vuorovaikutukselle.

### ***Osaaminen HR-barometriaineistossa***

Tässä artikkelissa tarkastellaan 406 HR-barometrikyselyyn vastanneen henkilön näkemyksiä osaamisen roolista ja henkilöstöjohtamiselle tuottamista haasteista tulevaisuudessa. Heistä 201 on yksityisen sektorin ja 206 julkisen sektorin organisaatioista. Johdon ja esimiesten vastauksia saatiin 72, henkilöstöammattilaisilta 222 ja henkilöstön edustajilta 113. Suhteessa koko barometriaineistoon suurin huoli osaamisen turvaamisesta on henkilöstöammattilaisilla, joista neljännes nimisi osaamisen yhdeksi keskeiseksi tulevaisuuden haasteeksi henkilöstöjohtamisen alueella. Johtajista ja esimiehistä 14 % toi asian esille omissa puheenvuoroissaan ja työntekijöiden edustajista vain 9 % piti juuri osaamista mainitsemisen arvoisena haasteena.

Vastaajat olivat laajasti yhtä mieltä siitä, että uuden osaamisen hankkimisen ja kehittämisen tarve kasvaa tulevaisuudessa. Pääosin asia nähtiin pahenevana ongelmana, koska markkinoilla on niukkuutta osaamisesta eikä organisaatioissa ole välttämättä aikaa ja rahaa siirtää ja kehittää osaamista ja odottaa sen vähittäistä kehittymistä.

Aineistossa osaamista tarkasteltiin usealla eri tavalla. Siitä puhuttiin niukkana resurssina, teknisinä taitoina, ”välttämättömänä pahana” ja piilevänä voimavarana. Puheessa, joka käsitteli osaamista välttämättömänä pahana, sen ylläpito koettiin tulevaisuudessa kasvavana ongelmana, taloudellisena sekä aikaan liittyvänä taakkana. Vain muutamissa yksittäisissä kommentteissa se nähtiin voimavarana, josta voisi ammentaa jotain uutta. Nämä erilaiset lähestymistavat heijastavat erilaisia ontologisia olettamuksia maailmasta, osaamisesta, oppimisesta ja ihmisestä. Ontologiset olettamukset kertovat siitä, miten hahmotamme todellisuuden (Burrell & Morgan 1976). Ihmisen toiminta maailmassa voidaan nähdä ennalta ulkoapäin

määrättyinä tai kumpuavan ihmisen sisältä. Osaamisen kontekstissa tämä tarkoittaa erilaisia valintoja sen suhteen, kuinka osaaminen ihmisiin liittyy, kuinka sitä pystytään johtamaan tai miten sitä pystytään hallitsemaan. Seuraavaan taulukkoon on koottu henkilöstöbarometri-aineiston esille nostamia erilaisia tapoja hahmottaa osaamista organisaatioissa.

**Taulukko.** Erilaisia tapoja hahmottaa osaamista HR-barometriaineiston valossa.

	Osaaminen niukkana resurssina	Osaaminen välttämättömänä pahana	Osaaminen teknisinä taitoina	Osaaminen piilevänä voimavarana
Oletukset maailmasta	Osaaminen on olemassa jos-sain. Nollasummapelin suhteen, mikä organisaatio osaamisen saa.  Konkreettinen	Osaaminen on tietotaitoa, jota täytyy ylläpitää. Katse organisaation sisään.  Tulkinnallinen	Osaaminen on teknistä, näkyvää jonkun tietyn asian hallintaa.  Konkreettinen	Osaaminen on piiloista, sisäsyntyistä. Osaamisen jakaminen kasvattaa osaamista. Yhteistyö organisaatio-rajojen ylitse  Tulkinnallinen
Mitä	Jotain, mitä on saatava ympäristöstä	Jotain, mikä tulee hoitaa sivussa	Johtamisosaaminen, tekninen osaaminen, osto osaaminen	Osaaminen on ihmiseen syvä-lisesti sitoutunut
Miksi	Tärkeätä liiketoiminnalle	On tärkeää, mutta ei koeta panostamisen arvoiseksi	Pystytään vastaamaan tiettyyn tarpeeseen	Mahdollistaa uusien, vielä tiedostamattomien, mahdollisuuksien realisoitumisen
Milloin	Heti	Koko ajan	Jatkuvasti	Tulevaisuudessa
Miten	Nuoret työntekijät, uusi osaaminen	Itsestään	Koulutus, ulkoa rekrytointi	Ideoiden ristiinpölytys



*Osaaminen niukkana resurssina*

Aineistossa on paljon ”Osaaminen niukkana resurssina” -puhetta. Siinä huomio kohdistuu useimmiten osaamisen puutteisiin ja niukkenemiseen sekä ulkopuoliseen ympäristöön, josta osaamista täytyy hankkia, jotta kilpailuasema markkinoilla säilyisi. Pääosin vastaajat puhuivat henkilöstön osaamisesta organisaatioissa. Mukana on vain yksittäisiä kannanottoja yrityksen tai julkisorganisaation strategisista osaamisista.

Tausta-ajatuksena tässä puheessa on se, että osaamista on saatavilla jostain, hie­man kuin sekatarvakaupasta, ja tämä osaaminen on vain tunnistettava ja löydet­tävä. Osaaminen nähdään myös eräänlaisena nollasummapelinä eli sen mukaan markkinoilla olisi rajallinen määrä osaamista ja organisaatiot kilpailevat siitä. Osaaminen nähdään pääosin ihmisiin sidoksissa olevana resurssina, josta täytyy kilpailla.

*Kilpailu osaajista kovenee ja siinä kamppailussa työnantajan houkuttelevuudella on suuri merkitys. Työhyvinvointi ja hyvä johtaminen voivat olla kuntasektorin valtteja, kun palkkauksella kilpailemalla tuskin menestymme. (Henkilöstöammattilainen, kuntasektori.)*

Teksteissä puhuttiin paljon ”osaamisen poistumisesta” ja ”osaamisen vanhentumisesta”. Usein puhuttiin ”osaamisen hankkimisesta” ikään kuin sitä olisi otettavissa jostakin. Puhuttiin myös hankaluuksista ”löytää tai saada tarvittavaa osaamista”. Aineiston perusteella yleinen oletus on, että tarvittava osaaminen pitäisi jotenkin saada mahdollisimman valmiina. Osaaminen rinnastetaan puheissa raaka-aineen kaltaiseen resurssiin ennemminkin kuin että siitä puhuttaisiin psykologisen prosessin tuottaman inhimillisenä ilmiönä.

Tämän kaltainen lähestymistapa on mekanistinen ja saattaa olla rationaalinen organisaatiokoneiston näkökulmasta. Ongelmaksi voi muodostua kuitenkin se, että sen mukainen toimintamalli edellyttää osaamisen tunnistamista – luultavasti organisaation strategian pohjalta – ja sen jälkeen tämän etsimistä. Mikäli tunnistamisessa epäonnistutaan, tuottaa se riskin organisaatiolle. Kannanotot heijastivat lähinnä ”osaamisvaje”-ajattelua, jolloin joudutaan paikkaamaan kuilua tarvittavan osaamisen ja käytettävissä olevan osaamisen välissä. Siitä ei puhuttu, että osaamisen kehittämisen avulla voitaisiin luoda jotain uutta ja innovatiivista toimintaa.

*Osaaminen välttämättömänä pahana*

Osaaminen välttämättömänä pahana –puhe sisältää vastaajien näkemykset, joissa osaaminen on kyllä tunnustettu yhdeksi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteeksi, mutta se nähdään lähinnä välttämättömänä tehtävänä, joka tulisi hoitaa, mutta johon ei ole halukkuutta kovin paljoa satsata. Nämä kommentit käsittelevät organisaation sisäistä maailmaa ja siellä olevaa osaamisen lisäämisen ja kehittämisen tarvetta, joka koetaan taakaksi tai ongelmaksi niin ajan kuin taloudenkin näkökulmasta. Osaaminen määritellään puheissa usein hyvin yleisellä tasolla ja se kuvataan tärkeänä asiana, mutta tärkeyttä ei juurikaan perustella. Siitä puhutaan jokapäiväisenä ja arjen työssä näkyvänä välttämättömänä edellytyksenä toiminnalle. Vertauskuvallisesti osaaminen organisaatiolle on vähän sama asia kuin polttoaine autolle tai kivijalka talolle. Näissä kommentteissa osaaminen on jonkinlainen itsestäänselvyys, jolle organisaation menestyminen perustuu.

Osaamisen kehittämisestä puhuttiin varsin usein kustannuksia ja tehottomuutta aiheuttavana asiana. Siitä puhuttiin myös panostuksena, jolta odotetaan entistä lyhyemmällä aikajänteillä tuottoa.

*Vaativissa yhteiskunnallisissa tehtävissä työtehtävien ja työn sisällön muutoksista johtuva osaamistarve muuttuu nopeasti. Työn tekijöiden osaamisen päivitys on liian sattumanvaraista (perustuu liikaa omaan innostukseen). Työnantajat eivät pidä osaamisen kehittämiseen investoimista tuottavana, koska esimerkiksi opetuksessa tuottavuuden mittaaminen ei ole mahdollista vuoden tai kahdenkaan aikajänteellä. Pitkäjänteisyys ja usko eivät riitä. Luottamushenkilö / Kuntasektori*

HR-barometriaineiston valossa lähivuosina eniten osaamiseen liittyviä ongelmia tai ainakin kehittämisen tai ponnistelun tarvetta aiheuttaa työntekijöiden ikääntyminen ja eläkkeelle siirtyminen. Keskustelua eläkkeelle lähtevien korvaamisesta uusilla työntekijöillä leimaa kolmenlainen huoli. Ensimmäinen niistä liittyy hiljaisen tiedon siirtämiseen, johon ei tunnut löytyvän keinoja eikä aikaa. Toinen liittyy osaajien löytämiseen ja saamiseen organisaatioon ja kolmas liittyy heidän saamiseen nopeasti tuottaviksi. Kommentteissa on implisiittisenä oletuksena, että uusia työntekijöitä ei pystytä organisaatioissa kunnolla perehdyttämään ja opettamaan. Aikaa ei ole odottaa, että työntekijä kasvaa tehtäviinsä. Aikaa ei ole perehdyttäjällä eikä aikaa ole perehdytettävällä. Tausta-ajatuksena on, että täysin onnistunut rekrytointi on sellainen, jossa töihin saadaan täysin valmis työntekijä, joka pystyy pikemminkin tuomaan heti lisäarvoa eikä viemään organisaatiolta voimavaroja edes lyhyellä aikajänteellä.

*Tuntuu, että osaaminen tällä kapealla, monimuotoisella sektorilla alkaa kadota, kun vanhat kymmeniä vuosia työssä olleet ovat jäämässä eläkkeel-*

*le tms. Paljon "hiljaista tietoa" katoaa .Uusi tulokas on useimmiten ihan ummikko, perehdyttäminen vajavaista lyhyessä ajassa. Hommat ei suju...  
Henkilöstöammattilainen/Kuntasektori*

Käsitykset ikääntyvien ihmisten osaamista olivat ristiriitaisia. Yhtäältä heidän mukanaan poistuva hiljainen tieto on riski, mutta heidän kykyihinsä oppia jatkuvasti uutta ei myöskään aina uskottu.

*Yhtiömme ikärakenne on sellainen, että tällä hetkellä yli 50 vuotiaita on 68 % ja keski-ikä on 51 vuotta. Tämä tarkoittaa, että osaaminen poistuu nopeasti. Toisaalta samalla toiminta ja toimintaympäristö muuttuvat koko ajan. Ikääntyneet työntekijät eivät ehkä ole niin kiinnostuneita uuden oppimisesta ja toisaalta tämä näkyy toiveena jäädä eläkkeelle, käytännössä usein sairauseläkkeelle. Tätä edesauttaa myös se, että työ on usein fyysisesti raskasta. Henkilöstöammattilainen / Yksityinen yritys (OY)*

Keskustelu nuorten osaamisesta oli niin ikään hyvin ristiriitaista. Joidenkin mielestä tulossa on iso joukko työntekijöitä, jotka pitää opettaa alusta asti kaikkeen. Toiset taas uskoivat, että nuorten mukana saadaan ajantasaista ja hyvää osaamista taloon.

Aineistossa korostuu jännite organisaatioiden muutoskykyyn liittyvien vaatimusten ja inhimillisen oppimisen välillä. Monet vastaajista totesivat nykypäivän työelämän tosiasiana sen, että oppimiselle ei ole riittävästi aikaa. Osa nosti tämän esille asiana, jolle ei voi mitään ja johon pitää sopeutua. Jotkut kritisoivat sitä. Kukaan ei tuntunut uskovan mahdollisuuksiin hidastaa muutosvauhtia tai organisoida toimintaa työpaikoilla niin, että uuden oppimiseen olisi enemmän tai riittävästi aikaa.

*Uuden teknologian omaksuminen ja sen täysi hyödyntäminen vaatii uudenlaista osaamista. Osaaminen on opittava nopeasti ja se muuttuu nopeammin kuin mihin on totuttu. Ihmisen oppimisen ja poisoppisen taito tulee itsessään jo merkittäväksi, ja sen lisäksi sitten vielä itse substanssin oppiminen. Painopiste siitä mitä teknologiaa käytetään ja miten, siirtyy organisaatiolta enemmän yksilölle, koska organisaatiot eivät hanki esimerkiksi IT teknologiaa itselleen vaan käyttävät pilvipalveluja. Henkilöstöammattilainen / Yksityinen yritys (Oyj)*

#### *Osaaminen teknisinä taitoina*

Kun ”osaaminen kriittisenä resurssina” -puheessa kohteena ovat *osaajat*, tässä puheen kohteena on määritelty ja nimetty *osaaminen*.

Osaaminen teknisinä taitoina -puhe sisältää kommentteja, jotka näkevät osaamisen jonkinlaisina tarkasti määriteltynä teknisinä taitoina. Vastauksissa heijastuu, että monissa organisaatioissa on käyty osaamisen johtamisen keskustelua ja määritely sekä arvioitu osaamisia. Osaaminen kriittisenä resurssina –puheesta poiketen osaamista ei näissä kommentteissa sidota välttämättä suoraan henkilöihin, vaan puhe keskittyy enemmän osaamisalueisiin.

*Erilaiset ulkoiset ja asiakkaisiin liittyvät muuttuvat haasteet eivät ainaakaan vähene. Jotta menestyisi kilpailussa, tulee olla valmiuksia räätälöintiin. Se edellyttää henkilöstöltä valmiutta ja halukkuutta kehittää palveluja nopealla syklillä, hankkia uutta osaamista ja uusia yhteistyön tahoja ja käytäntöjä. Jotta nopeat muutokset eivät vaikuta kielteisesti henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, tulee johtamisen ja esimiestyön kehityä valmentavaan suuntaan. Myös ikääntyminen aiheuttaa paineita esimiestyölle, jotta em. joustavuus ja kehittyminen vahvistuisivat. HR-ammattilainen / Muu organisaatio*

Tietotekniikkaosaaminen mainittiin kaikkein useimmin tulevaisuudessa vahvistuvana kehittämishaasteena. Lisäksi puhuttiin paljon johtamisosaamisesta, jonka kehittämiseksi nähtiin suuri tarve. Näiden lisäksi mainittiin useammassa vastauksessa osto-osaaminen. Yksittäisten mainintojen tasolle jäivät muun muassa itsensä johtamisen taidot, sosiaalinen kyvykyys, kielitaito ja valmiudet toimia monikulttuurisissa ympäristöissä.

*Uuden teknologian omaksuminen ja sen täysi hyödyntäminen vaatii uudenlaista osaamista. Osaaminen on opittava nopeasti ja se muuttuu nopeammin kuin mihin on totuttu. Ihmisen oppimisen ja poisoppisen taito tulee itsessään jo merkittäväksi, ja sen lisäksi sitten vielä itse substanssin oppiminen. Henkilöstöammattilainen / Yksityinen yritys (Oyj)*

*Koska tietojärjestelmät ovat hyvin monimutkaisia, tarvitaan niiden käyttämiseen ohjeistuksia. Näitä yksityiskohtaisia, monimutkaisia ja monesti vaikeasti ymmärrettäviä ohjeistuksia on helppoa tuottaa - tietotekniikalla! Ohjeistus vain menettää merkityksensä jos se on niin yksityiskohtaista ja monimutkaista, että kukaan ei voi muistaa ja hallita. Luottamushenkilö / Muu organisaatio*

Ratkaisuiksi osaamisen lisäämisen ja kehittämisen esitetään hyvin suoraviivaisia toimintatapoja. Mikäli jotain osaamista ei organisaatiossa ole, sitä voidaan parantaa kouluttamalla työntekijöitä jollakin osaamisalueella tai rekrytoimalla siihen ihmisiä. Tässä puheessa osaaminen ei näyttäyty organisaation strategisena kilpailutekijänä, vaan osaaminen ymmärretään yhdeksi resurssiksi muiden joukossa, joka kasvaa lineaarisesti panostusten myötä. Osaamisen hankkimisen vastuu sälytetään henkilöstötoiminnolle ja yksiköiden esimiehille eikä niinkään organisaation johdolle.

Aineistossa ennakoitiin, että yhä useammat työtehtävät tulevaisuudessa ovat asiantuntijatyötä. Enemmän oli niitä, jotka uskoivat osaamisprofiilien tulevaisuudessa vaativan moniosaajia tai laaja-alaisen osaamisprofiilin omaavia henkilöitä kuin niitä, jotka uskoivat heidän olevan kasvavassa määrin kapea-alaisia eksperttejä. Notkeus oman osaamisprofiilin muuttamiseen oli vastaajien mielestä olennainen kyvykkyyks tulevaisuuden työntekijällä. Aineistossa oli kuitenkin myös kannanottoja siitä, että tarjolla oleva työvoima on ylikoulutettua ja että suorittavaan työhön ei enää saada oikealla osaamisprofiililla olevia tekijöitä.

*Koulutuksen taso nousee, jolloin perustöille ei löydy tekijää tai tekijät ovat ylikoulutettuja ja -päteviä tehtävää = työviihtyvyys ja motivaatio laskevat = lyhyitä työsuhteita, Miten sitouttaa henkilökunta perustöihin? Ajaudutaanko koulutuksen tason nousun myötä tilanteeseen jossa töissä on ainoastaan esimiehiä ja johtokuntaa? Löytyykö perustöille tekijää ilman suhteettomia palkkakustannuksia? Henkilöstöammattilainen / Yksityinen yritys (OY)*

*Työ on muuttunut ja automatisoitunut niin että ainakin asiantuntijatasoiseen työhön kytketään yhä enemmän ja enemmän toissijaista tekemistä: matkanvarausta, asiakirjojen muotoilua ja monistamista, laitehuoltoa neuvottelujen organisointia ja tarjoilujen järjestämistä, tietojen syöttöä eri HR-porttaaleihin ym. Jää aina vain vähemmän aikaa sille oman osaamisalueen työlle. Luottamushenkilö / yksityinen yritys (Oyj)*

### *Osaaminen piilevänä voimavarana*

Aineistossa ei juurikaan esiintynyt käsityksiä, joiden mukaan osaamiseen investoiminen tuottaisi tulevaisuudessa organisaatioille menestystä tai että se avaisi uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaa. Osaaminen nähtiin lähinnä resurssina, jota on reaktiivisesti hankittava ja ”laitettava kuntoon” sitä mukaa, kun saadaan havaintoja sen vähenemisestä tai murenemisestä.

Osaaminen piilevänä voimavarana nousi esille marginaalissa. Muutamat tätä näkemystä edustavat kommentit ovat kuitenkin tärkeä vihje siitä, mitä voisi olla. Tämä puhe heijastelee tulkinnallista maailmankäsitystä. Osaaminen nähdään piilevänä ihmisiin sisältyvänä ominaisuutena, joka on lähes rajaton luovuuden ja innovatiivisuuden lähde. Osaamista ei tässä puheessa nähdä nollasummapelikipailun markkinoilla. Sen sijaan, että osaamisesta pyrittäisiin kilpailemaan tai sen jakamista rajoittamaan, osaamisen nähdään kasvavan mitä enemmän sitä jaetaan. Osaaminen kehittyi erityisesti yhteistyössä sekä organisaation sisällä että yli organisaatorajojen. Osaamisen kaappaamisesta kilpailijoille ei ole välitöntä pelkoa, sillä osaamisen nähdään syntyvän kontekstissaan. Esimerkiksi osaavan työnteki-

jän siirtyessä kilpailijalle konteksti muuttuu, ja kilpaileva organisaatio ja työntekijä muodostavat yhdessä uuden mahdollisuuden osaamisen kehittämiseksi ja menestymiseksi. Tässä puheessa osaaminen ei ole myöskään täysin ennalta määriteltyä tai tarkasti tavoitteista johdettua. Se rakentuu ja kehittyy kussakin hetkessä ja paikassa. Se myös mahdollistaa uusien, vielä tuntemattomien mahdollisuuksien avautumisen ja toteutumisen. Tällainen puhe osaamisesta viittaa nopeasti muuttuviin toimintaympäristöihin, joissa tarkasti määritellyt osaamiset ovat vanhentuneita jo määrittelyn valmistuessa. Osaamisen fokus on vahvasti tulevaisuudessa.

### ***Minkälaista kuvaa osaamispuhe maalaa tulevaisuuden työelämästä?***

Osaamiseen liittyviä tai siihen viittaavia kommentteja oli barometriaineistossa eniten. Sitä myös pidettiin lähtökohtaisesti keskeisenä asiana organisaatioiden ja henkilöstöjohtamisen tulevaisuudessa. Osaaminen näyttää kuitenkin tarkoittavan eri asioita eri toimijoille. Ensinnäkin osaaminen voidaan nähdä joko kustannuksena, joka täytyy minimoida, tai vaihtoehtoisesti investointina, sijoituksena tulevaisuuteen. Toiseksi, myös osaamiseen liitetään yhä kovempia tehokkuusvaatimuksia. Sitä pitäisi pystyä hankkimaan, hyödyntämään ja kehittämään nopeasti, vaikka oppiminen on lähtökohtaisesti hidas ja hyvin kontekstisidonnainen prosessi.

Osaamisesta puhutaan niukkana resurssina, välttämättömänä pahana, teknisinä taitoina ja piilevänä voimavarana. Näitä erilaisia näkökulmia erottaa toisistaan niiden taustalla oleva ymmärrys osaamisen luonteesta. Osaaminen nähdään yhtäältä asiana joka on helposti hankittavissa organisaation ulkopuolelta ja toisaalta tekijänä, joka on kiinteästi sidoksissa organisaation erityislaatuisuuteen ja siellä työskenteleviin ihmisiin.

On jo klisee, että elämme jatkuvan muutoksen aikaa. Aineiston valossa osaamista yritetään kuitenkin edelleen hallita melko perinteisillä ajatusmalleilla. Osaamisen johtamisen keskustelussa voisikin jo lähtökohdaksi valita muutoksen ja murroksen seuraavien vuosien asiain tilaksi. Tärkeä kysymys olisikin se, että miten toisin toimimalla voisimme varmistaa kussakin organisaation tilanteessa parhaan mahdollisen osaamisen sekä kehittää osaamista uudistumisen perustaksi.

Osaamista koskevan tutkimuksen huomion arvoisin havainto on henkilöstöbarometriaineistossa esille noussut osaamisen luomisen ja hyödyntämisen aikakäsitys. Vastausten perusteella ei juurikaan näy uskoa siihen, että oppimiseen olisi käytävissä tulevaisuudessakaan riittävästi aikaa. Jotkut uskoivat, että asia on ratkaistavissa sillä, että yritetään löytää organisaation ulkopuolelta mahdollisimman valmiita osaajia kattamaan osaamisvajetta, vaikka kilpailu osaajista onkin kove-

nemassa. Tässä tausta-ajatuksena on, että osaajia siis voidaan vaihtaa tarpeen mukaan tai turvautua ulkopuolisiin palvelutarjoajiin. Rinnalla tehdään ratkaisuja, joilla erityisesti avainosaajat saadaan sitoutettua organisaatioon niin pitkäksi aikaa kuin tarvetta on. Tämä edellyttää kovaa lähestymistapaa edustavaa henkilöstöjohtamista, jossa osaamista ja samalla siis henkilöstöä inventoidaan ja luokitellaan tavaravaraston tavoin ja järjestellään aina tarpeen mukaan. Joustavat henkilöstöresurssit, ulkoistaminen ja kumppanuudet tarjoavat ratkaisuja kuhunkin osaamisen tarpeeseen. Käytettävissä olevista keinoista riippumatta tämän lähestymistavan riskinä on, että organisaatioissa oleva osaaminen jää sirpaleiseksi ja pinnalliseksi. Syvälliselle osaamisen integroitumiselle ei synny riittävän pitkäkestoisia vuorovaikutusprosesseja. Uhkana on organisaation toiminnan osaamisperustan mureneminen.

Aineistossa oli kuitenkin paljon myös niitä, jotka näkivät oppimisen tehokkuusvaatimukset tuhlauksena. Heidän mukaansa ihmisissä olevaa potentiaalia jää hyödyntämättä, kun ei ole tarpeeksi aikaa ottaa osaamista kunnolla haltuun tai hyödyntää sitä organisaatiossa. Juuri kukaan ei kuitenkaan esittänyt, että tulevaisuudessa asia jollakin tavalla kyettäisiin ratkaisemaan. Päinvastoin, moni tuntui miettivät enemmänkin jonkinlaisia hätäratkaisuja asiaan. Tärkeimpänä nousi esille pyrkimys kehittää rekrytointiprosesseja niin, että niiden kautta löydettäisiin mahdollisimman osaavia henkilöitä lähtevien tilalle. Kommentteihin sisältyi myös ahdistusta ja surua siitä, että ihmiset joutuvat kokemaan töissä osaamattomuutta ja riittämättömyyttä.

Vääristyneeseen aikakäsitykseen on barometriaineiston valossa jo alistuttu. Myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että työelämässä ei pystytä enää huomioimaan yksilön oppimisen yhtä tärkeää edellytystä eli asioiden sisäistämiseksi välttämätöntä aikaa (Leppänen 2011). Oppimisen kaltaiselta vuorovaikutusta ja prosessointia sekä harjaantumista edellyttävältä tapahtumaketjulta odotetaan samantyyppistä tehokkuutta kuin teollisilta tuotantoprosesseilta. Tämä konkretisoituu riittämättömänä perehdytyksenä, tiedon siirtona henkilöiden kesken ja mahdollisuutena harjoitella uusia asioita ilman välittömiä kovia tulospaineita. Kaikesta tästä seuraa ihmisten toiminnan tuloksellisuuden heikkenemistä ja monia psykologisia heijastusvaikutuksia kuten motivaation, sitoutumisen, innostuksen ja itsetunnon heikkenemistä. Ryhmätasolla puolestaan ei ehditä vuorovaikutteiseen tiedon prosessointiin ja samalla yhteisten tulkintakehysten rakentamiseen, jotka olisivat välttämättömiä tehokkaalle yhteistyölle sekä organisaation tavoitteiden ja periaatteiden toteuttamiselle. Aineisto nostaakin esille kehotuksen pohtimaan, että voisiko kestävä osaamisen johtaminen olla yksi organisaatioiden vastuullisen johtamisen kulmakivistä. Se tarkoittaisi osaamisen vaalimista siten, että tarjotaan oppimiselle ja osaamisen hyödyntämiselle organisaatiossa hyvät olosuhteet uskoen

siihen, että sijoittaminen osaamiseen tuottaa hyötyä sekä organisaatiolle että yksilöille, ja viime kädessä myös yhteiskunnalle. Hyöty on sekä psykologista että taloudellista. Ensimmäiseksi tämä edellyttää oppimisen aikakehyksen pohdintaa. Henkilöstöjohtamisen kannalta tämä merkitsee pehmeämpää lähestymistapaa osaamisen johtamiseen.

### **Lähteet**

Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann, 1–37.

Garavan, T. & Mcguire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and reality. *Journal of Workplace Learning* 13:3/4, 144–163.

Gupta, A. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal* 21:4, 473–496.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1996). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

Leppänen, M. (2011). *Kolmas pyörä: työ, oppiminen ja kiire*. Vaasa: Arkmedia.

Mezirow, J. (1996). Contemporary paradigms of learning. *Adult Education Quarterly* 46:3, 158–173.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5:1, 14–35.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May–June, 79–91.

Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. (1998). *Osaaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Sitra.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55, 68–78.



Sanchez, R. (2001). Managing knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organization. Teoksessa *Knowledge Management and Organizational Competence*. Toim. R. Sanchez, R. New York, Oxford.

Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence, *Journal of Business Research* 57:5, 518–532.

Stacey, R. (2007). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*. 5th edition. Harlow, England, etc.: Prentice Hall.

Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review* 70:2, 57–69.

Tsoukas, H. (2005). *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*. Oxford University Press.

Tynjälä, P. (1999). *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.

## IKÄTÖRMÄYKSIÄ TYÖPAIKOILLA

*Susanna Kultalahti & Riitta Viitala*

*Monilla suomalaisilla työpaikoilla on meneillään ikärakenteen kehitys, jossa sekä ikääntyneiden että nuorten työntekijöiden määrät kasvavat. Rekrytoinneissa on saatettu olla hyvin varovaisia jopa 1990-lamasta saakka, mistä syystä työntekijöiden keski-ikä on noussut korkeaksi ja ikääntyneiden osuus henkilöstöstä kasvaa suureksi. Nyt vanhimmasta päästä olevat työntekijät ovat siirtymässä eläkkeelle ja tilalle palkataan nuoria, vastavalmistuneita työntekijöitä. Viime aikoina ikähaitarin kummassakin päässä oleviin työntekijöihin on kiinnitetty erityistä huomiota. Urien pidentämisen tavoitteet ja Y-sukupolven ominaispiirteet ovat olleet esillä, mutta pääosin erillisinä keskusteluina. Tämä artikkelin tarkoituksena on tutkia, millaisia mahdollisia ikätörmäyksiä työpaikoille voi syntyä kun henkilöstön ikärakenne siirtyy U-käyrälle. Tulkinnat tehdään henkilöstöbarometriaineiston valossa.*

Viime vuosina on Suomessa käyty vilkasta keskustelua ikäjohtamisesta, jolla on useimmiten viitattu ikääntyneiden johtamiseen. Julkisen vallan käynnistämässä keskusteluissa aiheina ovat useimmiten olleet työhyvinvointi ja ikäyrjintä. Keskustelun perimmäisenä tarkoituksena on ollut vaikuttaa asenneilmastoon ja henkilöstöjohtamisen käytäntöihin siten, että työuraa saataisiin pidennettyä loppupäästä. Työnantajia on haastettu muun muassa kehittämään ikääntyneiden työnkuvia, mahdollistamaan joustavat työaikatarkaisut, huolehtimaan osaamisen riittävydestä ja tekemään työpaikoilla ikääntyvien asemaa vahvistavaa asennekasvatusta. Laajan määrittelyn mukaan ikäjohtaminen ei kuitenkaan tarkoita vain ikääntyneiden huomioimista vaan kaiken ikäisten eri elämänvaiheiden huomioon ottamista työssä. (Walker 1999: 11.)

Hieman yllättävää on, että 2000-luvulla on käyty kahta erillistä työelämän ikäkeskustelua ilman, että niitä olisi tarkasteltu juurikaan rinnakkain. Toinen niistä on käsitellyt ikääntymistä työssä lähinnä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Ikääntymisen vaikutuksia työntekijään, työsuorituksiin ja työyhteisöön on pyritty esittämään voittopuolisesti positiivisessa valossa. Keskusteluissa on usein korostettu kokemuseräisen osaamisen ja sen kerryttämän hiljaisen tiedon arvoa. Poikkeuksen tekee Halmeen tutkimus (2005), joka osoitti että työyhteisöissä ikääntymistä käsittelevä puhe, joka on kiertynyt usein tehokkuuden ja työkyvyn ympärille, on varsin ristiriitaista (Halme, 2005). Julkisuudessa ei ole juurikaan puhuttu esimerkiksi siitä, miten ratkaistaan ikääntyneiden työntekijöiden mahdolliseen työkyvyn heikkenemiseen liittyvät työnkuvien kehittämistarpeet jatkuvasti ohenevissa ja

toimintaa tehostavissa organisaatioissa. Käytännön toimintamallit ja ratkaisut ovat henkilöstötoimintojen työkenttää.

Toinen keskustelu on käyty niin kutsutun Y-sukupolven eli 1980-luvun jälkeen syntyneen ikäluokan ympärillä. Enemmistö tutkijoista uskoo, että nykyinen alle 30-vuotiaiden sukupolvi on kokenut lapsuudessaan ja nuoruudessaan ensimmäistä kertaa ihmiskunnan historiassa joitakin sellaisia asioita, jotka ovat tuoneet jotain perustavaa laatua olevaa uutta heidän tapansa suhtautua elämään ja myös työelämään. Tällaisia tekijöitä ovat yhtäältä ennennäkemätön vauraus, talouden nousu ja taloudellinen hyvinvointi (Gursoy, Maier & Chi 2008), toisaalta koulusurmat, terrori-iskut ja luonnonkatastrofit (Welsh & Brazina 2010) sekä Suomessa lama 1990-luvun alussa. Näiden tekijöiden johdosta Y-sukupolvesta on muokkautunut taloudelliseen pärjäämiseen luottavaisesti ja optimistisesti suhtautuvia nuoria, jotka tunnistavat, että elämä voi loppua tai muuttua yllättäen. Näin ollen he haluavat ennen kaikkea nauttia elämästä. He ovat todistaneet työhönsä sitoutuneiden vanhempien lomauttamisia ja irtisanomisia, joten usko työsuhteen pysyvyyteen on horjunut. Näin ollen työ ei yksistään määritä heidän elämänsä.

Työ- ja elinkeinoministeriö on kiinnittänyt verkkosivuillaan huomiota siihen, että ikään liittyvää lokerointia tulisi välttää. Sen esittämässä kannanotossa todetaan, että työuran eri vaiheissa olevilla ihmisillä on omat vahvuutensa ja tuen tarpeensa. Tekstissä vedotaan siihen, että iän kartuttamaa kokemusta arvostettaisiin ja siirrettäisiin nuoremmille esimerkiksi mentoroinnin keinoin. Samalla muistutetaan, että nuoret tuovat mukanaan tuoretta osaamista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Tutkimuksen saralla on vasta vähän keskusteltu siitä, miten nämä kaksi erilaista ikäryhmää kohtaavat työelämässä. Tämän artikkelin tavoitteena onkin lisätä ymmärrystä siitä, miten nämä kaksi ikähaitarin eri päissä olevaa työntekijöiden ryhmää kohtaavat toisensa Toisin sanoen, analysoimme johdon ja esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja työntekijöiden edustajien näkemyksiä siitä, millaisena ikääntyneiden ja Y-sukupolven läsnäolo työyhteisöissä näyttäytyy ja miten se mahdollisesti haastaa henkilöstöjohtamista. Samalla tutkimme sitä, esiintyykö työpaikoilla Työ- ja elinkeinoministeriön varoittamaa ikälokerointia ja jos sitä esiintyy, niin millaisena. Aineisto on kerätty Henkilöstöbarometri 2018 -kyseilyllä.

### ***Y-sukupolvi ja seniorit työelämässä***

Y-sukupolvella käsitetään joukkoa, joka on syntynyt vuosina 1978–1995 (Smola & Sutton 2002). Vaikka tarkoista syntymävuosista onkin käynnissä laajaa keskus-

telua ja erilaisia näkemyksiä, viitataan Y:llä yleisesti ottaen ikäluokkaan, joka on hiljattain astunut työelämään, ja jonka merkitys työelämässä kasvaa. Solnetin ja Hoodin (2008) mukaan Y-sukupolvi eroaa edeltäjistään työhön liittyvien asenteiden, odotusten ja käyttäytymisen suhteen. Y-sukupolvi motivoituu muun muassa tasapainosta työn ja yksityiselämän välillä sekä riittävästä ja rakentavasta palautteesta (Smith, 2010), arvostuksen kokemisesta sekä esimieheltä että kollegoilta (Hurst & Good, 2009), joustavuudesta työssä sekä miellyttävästä työyhteisöstä (Behrstock-Sherratt and Coggshall, 2010). Myös suomalaisia nuoria tutkittaessa todettiin, että tärkeitä motivaatiotekijöitä ovat työn ja perheen yhteensovittaminen, joustavuus työajoissa ja -tavoissa sekä tunne siitä, että esimies arvostaa, välittää ja kuuntelee (Kultalahti 2013).

Y-sukupolvi oppii parhaiten kokeilemalla sekä käyttämällä hyväkseen erilaisia interaktiivisia sovelluksia. He arvostavat konkreettisia ohjeita, jatkuvaa palautetta, ohjausta ja selkeitä sääntöjä. He haluavat myös tietää, miksi jokin asia olisi tärkeä oppia, sillä se lisää heidän motivaatiotaan käsiteltävää aihetta kohtaan. Y-sukupolvi saattaa kyseenalaistaa tehtävät, eikä pelkkä velvollisuudentunne saa heitä suoriutumaan. Koska arvostuksen tunne ja itsensä tärkeäksi kokeminen antaa Y-sukupolvelle energiaa, syvemmät merkitykset auttavat heitä motivoitumaan. (Behrstock-Sherratt & Coggshall 2010; Twenge 2009.) Teknologian merkitystä ei sovi väheksyä, sillä Y-sukupolvi on valmis haastamaan yrityksen tietotekniikan ratkaisut. Niiden avulla voidaan jopa hankkia Y-sukupolvelaisen kunnioitus ja estää tylsistyminen, joka voi olla seurausta liian vanhasta teknologiasta. (Harris 2005; Martin 2005).

Ikääntyvillä tarkoitetaan yli 46-vuotiaita ja ikääntyneillä yli 55-vuotiaita työntekijöitä (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003). Ikääntyneiden osuus työvoimasta on kasvanut... (etsin tähän vielä faktaa) Kun työntekijä vanhenee, nousevat esille samat kysymykset kuin työntekijöiden kohdalla yleensäkin: miten kehittyä työkyky, miten sujuu oppiminen ja millainen on asenne työhön. Iän yhteyttä näihin kaikkiin kolmeen asiaan on jonkin verran tutkittu.

Lukuisten tutkimusten mukaan ikääntyminen heikentää työkykyä, kun ikäryhmiä tarkastellaan keskiarvolukujen valossa. Esimerkiksi vuonna 2012 tehdyn työolo-barometrin (Lyly-Yrjänäinen 2012) mukaan 45-vuoden jälkeen yhä useampi arvioi itse oman työkykynsä vain kohtalaiseksi tai jopa huonoksi niin fyysisten kuin henkistenkin haasteiden suhteen. Yli 55-vuotiaista vastaajista 23 prosenttia oli sitä mieltä, että työkyky on kohtalainen tai huono suhteessa fyysisiin vaatimuksiin ja 22 prosenttia koki näin suhteessa henkisiin vaatimuksiin. Kun esimerkiksi ikäryhmässä 25–34-vuotiaat 64 prosenttia arvioi työkykynsä erittäin hyväksi suhteessa fyysisiin vaatimuksiin ja 52 prosenttia arvioi työkykynsä erittäin hyväksi

suhteessa henkisiin vaatimuksiin, olivat vastaavat luvut yli 55-vuotiailla 27 ja 30 prosenttia. Kun 25–34-vuotiaista työssä olevista viidenneksellä oli oman ilmoituksen mukaan jokin sairaus tai vamma, yli 55-vuotiaista jo yli puolella (52%) oli sama tilanne. Myös poissaolojen määrä ja pituus kasvavat 45-vuoden ikään asti ja sen jälkeen pysyvät melko vakiona. Kun yli 80 % 18–44-vuotiaista kertoo olevansa aivan varma, että terveys mahdollistaa jatkamisen samassa ammatissa, vanhemmista työntekijöistä enää vain puolet on asiasta varmoja. (Lyly-Yrjänäinen 2012: 80–88.) Ryhmien sisällä on kuitenkin paljon yksilöllistä vaihtelua.

Oppimisen kyky säilyy läpi elämän, mutta sen luonne muuttuu. Ikääntyneiden osaamisen vahvuuksina kokemusperäistä osaamista, niin kutsuttua hiljaista tietoa, kun nuorten vahvoina osaamisina puolestaan pidetään teknistä ja tiedollista osaamista (Paloniemi 2004). Runsas kokemus tuottaa usein kyvyn hahmottaa asioita laajoina kokonaisuuksina ja ymmärtää niiden yhteyksiä kontekstissaan. Joissakin yhteyksissä puhutaan jopa vanhenemisen tuomasta viisaudesta. Baltes ja Smith (1990) (Ilmarisen tutkimuksesta, etsi alkuperäinen) ovat määritelleet viisauden arkielämän älykkyydeksi, joka on asiantuntijan tietojärjestelmä elämän käytännöistä. Se helpottaa muun muassa monimutkaisten ongelmien käsittelyä. Baltes ja Smith (1990) ovat määritelleet viisi viisauden kriteeriä, joita ovat 1) laaja tieto elämäkulusta ja -tilanteista, 2) runsas tieto menettelytavoista ja ratkaisustrategioista erilaisissa tilanteissa, 3) tieto elämänympäristöjen aikaan, paikkaan ja muutoksiin liittyvistä piirteistä (kontekstien ymmärrys), 4) suhteellisuuden taju ja yksilöiden erilaisten tärkeysjärjestysten ymmärrys, 5) kyky sietää ja käsitellä epävarmuutta ja ennustamattomuutta.

Yleisesti ottaen kognitiivinen suoriutuminen heikkenee ikääntymisen myötä, joskin yksilöllinen vaihtelu on suurta. Yksilöiden väliset erot sekä kognitiivisissa toiminnoissa että työkyvyssä ovat suuremmat kuin ikäryhmien erot (Ilmarinen 2006). On kuitenkin myös lukuisia tutkimuksia, joiden mukaan iällä ja suoriutumisella työtehtävissä ei ole selvää yhteyttä. (Salthouse, Toth, Hancock & Woodard 1997.) Lieneekin niin, että laboratorio-olosuhteissa tapahtuvat mekaaniset oppimistehtävät ovat kaukana useimpien työpaikkojen kontekstuaalisesta todellisuudesta, jossa pelkän tiedollisen prosessoinnin merkitys ei ole keskeinen työssä menestymisen kannalta. Ilmarinen (2006) on teoksessaan esittänyt Ruoppilaa lainaten kuitenkin useita työelämän kehityksen piirteitä, jotka voivat olla uhka ikääntyvien työntekijöiden oppimiselle ja suoriutumiselle. Niistä kognitiiviseen suoriutumiseen liittyvät muun muassa seuraavat (soveltaen):

- työn vaatimusten ja työmenetelmien monipuolistuminen ja monimutkautuminen
- vaatimus oppia yhä tehokkaammin uusia asioita ja lisätä omia kykyjä

- käsitteellisen ajattelun, päättelyn (reasoning) ja päätöksenteon tärkeyden lisääntyminen
- uusien kielten ja uuden teknologian oppiminen
- kognitiivisten työvaatimusten merkityksen kasvu ammatista riippumatta.

Työasennetta on tutkimuksissa lähestytty usein kysymällä työssä jatkamishaluja. Tutkimusten mukaan suuriin ikäluokkiin kuuluvien kiinnostus jatkaa työelämässä riippuu merkittävällä tavalla työstä, työpaikan ilmapiiristä ja johtamisesta. Asenteissa heijastuvat myös arvot, joissa on havaittu ikäryhmäkohtaista vaihtelua. Esimerkiksi Puohiniemi (2002) on esittänyt, että ikääntymisen myötä ihmisillä vahvistuvat kollektiivisuutta ja turvallisuutta korostavat arvot. Lisäksi arvot vahvistuvat universaaliin suuntaan. Nuorilla puolestaan korostuvat Puohiniemen mukaan yksilön vapauden ja mielihyvän arvot sekä tehokkuusajattelu.

### ***Ikäkysymykset tutkimusaineiston valossa***

Tässä artikkelissa työpaikkojen mahdollisia ikätörmäyksiä lähestytään tutkimalla eri ikäisten esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön edustajien käsityksiä nuorista ja ikääntyvistä sekä ikääntyneistä työntekijöistä. Yhteensä 2263 vastaajaa esitti näkemyksiään henkilöstötyön haasteista tulevaisuudessa. Aineistosta seulottiin 171 pidempää vastausta, jossa käsiteltiin ikäkysymyksiä. Analyysistä jätettiin lyhyet, yhden sanan mittaiset vastaukset pois (esimerkiksi ”ikäjohdaminen”, ”eläköityminen”, ”ikäntyminen”).

Alle 30-vuotiaat ovat vastaajien joukossa vähemmistö (vain 4 prosenttia vastaajista). Tästä syystä tarkastelussa painottuvat vanhempien ikäryhmien käsitykset nuorten omia käsityksiä vahvemmin. Nuoret ovat myös työpaikoilla vielä pitkään vähemmistönä suhteessa vanhempiin ikäryhmiin, joten työpaikoilla jo pidempään olleiden vanhempien työntekijöiden käsitykset ikäkysymyksistä muodostavat sen asenneilmaston, johon nuori työntekijä tulee.

Aineistossa oli enemmän mainintoja nuorista työntekijöistä kuin suorista mainintoja ikääntyneistä. Eläköitymisen yhteydessä puhuttiin kyllä ikääntymisestä, mutta silloin ei välttämättä otettu kantaa työntekijöihin sen enempää. Jotkut kyllä ottivat kantaa siihen, minkä tyyppiset henkilöstötyön haasteet liittyvät ikäpyramidin yläpäässä oleviin työntekijöihin. Tässä yksi niistä:

*Yhtiömme ikärakenne on sellainen, että tällä hetkellä yli 50-vuotiaita on 68 % ja keski-ikä on 51 vuotta. Tämä tarkoittaa, että osaaminen poistuu nopeasti. Toisaalta samalla toiminta ja toimintaympäristö muuttuvat koko ajan. Ikääntyneet työntekijät eivät ehkä ole niin kiinnostuneita uuden op-*

*pimisesta ja toisaalta tämä näkyy toiveena jäädä eläkkeelle, käytännössä usein sairauseläkkeelle. Tätä edesauttaa myös se, että työ on usein fyysisesti raskasta.* Henkilöstöammattilainen, Osakeyhtiö

Vastaajien näkemyksen mukaan, nuoret ovat taitavia käyttämään tietokoneita ja valjastamaan tietotekniikkaa avukseen. Tässä tehdään reipasta yleistämistä ja kuukaan ei tuo esille, että nuortenkin keskuudessa voisi tietotekniikan hallinnassa olla eroja. Laajasti uskotaan, että siinä missä vanhempia työntekijöitä tulee opettaa ja ohjeistaa, nuori ensin kokeilee ja päättelee loput itse. Nuorten tietoteknisten vaatimusten katsotaan menevän jo niin pitkälle, että se vaikuttaa tulevaisuudessa työpaikan valintaan. Jotkut vastaajista uskovat, että moderneista ja hyvistä työvälineistä tulee olennainen rekrytointivaltti.

Monien mielestä nuorten erilainen arvomaailma tulee aiheuttamaan kasvavassa määrin kitkaa työpaikoilla. Nuoret eivät elä työlle kuten vanhemmat kollegansa. He haluavat kyllä mielekkään työn, mutta he haluavat myös vapaa-aikaa ja sen ehtoilla joustavan työn. He ovat valmiita kehittymään, ponnistelemaan ja venymäänkin, mutta eivät ehkä enää täysin työnantajan ehtoilla kahdeksasta neljään. Tämä aiheuttaa nyt hämmennystä ja epävarmuutta siitä, mitä tästä seuraa organisaatioissa. Vastauksista heijastuu epäily rakenteiden muuttamisen mahdollisuuksiin.

Aineistoa tarkastellaan seuraavaksi jaotellen kommenttien esittäjät kolmeen ikäryhmään: alle 30-vuotiaat, 30-50-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat.

#### *Alle 30-vuotiaat vastaajat*

Nuoret, alle 30-vuotiaat vastaajat, kuvailevat työelämän muuttuneen ja vauhdin vain kiihtyvän lähitulevaisuudessa. Tämä on hieman yllättävää, koska heillä ei ole takanaan pitkää työhistoriaa kuten muilla. Moni heistä on nähnyt työelämää vain viimeisten vajaan kymmenen vuoden aikana. Organisaatioihin he peräänkuuluttavat erityisesti johtamistavan muutosta sekä niiden muuttumista ketterämmiksi, jotta ne pystyisivät vastaamaan toimintaympäristöjen muutoksiin. Yhtenä keskeisenä muutoksen alueena he nimeävät työelämän ja työntekijöiden odotusten muutokset. Nuorten mukaan työelämää tulee muokkaamaan tulevaisuudessa eniten tarve joustaville ratkaisuille. Se vaatii heidän mielestään vanhojen toimintatapojen ja käytänteiden mullistamista, osittain jopa hylkäämistä. Yksi keskeisimpiä asioita, joita he pitävät vanhentuneena on työajan seuranta. Heidän mielestään tavoitteet ja niiden saavuttamisen seuraaminen tekee työajan seuraamisen tyhjäksi. Nuoret arvostavat vanhempia sukupolvia enemmän vapaa-aikaansa, ja sillä on suuri merkitys myös työn mielekkääksi kokemisessa. Työn ei haluta kahlitsevan

liikaa, vaan se tulisi saada sovitettua yhteen vapaa-ajan kanssa. Heille on tärkeää, että vapaa-aika ei kärsi työn takia.

*Jos haluaa saada nuoremmalta sukupolvelta parhaan ammattitaidon palkattua omaan organisaatioon, on pakko pystyä tarjoamaan nuorille heidän haluamansa työyhteisön, työajan sekä muiden vaatimusten täyttävä työympäristö.* Henkilöstöammattilainen

*Nykyinen työaikajärjestelmämme on auttamattoman vanhanaikainen, eikä ole linjassa nykytekniikan mahdollistamien vaihtoehtojen kanssa.*  
Luottamusmies/henkilöstönedustaja

Erityisesti Y-sukupolvi suhtautuu työhön osana tasapainoista elämän kokonaisuutta, ja heidän kohdallaan yksityiselämä vaikuttaa vahvasti myös työpaikalla. He ovat tietoisia kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin merkityksestä ja odottavat työnantajan panostavan työhyvinvoinnin vaalimiseen.

Nuoret näkevät itsensä haasteellisina, ja myös muutosta eteenpäin vievänä voimana organisaatiossa. He kritisoivat varsinkin johtajia uusiutumiskyvyttömyydestä ja vanhanaikaisuudesta. Aineistossa nousi esille mahdollinen törmäyskurssi nuorten kritisoidessa jämähtäneisyydestä ja muutosvastaisuudesta. Osansa saavat sekä esimiehet että vanhemmat kollegat. Nuoret ottavat muutoksen ja vauhdin itsestänselvyytenä.

*Ylimmässä johdossa ”huonoja esimerkkejä” aivan liikaa. Nuoret järkyttyvät ja lähtevät pian pois.*  
Henkilöstöammattilainen

*Harvat yli 50-vuotiaat pysyvät nykyhetken kärryillä ajatellen niitä mahdollisuuksia mitä uusi teknologia ja uudet viestintäkeinot sekä lyhytjänteinen, mutta oppiva ja ketterä toiminta tuo mukanaan.*  
Henkilöstöammattilainen

### *30–50-vuotiaat vastaajat*

Hieman vanhempien vastaajien joukossa tunnistetaan samat kehittämishaasteet kuin alle 30-vuotiaidenkin keskuudessa. Nykyisen kaltaista esimiestyötä ja henkilöstökäytänteitä kuvataan ”vanhanaikaisiksi” ja ”kankeiksi”, eivätkä ne enää tulevaisuudessa sovi yhteen muuttuvan työelämän kanssa.

*Nuori polvi johtajina ajattelee eri tavoin kuin vanha ja elämme omassa organisaatiossamme jatkuvien ristiriitojen keskellä johtamisen suhteen. Vanhemmille johtajille muutos on vaikeaa ellei mahdotonta. Ihmiset nähdään rasiitteena, eikä heidän onnistumisensa eteen olla valmiita panosta-*



*maan, ilmapiiri on lannistava. Kulttuurin muutos on hankalaa ja vie varmasti vielä yhden sukupolven ennen kuin suomalainen teollisuus on siinä pisteessä, että työntekijöitä arvostettaisiin ja johtaminen tapahtuisi yhdessä ongelmia ratkomalla eikä ylhäältä alas johtamalla.* Henkilöstöammattilainen

Vastauksissa nostetaan esille nuorten erilainen asenne ja elämäntyyli. Työpaikoilla on jo tunnistettu se, että nuorten käsitys työn tekemisestä on erilainen kuin vanhemmilla sukupolvilla. Nuoret saavat osakseen myös arvostelua. Heidän työtehoaan, työmoraaliaan sekä työasennettaan kritisoidaan ja sen todetaan tuovan haastetta jo lähitulevaisuuden johtamistyöhön.

*Valitettava havaintoni on, että enenevässä määrin, mitä nuoremmasta on kyse, ”täällä ollaan vaan töissä”...miten vastata haasteeseen?*  
Henkilöstöammattilainen, 30–40 vuotta

*Tulevat sukupolvet ikävä kyllä eivät ole yhtä ”reippaita” kuin vanhat.*  
Luottamusmies/henkilöstöedustaja, 41–50 vuotta

*Keskeinen haaste työnantajalle on lisäksi ns. Y-sukupolven kasvattaminen työtä pelkäämättömiksi, iloisiksi veronmaksajiksi. Ymmärrämme henkilöstöjohtamisessa työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaatimuksen, ja kaikenlainen joustavuus lisääntyy jatkuvasti, mutta jos saan kärjistää, työmoraalin rappio on ongelma. Nuoret ammattilaiset sairastavat yhtä paljon kuin ikääntyvät.* Henkilöstöammattilainen, 41–50 vuotta

Osassa vastauksista ei lainkaan uskota uuden sukupolven kantavan vastuuta työnteosta samalla tavalla kuin vanhemmat sukupolvet. Asenteissa näkyy sekä torjuntaa että vähättelyä. Eräs henkilöstön edustaja puhuu tulevista työntekijöistä nimitäten heitä ”lököpöksyiksi” ja ”pissiksiksi”. Tekstistä käy ilmi turhautuminen ja väsymys nuorten ”marinaan”:

*2018 ei ole kaukana. Mutta kuitenkin niin kaukana, että nyt lukiossa tai ammattikoulussa olevat kaverit on silloin vastavalmistuneita. He ovat uudenlaisia ihmisiä kotkotuksineen. HR osastoilla pitää olla todella kova ammattitaito, jotta osaavat rekrytoida oikeat ihmiset. Samoin esimiesten pitää olla huipputyyppejä, jotta saavat lököpöksyt (=nuoret miehet) ja pissikset (=nuoret naiset) tekemään työnsä selkäsuorana ja marisematta joka hemmetin asiasta.* Luottamusmies/henkilöstöedustaja, 41–50 vuotta

Törmäykset ovat usein seurausta erilaisista arvoista, ja niiden merkitys tunnustetaan myös vastaajien puheenvuoroissa. Erilaiset arvot itsessään eivät ole ongelma, mutta usein keinot tuntuvat loppuvan kesken siinä, miten johtaa erilaisten arvojen ja tarpeiden ristipaineissa niin, että kohtelu on oikeudenmukaista. Vastauksissa korostuvat erityisesti työaikajärjestelyt ja sitoutuminen, joista varsinkin ensin mainittu herättää huolta oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden näkökulmasta.

*Nyt työelämään tuleva sukupolvi on arvoiltaan ja arvostuksiltaan todella kaukana työkeskeisten suurten ikäluokkien vastaavista. Työelämä toimii tällä hetkellä kuitenkin lähes täysin suurten ikäluokkien laatimilla säännöillä, mistä aiheutuu jatkossa yhä suurempia ristiriitoja. Asiaan ei kuitenkaan ole läheskään riittävästi paneuduttu. Muissa esimies-/johtotehtävissä työskentelevä, 30–40 vuotta*

*Toiset (nuoret) arvostavat yhä enemmän vapaa-aikaa ja sitä, että töissä voi käydä 8-16 (tai siis että työpäivä päättyy 8 h jälkeen), toiset taas ovat valmiita puurtamaan vaikka kuinka ajasta ja paikasta riippumatta. Mutta miten tätä hallinnoidaan oikeudenmukaisesti ja työaikalain puitteissa? Kun taas työnantajan näkökulmasta tarvitaan yrittäjämäistä asennetta, omistautumista, mutta silti itsestään huolehtimista, ettei kukaan polta itseään loppuun vaan saa tasapainotettua työn ja vapaa-ajan. Henkilöstöammattilainen, 30–40 vuotta*

Konkreettisia keinoja ongelman ratkaisemiseksi ei juurikaan esitetä. Ongelma kyllä tunnustetaan ja tunnetaan, mutta keinoja niiden selättämiseksi ei tunnu olevan tarjolla. Uuden sukupolven tulo työmarkkinoille pakottaa vastaajien mukaan johtajat ja esimiehet päivittämään osaamistaan, johtamistapaansa ja erityisesti vuorovaikutustaitojaan. Nuorten ominaisuudeksi tunnustetaan se, että he eivät enää siedä huonoa kohtelua tai laiminlyöntejä, vaan uskaltavat ottaa vaikeatkin asiat työyhteisössä esille. Toinen taho, jonka odotetaan edistävän muutosta työn organisoinnin tapoihin ja johtamiseen on henkilöstöfunktio. Monien 30–50-vuotiaiden vastaajienkin mielestä henkilöstökäytäntöjä pitää modernisoida ja samalla tunnustettava nuorten työntekijöiden uudenlaiset odotukset. Organisaatiot, jotka toimivat muutoksen etulinjassa ja päivittävät henkilöstökäytänteitään, pääsevät joidenkin vastaajien mielestä etulyöntiasemaan kilpailtaessa tulevaisuuden osaajista. Myös henkilöstöammattilaiset itse ovat haastamassa omaa kenttäänsä uudistumaan.

*Uskon, että erilaiset joustavat työelämän ratkaisut tulevat tärkeämmiksi, esim. ikääntyvien ihmisten työelämäjoustot tai nuorempien halu "downshiftata" tai opiskella työn ohessa tai hoitaa lapsia ja tehdä osa-aikaista työtä. Näiden hoitamiseen siten, että myös työyhteisö voi hyvin ja hyötyy joustoista, tarvitaan uudenlaista asennetta myös HR:ltä. Henkilöstöammattilainen, 30–40 vuotta*

*Saatava yrityksen johtoon mukaan nuoria vanhojen konkarien lisäksi, tuo uutta ajattelua vanhojen "näin aina tehty" -ajatusmallien muuttamisen helpottamiseksi. Muissa esimies-/johtotehtävissä työskentelevä, 41–50 vuotta*

Aineistossa esimiesten korostunutta tarvetta perutellaan usein nuorten työntekijöiden tarpeilla. Erityisesti vastaajia huolettaa, miten varsinaiselle esimiestyölle

saadaan varattua tarpeeksi aikaa. Nuorten arvellaan haluavan enemmän vuorovai-  
kutusta, huomiota ja palautetta kuin mihin aikaisemmin on organisaatioissa tyy-  
dytty. Esimiesten lisääntyntä tarvetta perustellaan myös kasvaneella innostami-  
sen, ohjauksen, tavoiteasetannan ja valvonnan tarpeilla, mikä on seurausta nuor-  
ten työntekijöiden tarpeista ja heihin liittyvistä haasteista.

*Nuoremmille sukupolville ei enää riitä samanlainen ylhäältä valmiiksi an-  
nettu malli tehdä töitä. He haluavat tehdä töitä ahkerasti, keskustella siitä,  
pohtia ääneen johtajan ja työkavereiden kanssa syy- ja seuraussuhteista.  
Samaan aikaan on haaste, mistä moisen ajan kukin johtaja saa itselleen  
revittyä. Henkilöstöammattilainen, 41–50 vuotta*

*Uusi sukupolvi kyseenalaistaa ja ei automaattisesti enää tee töitä otsa-  
hiessä. Esimiehen täytyy osta kannustaa, innostaa ja samalla vaatia ja oh-  
jata. Muissa esimies-/johtotehtävissä työskentelevä, 41–50 vuotta*

*Uusien sukupolvien tulo työmarkkinoille luo vaatimuksia perinteisten joh-  
tamiskäsitysten muuttamiselle. Miten ns. perinteiset vanhanajan esimiehet  
pystyvät muokkaamaan käytöstään ja toimintatapojaan edellytysten mu-  
kaisesti. Muissa esimies-/johtotehtävissä työskentelevä, 41–50 vuotta*

#### *Yli 50-vuotiaat vastaajat*

Vanhimmassa vastaajaryhmässä puhutaan samoista asioista kuin edellisissäkin,  
mutta asenne nuoria kohtaan on kriittisempi. Vastauksissa on selvemmin vastak-  
kainasettelua eri ikäryhmien välillä. Nuorten ei uskota arvostavan vanhempien  
työntekijöiden kokemusta, ja se koetaan loukkaavaksi. Seniorit kokevat, että työ-  
kokemusta ei arvosteta enää. Samalla puheessa nousee esille huoli oman osaami-  
sen riittävydestä.

*Esimiehet ovat nuoria ja eivät ymmärrä kokemuksen merkitystä. Usein jo  
yli 50-vuotiaita pidetään niin vanhoina, että heitä ei oteta mukaan kehittä-  
mishankkeisiin. Nuorille annetaan kaikki vaativat työt ja he ylikuormit-  
tuvat. Vanhempien henkilöiden osaaminen pitää pitää ajan tasalla, jos  
varsinkin eläkeikää halutaan nostaa. Henkilöstöammattilainen, 51–60  
vuotta*

Nuorten tulo työmarkkinoille nähdään ristiriitaisesti, ja vastakkaisia mielipiteitä  
on paljon. Nuorten erilainen asenne nähdään uhkana organisaatioiden toimivuudelle  
ja tuottavuudelle. Erityisesti heidän vapaa-ajan vaatimuksensa ja elämän  
prioriteettijärjestys aiheuttaa vastaajissa hämmennystä ja jopa paheksuntaa. Vas-  
tauksissa kaivataan ”vanhoja” arvoja: sitoutumista, rehtyyttä ja epäitsekkyyttä.  
Puheissa välittyi toive tasaveroiseen kohteluun nuorempien kanssa.

*Yritysten ammattitaitovaatimukset kasvavat eikä enää tulla vain töihin. Suorituskyvykyys ja osaaminen ratkaisee henkilön palkkauksen. Nuoriso ei ole oikein ymmärtänyt tätä ja heillä on enemmän vapaa-aikaan liittyviä odotuksia. Tästä syntyy intressiristiriita yritysten ja tulevien sukupolvien välillä. Sellaiset yksilöt, jotka haluavat suoriutua työelämästä kiitettävästi saavat myös enemmän yksilöllistä vastinetta. Elämän nautiskelijoista tulee yrityksille ongelma. Sellaiset henkilöt hakevat työnantajilta vain etuja ja antavat vähäisen työpanoksen. Tuottamattomuus kasvaa. Henkilöstöammattilainen, 51–60 vuotta*

*Vanha kaarti on ollut hyvin sitoutunutta työhönsä ja työpaikkaansa. Uusi sukupolvi tekee työtä aivan toisella tavalla - ollaan töissä, että on varaa pitää lomaa tai muuten vapaata. Muissa esimies-/johtotehtävissä työskentelevä, 51–60 vuotta*

*Vanhanajan suoraselkäiset ja rehdit yritysjohtajat katoavat ja tilalle tulee itsekkäitä kvartaalikalkeja jotka ajattelevat vain omaa itseään. Loppuun kulutetut työntekijät irtisanotaan tekaistuilla verukkeilla ja palkataan nuoria ja ammattitaidottomia tilalle. Viiden vuoden aikana myös asiakkaisiin suhtautuminen on muuttunut enemmän ja enemmän rahastamiseksi surkeilla kiinalaistuotteilla, jotka eivät kestä pahimmillaan paria vuottakaan. Eli haasteena on palauttaa jonkinlainen järki toimintaan. Luottamusmies/henkilöstöedustaja, 51–60 vuotta*

Toinen tunteita herättävä asia on nuorten erilainen asenne elämää ja työtä kohtaan. Vapaa-ajan vaatimukset ovat heillä erilaisia, ja he eivät sitoudu yritykseen samalla tavalla kuin vanhemmat vastaajat itse. Rekrytointi jo itsessään vaatii paljon panostusta organisaatioilta, samoin kuin nuorten kouluttaminen. Kun nuori sitten vaihtaakin työpaikkaa, katsotaan panostusten menneen organisaation kannalta hukkaan. Nuoret koetaan epävarmoina ”investointeina” ja myös epävarmoina osallistujina organisaatioiden pitkäjänteiseen kehittämiseen.

*Kilpailu on kovaa ja nuoret vaihtavat usein työnantajaa vieden juuri opitut arvokkaat tiedot mukanaan. Jatkuva rekrytointi vie resursseja ja kuormittaa niitä, jotka ovat pidempään talossa. Kehittämistyöt jäävät usein kesken ja on aloitettava alusta. Henkilöstöammattilainen, 51–60 vuotta*

*Työelämään tulevien nuorten asenteet tehtävän työn mielekkyydestä, pysyvyydestä, palkkauksesta ja muista nykyisen työn piirteistä tulevat muuttumaan. Välttämättä ei haeta pysyvää työsuhdetta tai haetaan enemmän mielekkyyttä työhön kuin mitä vanhemmat työntekijät ja työnantaja ajattelevat tai toivoisivat. Muissa esimies-/johtotehtävissä työskentelevä, 51–60 vuotta*

Vastaajien kommenteissa on jonkin verran myös itsekritiikkiä, eikä nuoria nähdä pelkästään ongelmana. Ikääntyneistä puhutaan ”kehityksen tulppana” ja ”vanhoina konkareina”, joiden ajattelua pitäisi ravistella. Myös näiden vastaajien keskuudessa nuoret nähdään raikkaana tuulahduksena ja muutoksentuojana.

*Vanha sukupolvi käsityksineen ja tapoineen on paitsi kokemusta, myös kehityksen tulppa. Miten aika vanhoillisella toimialalla saadaan nuoret kyvyt vastuuseen ja vanhoille konkareille oikea rooli. Muissa esimies-/johtotehtävissä työskentelevä, 51–60 vuotta*

*Nuorten innokkaiden ihmisten pitää päästä vetämään yritykseen vauhtia. Vanhemmille johtohenkilöille, pitää pystyä tarjoamaan säädyllisiä "esikuntatöitä" viimeisiksi työvuosiksi. Luottamusmies/henkilöstöedustaja, 51–60 vuotta*

*Suomalaista johtamisosaamista on ihan pakko kehittää, käskyttävällä teknokraattisella ja mekanistisella tyylillä emme tule pärjäämään enää jatkossa. Nuoret ikäpolvet eivät sellaiseen alistu. Henkilöstöammattilainen, yli 60 vuotta*

*Edelleenkin [työntekijät] nähdään kulueränä eikä esim. osaamispääomana. Välillä tuntuu, että tuulimyllyjä vastaan. Kun nuoret päättäjät astuvat suuremmasti remmiin, ehkä sitten. Henkilöstöammattilainen 51–60 vuotta*

Vanhimmat vastaajat pohtivat vastauksissaan paljon sekä vanhojen että nuorten työntekijöiden osaamista suhteessa organisaatioiden osaamisvaatimukseen. Monet tuntuvat uskovan siihen että tulevaisuudessa ei ole enää aikaa perusteelliselle perehdyttämiselle. Myös vanhempien työntekijöiden työssä jaksaminen ja nuorten varjoon jääminen huolettavat heitä.

*Yrityksen osajien keski-ikä on aika korkea ja tulevaisuudessa yhä suurempi osa osajista jää eläkkeelle. Kustannustehokkaassa organisaatiossa ei ole tilaa ihan noviiseille, joten haastetta on saada uusia yhtä osaavia henkilöitä eläkkeelle jäävien tilalle. Muissa esimies-/johtotehtävissä työskentelevä, 51–60 vuotta*

*Työntekijöiden keskimääräinen ikä nousee eikä organisaatio huomio tätä toiminnan kehittämisessä eikä työntekijöiden työssä tarvittavien taitojen kouluttamisessa. Muissa esimies-/johtotehtävissä työskentelevä, 51–60 vuotta*

*Uudet sukupolvet ovat koulutetumpia ja uraorientaatioiltaan enemmän myös kehittymistä hakevia. Tämä tarkoittaa sitä, että eläkkeelle lähiaikoina siirtyvien jälkeen henkilöstön urakehitys nopeutuu ja käyttäjoustavuus eri tehtäviin "levenee". Henkilöiden osaamis pohja laajenee ja tulee tehokkaammin käyttöön suhteessa entisen maailman henkilömäärään. Henkilöstöammattilainen, 51–60 vuotta*

*Organisaatio on kaupunki, jossa kaikki toiminta-alueet. Jo nyt on valtavan hankala saada sijaisia hoitopuolen tehtäviin, saati sitten vuonna 2018. Toinen haaste on työhyvinvoinnin kehittäminen, henkilöstön keski-ikä on suht. korkea. On tärkeää pitää kaikki työntekijät työkykyisinä ja työntoimintina henkilökohtaiseen eläkeikänsä asti. Luottamusmies/henkilöstön-edustaja, 51–60 vuotta*

Työelämän muutos ja murros on jo läsnä. Vastauksista heijastuu huoli siitä, kuka ottaa vastuun esimerkiksi henkilöstökäytänteiden ja johtamistyylin uudistamisesta, jotka nähdään välttämättöminä. Uusiutumista ja kehittämistä peräänkuulutetaan niin esimiehiltä ja HR-osastoilta kuin yhteiskunnalta ja lainsäätäjältäkin.

Toinen vanhimpia vastaajia puhuttanut teema oli kokemuksen myötä kerääntynyt hiljainen tieto. Se tulisi saada jätettyä organisaatioon tavalla tai toisella. Omasta kokemuksesta osataan olla ylpeitä, mutta se haluttaisiin saada organisaation käyttöön. Toisaalta organisaatioon vielä toistaiseksi jääviä vastaajia huolestaa myös se, kuinka paljon osaamista poistuu, ellei tietoa saada valutettua heille. Oppimiseen on tulevaisuudessa kiinnitettävä enemmän huomiota johtuen henkilöstön moninaisuudesta ja erilaisista oppimishaasteista. Vanhemmilla työntekijöillä erityisesti tietotekniikka luo haasteita pysyvä mukana kehityksessä.

*Osaaminen suhteessa muuttuvaan organisaatioon, ikäjohtaminen – miten saada hiljainen tieto siirrettyä uusille sukupolville. Työvälineet muuttuvat, mistä osaamisen kehittäminen. Muissa esimies-/johtotehtävissä työskentelevä, 51–60 vuotta*

### ***Pohdintaa havaintojen merkityksestä***

Henkilöstöbarometrissa kysyttiin käsityksiä merkittävistä henkilöstötyön haasteista vuonna 2018. Iso joukko vastaajista nosti haasteiden joukkoon ikäkysymykset. Henkilöstöjohtamisen kenttää ravastelevat vastaajien mielestä kummassakin ikähaitarin päässä olevat työntekijät. Sekä ikääntyneiden että nuorten epäillään sopeutuvan huonosti nykyisiin ja tulevaisuudessa vielä tiukentuviin tehokkuusvaatimuksiin sekä nykyisiin rakenteisiin. Joitain painotuseroja kuitenkin ilmeni siinä, mitkä asiat ovat vastaajien mielestä haasteita nuorten ja mitkä ikääntyneiden kohdalla.

Esittelemme seuraavassa keskeiset havainnot aineistosta ja pohdimme niiden merkitystä henkilöstöjohtamisen kannalta.

*Ikääntymisen ja nuoruuden arvioinnin kiinnekohtana käsitys kovenevasta työelämästä*

Ikäpuheessa heijastuu vahva eetos, jonka mukaan työelämä on kovaa ja tulevaisuudessa vielä kovempaa, ja siinä selviävät parhaiten nykyisen työelämän sankarit, jotka ovat kokeneita ja tottuneita sopeutumaan ja venymään, mutta vielä parhaassa iässään. Ikääntyneiden ei uskota enää jaksavan ja motivoituvan tarpeeksi, ja nuorten ei uskota enää alistuvan kovaan tahtiin ja jäykkiin rakenteisiin.

Työelämää kuvattiin näissä puheissa paljolti talouden ja huonon johtamisen kautta. Resurssien uskottiin niukentuvan ja tehokkuusvaatimusten edelleen kasvavan. Kansainvälisissä yrityksissä uskottiin esimerkiksi etäjohtamisen ja kustannusjohdin edelleen lisääntyvän. Vastauksissa yllättää näkemys siitä, että organisaatioille ja työnteon tavoille olisi niin vähän tehtävissä. Usko ”näkyttömään käteen”, joka pakottaa organisaatiot toimimaan tietyllä tavalla, on vahva. Aineistosta ei käy ilmi, onko kyse lainsäädännöstä, työehtosopimuksista, alan vakiintuneista käytännöistä, kansallisesta kulttuurista, globaaleista trendeistä vai organisaatioiden sisäisistä jäykkyyksistä – tai kaikista niistä. Vaikka vastaajat esittävätkin toiveita organisaatioiden käytänteiden kehittämisestä johonkin suuntaan, kehittymisen mahdollisuuksiin ei kuitenkaan oikein uskota. Tällöin ainoaksi ratkaisuksi henkilöstön kannalta nähdään sopeutuminen. Ikääntyneiden ei välttämättä uskota kykenevän siihen ja nuorten ei uskota haluavan tehdä sitä.

Yleinen uskomus tuntui olevan, että organisaatioissa selvittää, jos jokainen antaa siellä jatkuvasti täyden panoksen ja mieluummin vähän enemmän. Kriittinen puhe ikääntyneiden toimintakyvyn ja nuorten asenteiden rajoittuneisuudesta heijastaa-kin myös epävarmuutta ja pelkoa, että miten muiden käy, jos nämä ikäryhmät eivät ehkä veny tai halua venyä olemassa olevien normien mukaan. Rivien välistä nousee kysymys, että *otetaanko mahdollinen työpanoksen vajaus meidän selkänahasta?*

Ikäpuhe oli aineistossa osittain puhetta vastaajien omistakin toiveista työelämän kehittämisen suhteen. Henkilöstön heikkoa arvostamista, työelämän jäykkiä rakenteita esimerkiksi työaikojen suhteen, ja huonoa johtamista arvostellaan vedoten ikääntyneiden ja nuorten erilaisiin odotuksiin, mutta kyse on laajemmasta tyytymättömyydestä ja toiveista.

*Henkilöstöjohtamisen vähäinen rooli ikääntyneitä ja nuoria koskevassa puheessa*

Aineistossa ei juurikaan esitetty konkreettisia ehdotuksia henkilöstökäytänteiden kehittämiseksi vastaamaan paremmin ikääntyneiden ja nuorten tarpeita. Kehittämistarpeet nostettiin vahvasti esille, mutta varsin yleisellä tasolla. Monissa vastauksissa henkilöstöjohtamisen haasteeksi tyydyttiin lähinnä maalaamaan uhkakuivia pahenevista ikätörmäyksistä työpaikoilla. Ratkaisukeskeisiä kuvauksia haasteista oli varsin vähän.

Yksilöidyt kehittämissuositukset rajoittuivat joustaviin työaikajärjestelyihin ja parempiin johtamiskäytäntöihin. Kaikkein täsmällisimmin kehittämissuosituksia luonnehdittiin johtajuuden osalta. Vastaajien mielestä sitä tulee kehittää kuuntelevampaan, osallistavampaan ja epähierarkisempaan suuntaan, jos nuorten tarpeisiin halutaan paremmin vastata.

Aineisto viestii jonkinlaisesta näköalattomuudesta koskien henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksia kohdata eri-ikäisiä työntekijöitä nykyistä paremmin. On myös mahdollista, että vastaajat eivät vain halunneet ehdottaa konkreettisia kehittämissuosituksia ikäjohtamisessa. Epäily ikääntyneen tulokunnan rajoittuneisuudesta on joskus helpompi esittää jääden yleiselle tasolle kuin ehdottaa esimerkiksi systemaattisia työkyvyn arviointeja tai tehokasta suoriutumisen johtamisen mallia. Vastaavasti on helpompi sanoa, että nuoret eivät sitoudu eivätkä halua ponnistella kuin sanoa, että lähijohdon tukea on lisättävä tai asetettava konkreettisempia tavoitteita sekä lisättävä palautteen antoa.

Tutkimuksen yksi tärkeä ehdotus henkilöstöjohtamisen kehittämiseen on luovuuden ja rohkeuden lisääminen siinä, että kartoitettaisiin erilaiset mahdollisuudet tarjota ikääntyneille ja nuorille heidän odotuksiaan vastaavia työn tekemisen ratkaisuja. Ja laajemmin tämän voi nähdä niin, että tarjotaan kaikille mahdollisuuksia variointiin elämän tilanteen mukaan. Lähinnä tämä tarkoittaa erilaisia työaika- ja paikkaratkaisuja sekä vaihtoehtoisia tapoja kehittää osaamista ja tukea hyvinvointia. Tämä haastaa uudistamaan käsitystä tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta, jolle on leimallista ollut ”sama kaikille” –ajattelu. Se on tähän saakka usein merkinnyt samanlaisia työnkuvia, työaikoja, palkitsemisratkaisuja ja työhyvinvointikäytänteitä. Tasa-arvoisen kohtelun käsitys ja toteutustavat tulevatkin olemaan iso haaste henkilöstöjohtamiselle. Yksi henkilöstöammattilaisista esitti hämmentyneenä kysymyksen ilman vastausta: ”*Miten henkilöstön tasa-arvo toteutetaan kun eri ryhmillä on erilaiset tarpeet, jotka eivät välttämättä ole yhteen sovittavissa?*”.



*Stereotypiat ikääntyneistä ja nuorista osana työelämän retoriikkaa*

Ikään liittyvä puhe aineistossa on usein yleistävää ja lokeroivaa. Siinä erotellaan ”ikäntyneet” ja ”nuoret” ottamatta juurikaan kantaa yksilöllisiin eroihin. Lokerointi kuuluu luonnollisena asiana sosialiseen todellisuuteen. Se on ihmismielen tapa hallita ilmiöiden moninaisuutta. Se on aina kuitenkin myös opittua. Tässä tapauksessa on syytä uskoa, että sekä ikääntyvistä ja ikääntyneistä että Y-sukupolvesta on tullut tiedostettuja ”toisia” julkisuuteen nostettujen keskustelujen ansiosta. Siihen ovat osallistuneet etenkin tutkijat.

Vielä parikymmentä vuotta sitten näitä ikäryhmiä koskevaa keskustelua ei juurikaan käyty. Ikä näytteli varsin vähäistä roolia henkilöstöpuheissa. Iästä on tullut erityinen aihe sen jälkeen, kun havaittiin, että työvoiman ikärakenteen kehityksessä havaittiin vinouma ja kun eläkeikää on lähdetty nostamaan eri maissa.

Yleistävä ikäpuhe voi olla hyvin haitallinen ilmiö organisaatioissa. Lokerointi voi johtaa asenneongelmiin ja haitata yhteistyötä. Sitä vastaan kannattaakin taistella. Yksi keino on kohdentaa ihmisten huomio ensisijaisesti työn tavoitteisiin ja itse työhön. Se on merkityksellistä, miten kukakin suoriutuu tehtävissä eikä se, minkä ikäinen suorittaja on. Niin kauan, kun henkilö pystyy edistämään organisaation tavoitteiden saavuttamista, hän on arvokas organisaatiolle. Korkea tai alhainen ikä ei ole siis myöskään syy laskea kenenkään tavoitetasoa pysyvästi. Tasa-arvoinen kohtelu lähtee siitä, että sama palkka maksetaan samasta työstä ja tuloksista.

Kiinnostava kysymys on, ovatko vastaajat kommentoineet ikään liittyviä tulevaisuuden haasteita kokemustensa vai luulojensa pohjalta. Monissa vastauksissa puhuttiin nuorista ja ikääntyneistä presensissä, mutta hyvin monissa vasta tulevaisuuden asioina. Ikäluuloja voidaan työyhteisöissä vähentää tekemällä ikäjohtamisen periaatteita työpaikoilla läpinäkyviksi.

*Nuorten kanssa niitetään sitä, mitä on heille on työelämässä kylvetty*

Puhe nuorista oli vastaajien keskuudessa ristiriitaista. Vaikka heillä todetaankin olevan paljon erilaisia vahvuuksia ja ominaisuuksia, jotka tervetulleella tavalla vahvistavat työyhteisöjen osaamista, heitä myös arvostellaan ja pidetään ongelmallisina työntekijöinä. Monissa kommenteissa tuotiin esille, että nuoret ovat vaativia eivätkä tyydy mihin tahansa. Etenkin heidän asennettaan, työmoraaliaan ja ahkeruuttaan kyseenalaistettiin. Käsitystä nuorten haluttomuudesta olla lojaaleja huonolle johtamiselle tai jäykille organisaatioille ei puheissa juurikaan perusteltu.

Nuoria moitittiin aineistossa ennen muuta sitoutumisen puutteesta. Moni uskoi, että nuoret ottavat työpaikoista irti mitä saavat, mutta sopivan paikan tullen lähtevät siekailematta. Yleinen uskomus näytti olevan, että nuoret vaihtavat työpaikkaa herkemmin kuin mihin on edellisten sukupolvien kohdalla totuttu. Taustoja tälle kehitykselle ei aineistossa pohdita. Kukaan ei puhunut nuorisotyöttömyydestä eikä siitä, että nuorille on viime vuosina ollut tarjolla monesti vain pätkä- ja osa-aikatöitä tai epävarmoja työsuhteita. Aineistossa ei nostettu esille tilanteita, jossa organisaatiot odottavat sitoutumista vaikka eivät itse lupaa enää pysyviä työsuhteita. Näihin kysymyksiin ei henkilöstöjohtamisen kehittämishaasteita kytkeä. Nuorten tilanteesta ei jostain syystä oltu lainkaan huolestuneita, vaikka heidän työuransa alkutaival tulee vaikuttamaan merkittävästi organisaatioiden menestykseen seuraavien vuosikymmenten aikana.

Y-sukupolven tulemista työmarkkinoille sekä odotetaan että pelätään. Heidän yhtäältä odotetaan tuovan mukanaan monia muutoksia, joita kaivataan joidenkin mielestä ”jämhäntäneiden” käytäntöjen tilalle, mutta toisaalta pelätään niiden seurauksia. Moni Y-sukupolvea varttuneempi vastaaja toteaa jopa voitonriemuisena, että koska nuoret eivät enää tyydy eivätkä sopeudu, on viimeinkin pakko muuttaa työelämän toimintamalleja.

#### *Ikääntyvät kohdataan työpaikoilla ristiriitaisin tuntein*

Ikääntyvät ovat vastaajien mielestä ”pelastusmiehistö”, joka vankalla osaamisellaan ja sitoutumisellaan pitää organisaatiot toiminnassa. Heidän hallussaan olevan hiljaisen tiedon menettämisestä ollaan huolissaan, erittelemättä kuitenkaan, mitä se on ja mitä seuraa, jos se menetetään. Ikääntyvät ovat aineiston valossa tulkittuna kuitenkin myös väsyneitä ja kärsivät motivaation puutteesta kovia tavoitteita kohtaan. He eivät usein enää pysy teknologisen kehityksen kärryillä. Myös johtamiskäytännöt ovat heillä helposti vanhakantaisia ja jäykkiä. Monien vastaajien kommentteista välittyy käsitys, jonka mukaan ikääntyvien on yhä vaikeampi pysyä kovenevan työelämän kyydissä.

Ikääntymispuheessa näkyy jännitteisyys ja varovaisuus. Kun nuoria voitiin teksteissä moittia avoimesti, ikääntyneiden kohdalla asioita käsitellään monesti kiertoilmauksin ja vihjailemalla. Viime aikaisen julkisen keskustelun myötä ei kukaan enää oikein uskalla ilmaista kovin suoraan, minkälaisina näkee ikääntyneiden työntekijöiden määrän lisääntymisen työpaikoilla. Vain muutama vastaaja uskalsi sanoa, että esimerkiksi fyysisessä työssä heidän työntekijänsä eivät vanhemmiten enää suoriudu. Kukaan ei esimerkiksi pitänyt ongelmana sitä, että työpaikoilla ei saada vaikuttaa siihen, milloin ihminen päättää jäädä eläkkeelle täytettyään 63

vuotta. Subjektiiivinen oikeus päättää eläkkeelle lähdöstä ja myös ilmoittaa siitä haluamanaan hetkenä on henkilöstösuunnittelun kannalta merkittävä asia, mutta tässä aineistossa siihen ei kajonnut kukaan.

### *Henkilöstöjohtamisen käytänteet joutuvat remonttiin*

Monet ikään liittyvät kysymykset ovat henkilöstöjohtamisen ydintehtävien alueella. Parhaiten tarjolla oleviin työtehtäviin soveltuvien nuorten houkuttelevuus ja rekrytoiminen työvoimamarkkinoilta on yksi haaste. Työssä viihtymistä ja sitoutumista edistävien työn organisointitapojen ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen on tarpeen, kun työpaikoille tulee joukko nuoria, joiden luottamus organisaatioita kohtaan on murennettu parin viime vuosikymmenten aikana. Sitoutumisen lähde on työssä ja työyhteisössä, ei enää organisaatiossa laajemmin.

Ikääntyvien kohdalla korostuvat työn organisointi ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Niin ikääntyvien kuin nuortenkin kohdalla joudutaan kehittämään kevyitä, joustavia ja oppijalähtöisiä osaamisen kehittämisen malleja. Mentorointi nousi esimerkiksi aineistossa esille useampaan otteeseen yhtenä tehokkaana tapana huomioida kehittymisen tarpeita yksilöllisesti.

Erityisesti johtamistehtävissä olevat henkilöt ovat haasteiden edessä eri ikäisten työntekijöiden erilaisten odotusten kanssa. Henkilöstöbarometriaineiston valossa voi odottaa ikätörmäyksiä monilla työpaikoilla lähivuosina. Alle 30-vuotias henkilöstöammattilainen toteaaakin, että:

*Viestintä ja kommunikaatiotapa sekä johtamistapa tulee repimään organisaatioita kahtia, nuorille omanlaista ja vanhemmille sitä, mikä heille toimii. Mikäli varttuneempien tarpeita viestinnässä ja työkalujen opettelussa ei oteta huomioon, he putoavat kärryiltä, kovaa ja usein. Tämä vaikuttaa varmasti työn tuloksiin, oman työpanoksen arvostamisen tunteeseen, yleensäkin arvostetuksi tulemisen tunteeseen ja työssäjaksamiseen. Lisäksi se on myös kallista ja aikaa vievää touhua, opettaa vanhempaa sukupolvea uusien työkalujen (it) käyttöön kädestä pitäen, asioita, jotka nuorempi oppii itse kokeilemalla, toisilta kysymällä ja/tai intuitiivisesti päättelemällä.*

### **Lähteet**

- Baltes, P.B. & Smith, J. (1990). Toward a psychology of wisdom. Teoksessa *Wisdom: Its Nature, Origins, and Development*. Toim. R.J. Stenberg. New York: Cambridge University Press.
- Behrstock-Sherrat, E. & Coggshall, J.G. (2010). Realizing the promise of generation Y. *Educational Leadership* 67:8, 28–34.
- Gursoy, D., Maier, T.A. & Chi, C.G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27, 448–458.
- Halme, P. (2005). Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 10:2, 31–40.
- Harris, P. (2005). Boomer vs. echo boomer: The work war? *Training & Development* 59:5, 44–50.
- Hurst, J.L. & Good, L.K. (2009). Generation Y and career choice. The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International* 14:6, 570–593.
- Huuhtanen, P. (2005). *Eri-ikäisten yhteistyö*. Tietokortti 11. Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa*. Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. (2003). *Kyvyistä kiinni – ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Helsinki: Talentum.
- Kultalahti, S. (2012). Generation Y and motivation: How motivational factors can be used to attract and engage gen Y-ers?. Teoksessa *Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä*. Toim. Marjukka Virkajärvi. Työelämän Tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2012). *Työolobarometri – Syksy 2012*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 24/2013. Helsinki: Edita.
- Martin, C.A. (2005). From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training* 37:1, 39–44.
- Paloniemi, S. (2004). *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä: Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä*. Kasvatustieteen väitöskirjajulkaisu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Puohiniemi, M. (2002). *Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan*. Vantaa: Limor Kustannus.
- Salthouse, T.A., Toth, J.P., Hancock, H.E. & Woodard, J.L. (1997). Controlled and automatic forms of memory and attention: Process purity and the uniqueness of age-related influences. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences & Social Sciences* 52B:5, 216–228.
- Smith, K.T. (2010). Work-life balance perspectives of marketing professionals in Generation Y. *Services Marketing Quarterly* 31, 434–447.
- Smola, K.W. & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23, 363–382.
- Solnet, D. & Hood, A. (2008). Generation Y as hospitality employees: Framing a research agenda. *Journal of Hospitality & Tourism Management* 5:4, 59–68.
- Twenge, J.M. (2009). Generational changes and their impact in the classroom: Teaching generation me. *Medical Education* 43, 398–405.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2013). *Eri-ikäiset työyhteisössä* [Verkojulkaisu]. [26.10.2013]. Saatavissa: [www.tem.fi/?s=4089](http://www.tem.fi/?s=4089).
- Walker, A. (1999). *Työelämä ja ikääntyvä työvoima. Hyvien käytäntöjen opas. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäatiö*. Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto.
- Welsh, M.J. & Brazina, P.R. (2010). Gen Y anatomy lesson: They're not alien, just different. *Pennsylvania CPA Journal* 81:3, 1–5.

## KOVAT AJAT KUNTIEN HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA

*Riitta Viitala & Kirsi Lehto*

*Meneillään oleva kunta- ja palvelurakennemuutos, kuntien tiukka taloudellinen tilanne ja kuntalaisten kasvavat palveluvaatimukset haastavat kuntien henkilöstöjohtamista. ”Tehdä enemmän vähemmällä” -periaate tulee entistä vahvemmin linjaamaan kuntien henkilöstöpolitiikkaa lähivuosien aikana. Tässä artikkelissa tarkastelemme kuntien henkilöstötyön näkymiä ja haasteita johdon, henkilöstöammattilaisten sekä henkilöstöä edustavien luottamusmiesten näkökulmasta. Aineistona on HR-Barometrin kuntatoimijoiden vastaukset (545 vastausta). Tehokkuuden ja hyvinvoinnin, ikääntymisen ja oppimishaasteiden sekä jatkuvien muutosten ja johtamisen kehittämistarpeiden yhdistäminen luovat jännitteitä henkilöstötyön kenttään. Kuntien henkilöstöjohtamiseen tarvitaan strategisempaa otetta, ja henkilöstöammattilaisten roolia johdon strategisena kumppanina pitäisi korostaa.*

### ***Henkilöstöjohtamisen toimintaympäristön muutos***

Kuntien henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys suomalaisen työelämän laatuun. Noin joka viides suomalainen palkansaaja (yhteensä 437 000 henkilöä) työskentelee kunnan palveluksessa, ja suurin osa heistä hyvinvointipalvelujen parissa; terveydenhuollossa, sosiaalitoimessa tai sivistystoimessa (Kuntatyönantajat 2013). Ihmistyöllä on kuntasektorilla keskeinen rooli, sillä yli puolet kuntien menoista aiheutuu työvoimakustannuksista. Luvassa on säästöpainetta sekä palvelu- ja organisaatorakenteiden muutoksia. Kuntauudistusten taustalla ovat odotukset paremmista palveluista, tuottavuudesta sekä taloudellisesti vahvemmissa yksiköistä. Sosiaali- ja terveyspalvelujen tarpeet kasvavat väestön ikääntymisen tahdissa. Henkilöstöjohtamisen onnistuminen kunnissa vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten tehokkaasti kuntapalvelut saadaan tuotettua.

Kuntapäätäjät ja -johtajat ovat itse nostaneet tärkeimpien johtamisen kehittämis-kohteiden joukkoon henkilöstöpolitiikan (Kunnallisalan kehittämisiäitiö 2013). Henkilöstöratkaisuilla on pyrittävä parantamaan työn tuottavuutta, mikä käytännössä tarkoittaa työn tekemistä suhteellisesti pienemmällä henkilöstökustannuksilla kuin aikaisemmin. Toiminnan tehostaminen ja uudistaminen voivat onnistua vain toteuttamalla laaja-alaisesti henkilöstöön liittyviä toimenpiteitä, joihin väis-

tämättä sisältyy monenlaista ristivetoa. Kunnissa on tehtävä samanaikaisesti säästöjä ja investointeja henkilöstöön, mikä voi näkyä esimerkiksi rinnakkaisina irtisanomis- ja rekrytointiprosesseina. Irtisanomisten määrä on noin 5000 henkilön vuositasolla, mutta määrä tulee kasvamaan lähivuosina kun kuntaliitosten viisivuotinen irtisanomissuoja poistuu eri puolilla maata.

Yhtenä merkittävimmistä muutostekijöistä on työntekijöiden korkea keski-ikä, jonka takia tulevina vuosina kunnista siirtyy iso joukko kokeneita työntekijöitä eläkkeelle. Eläkkeelle lähtevien mukana poistuu myös valtava määrä osaamista, jonka tallentaminen ja siirtäminen organisaation käyttöön onnistuvat vain osittain. Tehtäviin astuu joukko uusia osajia, joilla kestää kuukausista vuosiin oppia uudet asiat. Näistä asioista olisi huolehdittava ilman, että palvelun laatu kärsii. Ongelmia voi koitua siitä, että uuden työvoiman saanti eläkkeelle poistuvien tilalle ei ole kunnissa enää itsestään selvyys. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla on niukkuutta työvoimasta.

Uudistusten keskellä olisi lisäksi tavoiteltava työurien pidentämistä ja huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista. Työnteon mielekkyyden kokemukset kuntatyöyhteisöissä ovat kuitenkin viime vuosina jatkuvasti heikentyneet. Työntekijöiden hyvinvointia haastavat monessa kunta-alan ammatissa työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus. Työntekijöiden ikääntyminen lisää erityisesti fyysisten työkykyongelmien riskiä. Myös fyysisen väkivallan uhka on yhä enemmän läsnä monilla kuntatyöpaikoilla. Esimerkiksi hoitoalalla työntekijöiden kokema väkivalta asiakkaiden taholta on selvitysten mukaan lisääntynyt. Talouden kiristymisen ja säästötoimet ovat näkyneet kiireenä ja stressinä. (KEVA 2011; Lyly-Yrjänäinen 2012; Vartia ym. 2012; Työturvallisuuskeskus 2012; Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013: 12–13.) Työhyvinvoinnin ongelmat kasvattavat kustannuksia, joita aiheutuu lisääntyvistä sairauspoissaoloista ja terveystalvelujen käytöstä. Lisäksi ne heijastuvat työprosessien sujumiseen ja sitä kautta palvelun laatuun sekä työnantajamaineeseen. (Hellsten 2013.)

Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavat yhtenä isona tekijänä muutokset ja niihin liittyvä epävarmuus. Kunnissa niiden vaikutusta voimistaa se, että aiempina vuosikymmeninä kuntaorganisaatioissa saatiin tottua verrattain tasaiseen ja ennustettavaan kehityskulkuun. Tilanne on muuttunut viime vuosien aikana radikaalisti. Tämä näkyy jo kuntien määrässä. Kuntaliitosten myötä kartalta on kadonnut vajaa kymmenen vuoden aikana reilut sata kuntaa. Tämän hetkisestä 320 kunnasta (vuonna 2013) pyritään tulevaisuudessa pääsemään suurempiin työssäkäyntialueiden kokosiin kuntiin siten, että maassamme olisi jopa alle sata kuntaa.

Haveri ja Majoinen (2000: 98) kuvaavat kuntaliitoksia ja kuntien välisen yhteistyön tiivistämistä miltei kaaoksen johtamiseksi, jossa rationaaliset ja irrationaali-

set voimat jylläävät yhtä aikaa ja moneen suuntaan. Fuusiot ovatkin henkilöstöjohtamisen haastavimpia tilanteita (Antila 2006), koska siinä yhdistellään erilaisia toimintakulttuureja, osaamista ja ihmisiä; uudistetaan työn kuvia ja prosesseja; ja lisätään, vähennetään ja siirretään työntekijöitä eri paikkojen välillä. Muutokset etenevät kuntafuusioissa limittäin ja rinnakkain sekä projekteina että pidempinä prosesseina, mikä helposti tuottaa kaaoksen tunnetta. Organisaatioiden yhdistymiset edellyttävät hyvää johtamisosaamista. Samanaikaisesti tarvitaan humaania, inhimillistä johtamisotetta henkilöstön sitouttamiseksi ja toisaalta myös rationaalista, strategista johtamista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Savolainen ym. 2011: 17). Uudistusten onnistunut läpivienti edellyttää henkilöstön mukanaoloa ja sitouttamista uudistusprosessiin. Jos tässä ei onnistuta, ilmapiiri työpaikoilla kiristyy ja se näkyy työhyvinvoinnin laskuna. Se puolestaan merkitsee työtehon laskua, lisääntyviä sairauspoissaoloja, vaihtuvuutta, työkyvyttömyyden lisääntymistä ja eläkkeelle siirtymisen nopeutumista.

### ***Henkilöstöjohtaminen kuntasektorilla***

Palvelujen tehostamispaineiden kasvaessa kuntasektorilla on tasaiseen tahtiin omaksuttu yksityisen sektorin johtamisoppeja (Huhta 2012). Tehdä enemmän vähemmällä -slogan kiteytyy New Public Management -johtamisopin (NPM) periaatteisiin. Se on toiminut taustaideologiana laajoille julkisen sektorin hallinto- ja johtamisreformille eri puolilla maailmaa 1980-luvulta lähtien. NPM-uudistusperiaatteisiin kuuluivat tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen, yksityisen sektorin johtamismallien soveltaminen julkiselle sektorille sekä ammattimaisen johtamisen kehittäminen. Henkilöstöjohtamisessa korostuivat ns. kovan linjan arvot inhimillisten resurssien käytön tehostamisesta ja henkilöstökulujen supistamisesta. Ammattimainen johtaminen merkitsi mm. strategisen johtamisotteen omaksumista, johtajien toimintapauden ja tulosvastuun korostamista. Johtajavalinnoissa tuli kiinnittää huomiota johtamisosaamiseen ja tuloksista palkitsemiseen. (Pollitt 1990; Hood 1991; Lähdesmäki 2003.)

Henkilöstöjohtamisessa voidaan erottaa kaksi lähestymistapaa; kova ja pehmeä henkilöstöjohtaminen (hard and soft). Ensin mainitussa korostetaan henkilöstön resurssiluonnetta, henkilöstöä tuotannollisena tekijänä ja siinä otetaan rationaalinen näkökulma henkilöstöjohtamiseen. Strateginen suunnittelu on henkilöstöresurssien tuloksellisen käytön edellytys. Tarkastelussa painottuu erityisesti tehokkuus- ja kustannusnäkökulma. Äärimmilleen vietyä ajattelumalli kohtelee henkilöstöä kulueränä, jonka kustannustehokkuus pitää viedä äärimmilleen ja henkilöstön tulee olla kontrolloitava resurssi. Tähän kovan linjan ajatteluun on NPM -uudistuksissa tukeuduttu. Soft -ajattelussa korostetaan henkilöstöresurssien



inhimillistä puolta, sitouttamista ja kehittämistä. Taustalla on uskomus, jonka mukaan vain osaavat, motivoituneet ja sitoutuneet ihmiset voivat taata organisaatiolle kilpailuetua. Tämän ajatussuunnan mukaan henkilöstö on nähtävä pääomakeränä eikä kustannustekijänä. (Viitala 2009: 38 Truss ym. 1997.)

Kuntien henkilöstöjohtamisessa on ahkerasti omaksuttu yksityisen sektorin henkilöstökäytäntöjä (Schmidt & Vanhala, 2010). Joskus kehitys on ollut jopa nopeampaa kuin yksityisellä sektorilla. Esimerkiksi henkilöstötilinpäätösten laatiminen oli 2000-luvun taitteessa erityisen vilkasta kunnissa ja niitä tehdään edelleen kunnissa yksityiseen sektoriin verrattuna usein varsin kattavasti. Vuokratyövoiman käyttö puolestaan on laajentunut kunnissa huomattavasti hitaammin kuin yksityisellä sektorilla (Palanko-Laaka 2005), joskin aivan viime vuosina kiinnostus on selvästi lisääntynyt esimerkiksi terveydenhuollon alueella. Kunnissa ei ole myöskään yksityisten yritysten tapaan lähdetty ns. pumppaavaan henkilöstöpolitiikkaan, jossa henkilöstöä herkästi irtisanottiin ja lisättäisiin talouden heilaillessa. Tähänastisen kehityksen valossa voisi väittää, että kuntien henkilöstöjohtamisessa on enemmän nk. pehmeän kuin kovan henkilöstöjohtaminen lähestymistapaa. Siinä ei toistaiseksi ole painottunut erityisen selvästi tehokkuus- ja kustannusnäkökulma. Pehmeästä henkilöstöjohtamisesta viestii erityisesti varovaisuus irtisanomisten suhteen.

Schmidtin ja Vanhalan (2010: 114–116) tutkimuksen mukaan kuntien ja muun julkisen sektorin henkilöstöjohtajat ovat kasvavassa määrin liittäneet organisaatioiden henkilöstöjohtamisen haasteeksi henkilöstön ikääntymiseen. Sen lisäksi haasteiksi on lueteltu rekrytointi, suorituksen johtaminen, palkitseminen, hyvinvointikysymykset ja osaamisen kehittäminen, jotka olivat samoja kuin yksityisellä sektorilla. Forma, Kaartinen ja Pekka (2013) selvittivät erityisesti henkilöstöjohtajien näkemyksiä siitä, miten tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin edistäminen on kuntien henkilöstöjohtamisessa. Tulosten mukaan nämä näkevät työhyvinvoinnin edistämisen organisaationsa strategisena valintana, mutta saman selvityksen mukaan esimerkiksi työhyvinvointijohtamista mittaavia tunnuslukuja tai niihin liittyviä määrällisiä tavoitteita (sairauspoissaolojen, työtaturmien tai työkyvyttömyyseläkkeiden vähentämiseksi) ei juuri ole asetettu. Henkilöstöstrategioita, tavoitelinjauksia ja työhyvinvointisuunnitelmia kunnissa laaditaan varsin yleisesti, mutta huomattavasti harvemmin kunnissa seurataan työhyvinvointiin tehtyjä investointeja. Vain kolmanneksessa kuntaorganisaatioita on työhyvinvointipäällikkö tai vastaava, jonka tehtävänä on työhyvinvoinnin edistäminen.

Syntynyt kuva viestii siitä, että todellisuudessa kuntien henkilöstöjohtamista vaijaa strategisuuden puute. Jokinen ja Heiskanen (2013) ovat tutkimuksensa perusteella väittäneet, että kuntien henkilöstöjohtaminen perustuu helposti pinnalliseen

ja kustannuskeskeiseen henkilöstöajatteluun. Siirtyminen operatiivisesta henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstöjohtamiseen ei ole helppoa.

Päävastuu kuntien henkilöstöjohtamisen kehittämisestä strategisemmaksi on luonnollisimmin henkilöstöjohtamisesta vastaavilla henkilöillä, joiden nimike useimmiten on henkilöstöjohtaja tai -päällikkö, joskus myös hallintojohtaja tai -päällikkö. Forman ja kumppaneiden (2013) selvityksen mukaan henkilöstöjohtajan asema – ja sen myötä henkilöstöjohtamisen asema – kunnissa vaihtelee paljon kuntakoosta riippuen. Kuntakentässä tehdyn selvityksen mukaan pienissä ja keskisuurissa kunnissa henkilöstöasioita hoidetaan useimmiten sivutoimisesti jonkun muun tehtäväkentän ohella. Päätoimisia henkilöstöjohtajia on vain suurissa kunnissa. Suunnilleen yhdeksän kymmenestä henkilöstöjohtajasta tai henkilöstöasiointa johtavasta henkilöstä istuu johtoryhmässä. Kuntien henkilöstöjohtajilla on siis vahva ja keskeinen rooli kuntaorganisaatioissa, mutta he eivät kuitenkaan miellä itseään johdon strategiseksi kumppaneiksi henkilöstöjohtamisen rooleista puhuttaessa.

### ***HR-barometrin tuloksia kuntien henkilöstöjohtamisen haasteista***

Tämän artikkelin aineistona on 157 henkilöstöammattilaisen, 95 johtajan ja esimiehen sekä 293 henkilöstön edustajan vastaukset HR-barometrikyselyssä vuonna 2013. Yhteensä 545 kuntasektorin vastaajaa esitteli siinä näkemyksiään henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteista kunnissa vuoteen 2018 mennessä. Kunnan henkilöstötoimijoiden (ylin johto ja esimiehet, henkilöstöammattilaiset ja henkilöstön edustajat eli käytännössä luottamusmiehet) näkemysten pohjalta haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Millaisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä haasteita ja ongelmia aineistosta nousee? Nähdäänkö henkilöstöresurssit ja niiden kehittäminen kovan vai pehmeän henkilöstöjohtamissuuntauksen kautta kunnissa? Miten henkilöstöä haluttaisiin johtaa tulevaisuudessa?

Kuntakentän henkilöstöjohtamista haastavat seuraavien viiden vuoden aikana kaikkein eniten muutokset toimintatavoissa ja -ympäristössä, eläkkeelle siirtyvien henkilöiden suuri määrä, tiukentuva talous ja kasvavat vaikeudet uuden työvoiman rekrytoinnissa. Seuraavassa esitellään tiivistetysti vastaajien näkemykset keskeisistä muutostekijöistä kuntien henkilöstöjohtamisessa.

### ***Muutokset toimintatavoissa ja -ympäristössä***

Eniten kuntien henkilöstöjohtamiseen tulevat vastaajien mielestä vaikuttamaan toiminnan organisointiin ja työn sisältöön, työn tekemisen tapoihin sekä paikkoihin liittyvät muutokset. Yhtenä isona muutostekijänä pidetään odotetusti kuntarakenteen muutosta. Vastaajat selittävät toiminnan muutoksia suurelta osalta kunnille annettujen tehtävien ja niiden toteuttamisen reunaehtojen muuttumisella sekä kuntalaisten palvelutarpeiden ja -odotusten lisääntymisellä. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kehityskulku tuo paineita muutosjohtamiseen ja osaamisen kehittämiseen.

### *Tiukentuva talous*

Taloudellisten resurssien väheneminen on jatkossa kuntien väistämätöntä todellisuutta. Tähän uskoivat johto, henkilöstöammattilaiset ja henkilöstö. Palvelut joudutaan heidän näkemyksensä mukaan tarjoamaan tulevaisuudessa nykyistä vähäisemmällä työvoimalla. Perusteluihin liitettiin tyypillisesti sanat ”tuottavuus” ja ”tehokkuus”. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tämä kehitys merkitsee työpanosten käytön tehostamista.

### *Eläkkeelle siirtyneiden suuri määrä*

Henkilöstöammattilaisten ja johdon mielestä eläköitymisaalto tuottaa paljon paineita henkilöstöjohtamiseen tulevan viisivuotiskauden aikana. Eläkkeelle lähtijöiden mukana menetetään sekä hiljaista tietoa ja osaamista että arvokkaita ”käsipareja”. Moni uskoi, että lähtevien tilalle ei enää palkata uusia työntekijöitä saati että uusia osaajia tilalle löytyisikään. Kiinnostavaa on, että henkilöstön edustajat eivät olleet asiasta yhtä huolissaan. Henkilöstöjohtamisen kannalta eläköityminen merkitsee tarvetta kehittää osaamisen siirtämisen tapoja, rekrytointia ja perehdyttämistä. Myös henkilöstösuunnittelun merkitys nousee entistäkin tärkeämmäksi.

### *Vaikeudet työvoiman saatavuudessa*

Työvoiman saamisen vaikeutuminen askarrutti niin johtajia, henkilöstöammattilaisia kuin kuntien henkilöstöäkin. Kuntien kilpailukykyyn ja houkuttelevuuteen työnantajina kuntatoimijat eivät näytä uskovan. Perustelujen yleistä henkeä ilmentää aineiston kommentti: ”*Raskas työ ja pieni palkka.*” Etenkin sosiaali- ja

terveysalalla edessä on kaikkien mielestä edelleen paheneva työvoimapula, mutta henkilöstön saatavuutta pidetään huonona myös muilla aloilla. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että työnantajakuvan parantamiseen joudutaan kiinnittämään tulevaisuudessa aivan uudella tavalla huomiota. Kuntatyöpaikkojen myönteisiä puolia joudutaan viestimään sekä sisäisesti että ulkoisesti.

*”Henkilöstöstä suurin osa on yli 50-vuotiaita. Suurin osa henkilöstöstä vaihtuu vuoteen 2025 mennessä. Uusien työntekijöiden rekrytointi on tulevina vuosina haastavaa. Miten saadaan palkattua osaavaa henkilöstöä, kun samanaikaisesti kuntien taloudellinen tilanne heikentyy ja osaavasta työvoimasta kilpaillaan?* (Henkilöstöammattilainen)

Esille nousseet asiat kietoutuvat toisiinsa. Väestörakenteen muutokset yhdessä talouden tiukkenemisen kanssa johtavat toiminnallisiin muutoksiin, kuten organisaatiofuusioihin ja palvelujen uudelleen järjestämiseen. Ne taas puolestaan haastavat henkilöstöjohtamisen, jolloin syntyy tarpeita kohdentaa työvoimaa uudelleen ja kehittää osaamista. Eläkkeelle lähtijöiden suuri määrä johtaa rekrytointitarpeeseen, minkä vuoksi kuntaorganisaatioiden ajateltu epähoukuttavuus työvoimamarkkinoilla nousee esiin. Organisaatioiden oheneminen ja työn tuottavuuden nostaminen puolestaan johtavat siihen, että pitäisi onnistua rekrytoimaan mahdollisimman valmiita osaajia.

Vastaajien kirjoittamat kannanotot kuntien henkilöstötyön tulevaisuudesta olivat enimmäkseen melko pessimistisiä kuvauksia kehityksestä ja odotettavissa olevista asioista. Myönteisiä tulevaisuuskuvia joukossa oli harvakseltaan ja ne olivat tyyppillisesti huomioita siitä, että hankaliinkin asioihin saattaa liittyä joitakin positiivisia seurausvaikutuksia tai uusia mahdollisuuksia.

Jotkut vastaajista olivat sitä mieltä, että toiminnan tehostamisen pakko voi myös kehittää ja järjeistää prosesseja. Lisäksi aineistossa oli joitakin toteamuksia siitä, että on hyvä, kun saadaan pakon edessä kitkettä tehottomuutta ja päästään käsiksi alisuoriutumiseen. Jotkut pitivät positiivisena asiana, että eläköitymisen myötä saadaan innostunutta väkeä uuden osaamisen kanssa organisaatioon. Yksittäisiä huomioita oli myös siitä, että teknologian hyödyntämistä saadaan nyt tehostettua.

### ***Kovina aikoina tukeudutaan kovan linjan henkilöstöjohtamiseen***

Kuntien henkilöstön johtaminen on barometriaineiston valossa liukumassa kohti ns. ”kovan” linjan mukaista henkilöstöjohtamista (Hard HRM). Kuntien talouden tilanne, niukat resurssit sekä tehtävien ja toimintaympäristön muutokset näkyvät kannanotoissa kautta linjan. Moni vastaajista katsoo, että aiemmin vallalla ollut

pehmeä lähestymistapa ei ole ainoana päälinjana enää mahdollinen. Talouden paineissa on ryhdyttävä aiempaa tarkemmin suunnittelemaan työpanosten määrää ja kohdentamista, sekä tehtävä aiempaa rohkeammin henkilöstövoimavarojen käyttöön liittyviä korjausliikkeitä. Kautta linjan on esillä näkemys siitä, että jokaiselta kuntatyöntekijältä on edellytettävä tasapuolisesti työpanoksia ja -tuloksia. Tuottavuuspaineissa on yhä vähemmän tilaa ”vapaamatkustajille”. Tässä yhteydessä nousivat esille myös ikääntymiseen ja mahdolliseen työkyvyn alentumiseen liittyvät huolet.

Johdon, esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön näkemykset henkilöstöjohtamisen suuntaviivoista esitellään taulukossa 1.

**Taulukko 1.** ”Tehdä enemmän vähemmällä” – henkilöstöjohtamisen sisältönä johdon, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön tulkinnoissa.

Näkökulmat	Kommentit
Johtajat, esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talouteen nähden on liikaa henkilöstökuluja tällä hetkellä</li> <li>Henkilöstöintensiivistä toimintaa on tehostettava: samalla panoksella tai jopa vähemmällä on saatava aikaiseksi enemmän</li> <li>On pärjättävä pienemmällä henkilöstömäärällä. Lähtevien tilalle ei palkata uusia jos ei ole aivan pakko</li> </ul>
Henkilöstöammattilaiset	<ul style="list-style-type: none"> <li>On löydettävä uusia keinoja tuottaa riittävän laadukasta palvelua pienemmällä henkilöstömäärällä</li> <li>Henkilöstön näkeminen kulueränä on vaarallinen ja virheellinen päätelmä</li> <li>”Kiire ja vähästä paljon irti” -ajattelu laskee työmotivaatiota</li> </ul>
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niukkenevien resurssien kanssa on opittava elämään ja tilanne on hyväksyttävä</li> <li>Säästöjä ja tehokkuutta on saatava aikaan. Samat työt on pystyttävä tekemään vähemmällä henkilöstömäärällä</li> </ul>

Johdon ja esimiesten näkemykset voi tiivistää teemaan: Vähemmällä on tehtävä enemmän. Toimintaa pitää tehostaa, palveluja parantaa ja taloudellista tehokkuutta lisätä. Henkilöstöammattilaiset pitävät lähtökohtana kuntatalouden ja henkilöstövoimavarojen yhteensovittamista. Muutokset koetaan välttämättömiksi, koska kuntatalouden tilanne heikkenee ja samaan aikaan asiakkaiden palveluvaatimukset lisääntyvät. Tuottavuuden parantaminen on henkilöstöammattilaisten mielestä

avainasemassa, mutta samalla he tiedostavat äärimmäisen tehostamisen haasteet: ”*Kun kiristynyt talous pakottaa etsimään vähemmän työvoimavaltaisia ratkaisuja, joutuu henkilöstön jaksaminen koetukselle*”. Henkilöstöresurssien käytön tehostaminen saa tukea myös henkilöstöltä: ”*Edessä on aika, jolloin tulosta on tehtävä vähenevin resurssein*”.

Kuntapäätäjiltä odotetaan rohkeutta uusiin ja ennakkoluulottomien ratkaisuihin, entistä suunnitelmallisempaa ja parempaa varautumista muutoksiin sekä niiden vaikutusten selvittämistä henkilöstötarpeiden ja osaamisvaateiden näkökulmista. Jotkut henkilöstöammattilaiset toivovat aiempaa selvästi räväkämpää otetta kuntien henkilöstöratkaisuisissa:

*”Varsinkin isoissa organisaatioissa on mahdollista tehostaa toimintaa lisäämällä henkilöstön käytettävyyttä organisaation eri tehtävissä; työpanosta kohdistetaan sinne, missä kulloinkin suurimmat tarpeet. Edellyttää varsinkin kuntaorganisaatioiden osin vanhentuneiden asenteiden radikaalia muutosta”.*

### ***Tehokkuus ja hyvinvointi eivät voi olla toistensa vastakohtia***

Vaikka kuntien perinteistä, pääosin ”pehmeää” (Soft HRM) henkilöstöjohtamisen linjaa ei enää pidetäkään riittävänä, ja sitä jossain määrin myös kritisoidaan tehotomuudesta, ei sen tärkeyttä vähätellä. Päinvastoin, tehostamisen myötä on vielä entistäkin tärkeämpää huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista: ”Resurssilisäyksiä ei ole tulossa, joten olemassa olevat voimavarat pitää käyttää oikein ja huolehtia työssä jaksamisesta” (henkilöstöammattilainen). Työhyvinvoinnin ylläpitämisen tärkeys tiedostetaan paremmin henkilöstöammattilaisten parissa kuin esimiestäsolla.

Johto puhuu muutoksista ja kuntaliitoksista myönteisemmin kuin henkilöstöammattilaiset ja luottamusmiehet. Johdon muutospuheessa on henkilöstöä arvokkaana inhimillisenä resurssina korostava retoriikka, jonka mukaan henkilöstö on voimavara, jonka jaksamisesta ja kehittymisestä on huolehdittava. Se on kaikkien asia. Henkilöstöltä he odottavat aktiivista otetta ammattitaidon kehittämisessä ja osaamisen monipuolistamisessa. Vastaajaryhmien näkemyksiä työhyvinvoinnin haasteisiin tarkastellaan taulukossa 2.

**Taulukko 2.** Työhyvinvoinnin haasteet johdon, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön tulkinnoissa.

Näkökulmat	Kommentit
Johtajat, esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutostilanteessa on turvattava henkilöstön hyvinvointi</li> <li>• Henkilöstön muutosvalmiuksien tukeminen ja erilaisten toimintakulttuurien yhteensovittaminen</li> </ul>
Henkilöstöammattilaiset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun tehdään enemmän ja parempaa pienemmällä henkilöstömäärällä, on pakko pitää hyvää huolta henkilöstön työkyvystä ja motivaatiosta</li> <li>• Tuloksia voidaan saada vain, jos henkilöstö on motivoitunutta, osaavaa ja voi hyvin.</li> <li>• Henkilöstövoimavarojen tehokas käyttö edellyttää onnistunutta ikäjohtamista, työurien pidentämistä ja motivaation ylläpitämistä</li> </ul>
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epävarmuus tulevaisuudesta saa parhaat työntekijät lähtemään muualle</li> <li>• Kun henkilöstöä vähennetään, voi palvelujen laatu heikentyä</li> <li>• Työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä puhutaan, mutta siihen ei panosteta.</li> </ul>

Henkilöstöammattilaiset nostivat kommentteissaan usein esille jatkuvien muutosten aiheuttaman epävarmuuden ja lisääntyneen työpahoinvoinnin. Ongelmia kommenttien valossa lisää se, että henkilöstö kokee muutosten tulevan ulkopuolelta ja ylhäältä annettuina. Jotta ”henkilöstö voimavarana” -puhe ei jäisi pelkäksi retoriikaksi, työntekijät tulisi ottaa mukaan muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen ja antaa heille vaikutusmahdollisuuksia. Osallistamista ei kunnissa vastaajien näkemysten mukaan vielä riittävästi tehdä. Ulkopuolisuuden tunne välittyi jossain määrin myös kuntien johtajien ja esimiesten kommentteista. Heidän puheissaan oli viitteitä siitä, että kuntauudistukset mielletään valtion sanelupolitiikaksi, johon yksittäisillä kunnilla ei juuri ole sanottavaa. Sen myötä kuntaorganisaation sisälläkin muutokset edelleen helposti valutetaan ylhäältä alas, jolloin henkilöstöllä ei ole mahdollisuuksia osallistua muutosten suunnitteluun tai toteutukseen.

Henkilöstö tunnistaa kovan linjan henkilöstöjohtamisen haasteet ja ongelmat: ”*Kun talouden paineissa on vähennettävä työvoimaa, siitä seuraa lisää työssä jaksamisen ongelmia*”. Tyytymättömyys kuntien hyvinvointitoimintaan on henkilöstön keskuudessa ilmeinen, ja puheen ja käytännön välinen ristiriita tulee henkilöstön kommenteissa esille. Henkilöstön jaksamista verottavat kunnan heikko taloudellinen tilanne ja sen myötä epävarmuus ja pelko irtisanotuksi joutumisesta, jatkuvat organisaatiomuutokset ja työtehtävien vaihtuminen. Päivittäinen kiire ja kuormittava työ vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin, samoin kuin koettu vaikutusmahdollisuuksien puute. Tyytyväisyyttä työhön heikentää tunne, ettei saa tarpeeksi palautetta, ei voi vaikuttaa päätöksentekoon eikä voi käyttää osaamistaan. Esimiesten johtamistaidot ovat monen mielestä heikolla tasolla tai heillä ei ole aikaa ihmisten johtamiseen.

Kommenttien perusteella vaikuttaa siltä, että henkilöstö ei osaa nähdä omaa roolia työhyvinvoinnin kehittämisessä, vaan sitä pidetään lähinnä työnantajan ja johdon velvollisuutena. Aineistossa vain yksi vastaaja nostaa työntekijän oman roolin esille: ”*Hyvinvoinnista huolehtiminen on myös työntekijän oma asia*”.

Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä vaikuttaa myönteisellä tavalla työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, luottamussuhteeseen, koettuun terveydentilaan sekä työtyytyväisyyteen. Nämä taas luovat edellytyksiä työsuorituksen parantamiseen ja työssä jaksamiseen. Toimivalla työyhteisöllä on hyvät muutoksen hallintavalmiudet ja kyky kohdata ja ratkaista työhön liittyviä ongelmia. Työyhteisön toiminta suuntautuu tulevaisuuteen, on suunnitelmallista ja kehittämishaluista, ja muutosta rakennetaan yhdessä johdon ja henkilöstön kesken. (ks. Suonsivu 2011: 58–59.) Monissa kunnissa tehdään säännöllisesti työyhteisökyselyjä, joten tietoa kehittämistoimenpiteiden suunnittelun pohjaksi ja kehittymisen seurantaan on jo olemassa.

Muutosten ristipaineissa esimiehet itse ovat lujilla. Myös heitä on tuettava. Parhaiten tämä onnistuu antamalla esimiestyölle aikaa, varmistamalla järkevät yksikkökoot, mahdollistamalla fyysinen läsnäolo alaisten keskuudessa, kouluttamalla ihmisten johtamisen perusvalmiuksiin ja tukemalla vaikeissa paikoissa esimerkiksi vertaistuen tai työnohjauksen keinoin.



***Kehittämisenäkökohtia kuntien henkilöstöjohtamiseen****Esimiehiltä odotetaan valmentajan roolia*

Muutostilanteissa esimiestyön merkitys korostuu. Esimiesten haasteet kasvavat myös tietotekniikan kehittyessä ja uusien palvelujen tuottamisen tapojen myötä. Henkilöstöammattilaiset uskovat johtamisosaamiselle olevan yhä kovempi kysyntä kuntaorganisaatioissa. Esimiehenä olemisesta tulee ammattimaisempaa: *”Johtaminen on tulevaisuudessa entistä enemmän oma ammattinsa, omine haasteineen, sitä ei tehdä muun työn ohessa”*.

Esimiestyöhön tulee vastaajien mielestä kunnissa panostaa, sillä jatkossa työyhteisöissä työskentelee yhä enemmän eri-ikäisiä ja eri kulttuureista tulevia ihmisiä. Ikäkysymykset nousevat vahvasti esiin. Johtamisessa on kiinnitettävä huomiota eri-ikäisiin työntekijöihin ja heidän tarpeisiinsa sekä tuettava vuorovaikutusta eri ikäpolvien työntekijöiden välillä. Oma haasteensa on sekin, että etenkin nuoret työntekijät haluavat tulla kohdatuiksi ja kohdelluiksi entistä yksilöllisemmin.

Erityisesti henkilöstöammattilaiset ja henkilöstön edustajat kaipaavat enemmän valmentavaa otetta kuntaesimiehiltä: *”Johtajan tulee osata tukea, valmentaa ja mahdollistaa laadukkaan tuloksen aikaansaaminen*. Keinoiksi ehdotetaan vanhoja ja hyväksi koettuja keinoja: vaikutusmahdollisuuksien ja vuorovaikutuksen avoimuuden parantamista, kuulluksi ja kohdatuksi tulemista, kehityskeskustelujen käymistä ja työntekijöiden ottamista mukaan työn suunnitteluun, innostamista ja kannustamista. Hyvä esimies on työntekijöiden mielestä valmentaja, joka auttaa näkemään mahdollisuuksia ja huolehtii kannustavasta ilmapiiristä ja työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta.

Organisaatioissa tuloksellista toimintaa synnyttää hyvä lähijohtaminen työyhteisön hyvinvoinnin tukemisen kautta. Tästä on saatu tutkimuksellista näyttöä (mm. Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Säntti & Uotila 2013.) Valmentava ote ja vuorovaikutus ovat avainsanoja lähijohtajuuden kehittämisessä. Esimiesten kannattaa panostaa kuuntelemiseen, kysymiseen ja toisen ihmisen huomioimiseen.

Esimiehiä vastuutetaan henkilöstön hyvinvoinnista laajasti. Tasapuolisuus, arvostus ja avoimuus ovat usein toistettuja vaatimuksia. Kaikissa ryhmissä todettiin ihmisten johtamisen valmiuksien kehittämisen tarpeellisuus ja tärkeys. Samanlaisesti kun esimiehille esitetään kovia vaatimuksia, heidän vaativaa tilannettaan myös ymmärretään. Henkilöstöammattilaiset ovat huolissaan siitä, että esimiestyölle ei ole riittävästi aikaa, ja että (liian) monet esimiehet kokevat esimiehenä olemisen jopa rasitteena. Esimiesrooli ei useinkaan ole päätoiminen, vaan suuri osa esimiehen työajasta kuluu asiakastyöhön. Niukkojen resurssien paineissa

asiakastyö on etusijalla ja vastaavasti henkilöstötyölle ei juuri enää riitä energiaa. Teksteissä tuotiin esille myös pelko siitä, että yksikkökokojen suurentuessa esimiehet fyysisesti etäännyvät työyhteisöjensä arjesta ja aikaa vuorovaikutukselle ja työntekijöiden kohtaamiselle jää entistä vähemmän.

Vuorovaikutuksen vähyys, keskinäisen luottamuksen ja tuen puute ylemmän ja alemman johdon välisissä suhteissa heijastuu esimiesten kokemaan työn mielekkyyteen ja kykyyn hoitaa esimiestehtäviä. Organisaatioiden ylintä johtoa usein kritisoidaan siitä (mm. Syvänen & Mikkonen 2011), että he eivät riittävän hyvin tunne lähiesimiesten saati henkilöstön tehtäväkenttää ja työhön liittyviä ongelmia, jolloin esimiehet eivät koe saavansa riittävästi tukea ylemmältä johdolta. Ylin johto voi olla tietämätön siitä, miten organisaation asiat todellisuudessa ovat. Tämä ongelma nousee esiin myös kuntien henkilöstöammattilaisten kommentoissa tässä aineistossa.

Aineistossa esitetään henkilöstöjohtamisen ja ammattilaisten tärkeäksi tehtäväksi tukea ja ”sparrata” esimiehiä heidän tehtävissään sekä tarjota heille osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Monet vastaajista puhuvat vielä pääosin perinteisestä koulutuksesta, mutta joukossa on ehdotuksia myös valmentamisen (coaching) systemaattisesta käyttöönotosta. Osaamisen vahvistamisen alueiksi nimettiin muun muassa ihmisten johtamisen valmiudet, työlainsäädäntö, tietotekniset valmiudet ja työhyvinvoinnin edistämisen valmiudet.

Huomion arvoista on, että esimiestyön rakenteelliset edellytykset eivät nouse kehittämisehdotuksissa esille. Asian voi tulkita niin, että ihmisten johtamiseen riittämätön aika on asia, jonka kanssa on elettävä ja ongelman kanssa kipuilevia esimiehiä tulee tukea heidän valmiuksiaan kehittämällä. Kukaan ei sano, että esimiehille joudutaan, voidaan tai kannattaa tulevaisuudessa antaa enemmän aikaa johtamistehtävän hoitamiseen.

#### *Henkilöstöammattilaisilta halutaan vahvempaa strategista otetta*

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on viime vuosikymmenen aikana toistuvasti tullut esille tarve vahvistaa henkilöstöjohtamisen strategista roolia. Keskittyminen käsillä olevien ongelmien ratkomiseen ei tuota kehitystä, joka on tarpeen toimintaympäristön muuttuessa. Tämä edellyttäisi myös henkilöstöammattilaisten roolin vahvistamista johtoryhmissä ja kuntajohdon tärkeinä kumppaneina.

Barometriaineiston valossa henkilöstöammattilaisten näkemyksistä välittyy pettymys henkilöstötyön asemaan ja vähäiseen arvostukseen kunnissa. Heidän mie-

lestään se näkyy heikkona resurssointina ja luottamuspulana. Henkilöstöammattilaisten mielestä ylin johto ei riittävästi tunnista henkilöstöjohtamiseen liittyviä haasteita. Vaikuttaa siltä, että jotkut henkilöstöammattilaiset tyytyvät passiiviseen reagoijan rooliinsa sen sijaan että ottaisivat aktiivisen toimijan ja kehittäjän roolin kuntien henkilöstöasioissa.

Henkilöstöjohtajien vastuut ja roolit kunnan organisaatiossa saattavat usein jäädä epäselviksi. Ongelmat liittyvät usein epämääräiseen ja toimimattomaan roolija-koon luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä sekä suoranaiseen valtataisteluun. Vaikka henkilöstöammattilaiset ovat usein ainoita henkilöstöjohtamisen erityisosaajia ja omaavat pääosin myös siihen pätevöittävän koulutuksen, heille ei välttämättä anneta valtaa vaikuttaa kentän suuntaamiseen ja kehittämiseen: *”Toisaalta kaivataan linjaajaa, mutta kuitenkin halutaan toimia vanhojen käytäntöjen mukaan.”* HR:n heikko asema ja strategisen näkökulman puute henkilöstöjohtamisessa tuntuu olevan etenkin pienten kuntien ongelma, joissa joidenkin kirjoittajien mielestä *”HR:ää pidetään välttämättömänä pahana”*.

Kunnille ominainen ”kaksinaapainen johtamisjärjestelmä” asettaa omat haasteensa kehittämiselle. Strategisen johtamisen toteuttaminen liian usein ontuu, kun suurten linjausten tekemisen sijaan keskitytään viilaamaan pieniä yksityiskohtia. Kokonaisnäkemys ja laaja-alaiset visiot jäävät hahmottamatta jos poliitikot tarttuvat liiaksi pieniin käytännön tason kysymyksiin. Lopputuloksena on helposti strategian jääminen juhlapuheiden tasolle. Henkilöstöammattilaiset nostivat kriittisiä näkökohtia esiin. Vastaajista yksi totesi, että *”Poliittinen päätöksenteko voi olla sattumanvaraista henkilöstöpolitiikassa ja vaikeuttaa modernien ratkaisujen toteuttamista.* Toisen vastaajan mielestä *”Luottamushenkilöt tulisi saada pidettyä strategisten kysymysten äärellä eikä ”varapääluottamusmiehinä”*.

### ***Johtopäätökset***

Kuntien henkilöstöjohtamisessa on omaksuttu hyvin New Public Management -opit ja iskulauseet ”tehdä enemmän vähemmällä” sekä ”toimintaa on tehostettava ja kustannuksia leikattava”. Taustalla ovat kuntareformit, tiukka talouden tilanne sekä paineet turvata kansalaisille tärkeät hyvinvointipalvelut. Uudistukset eivät voi jäädä pelkiksi iskulauseiden toisteluksi.

Tässä artikkelissa on tarkasteltu kuntien henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteita kuntien johdon, esimiesten, henkilöstöammattilaisten sekä henkilöstön näkökulmista. Kysymyksenasettelu ohjasi vastaajat pohtimaan nimenomaan haasteita, jotka useimmiten tuotiin esille ongelmina. Tulevaisuuden kuvasta voisi sen

pohjalta muodostua melko negatiivinen. On tulkittavissa, että kuntien henkilöstöjohtamisessa tullaan elämään kovia aikoja, mutta avainkysymys jatkossa on, miten ja millaisin keinoin niistä selviydytään. Tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin välinen yhteys on oivallettu, ja siihen tulisi tarttua kehittämistoimenpiteitä linjattaessa ja toteutettaessa.

Työyhteisöjen hyvinvointi ja tuottavuuden kehittäminen ovat esimiesten työkentän kaksi kovinta haastetta tulevina vuosina. Erityisesti esimiesten käsissä on ikääntyvän henkilöstön työn tuloksellisuuden ja osaamisen riittävyyden tukeminen sekä jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Toki samat haasteet koskevat myös muita työntekijöitä. Ohjausta, valmentamista ja tukea tarvitaan työuran eri vaiheissa.

Barometriaineistossa esitetyt henkilöstötyön tulevaisuutta koskevat kommentit kertovat myös pehmeän, henkilöstöä arvostavan johtamisen kaipuusta, jossa tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin välinen yhteys on ymmärretty: *"Työyhteisön merkitys, osaaminen ja arvostus tulee tiedostaa osana tuottavuuden kasvua"*.

Työhyvinvointi lienee yksi avaintekijä, jonka varassa kuntasektorin uudistuminen ja kehittyminen voi onnistua. Aineistossa työhyvinvointipuhe on erittäin yksilölähtöistä ja siten samalla perinteistä. Käytännössä jokaisen yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin varjeleminen yksilöllisesti on sekä henkilöstöammattilaisille että esimiehille useimmiten mahdoton tehtävä. Käytännön mahdollisuudet työyhteisöjen hyvinvoinnin lisäämiseen ovat monesti paremmat. Työhyvinvoinnin kehittämisen kohteena kannattaisikin pitää työyhteisöä eikä pelkästään työntekijöitä yksilötasolla.

Henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeet kuntasektorilla edellyttävät tietoista ja ammattimaista johtamista. Lähiesimiehiltä odotetaan läsnäoloa, aikaa, kykyä innostaa ja kannustaa työntekijöitä toimimaan jatkuvasti muuttuvissa työyhteisöissä. Nyt kun kuntaorganisaatiot ja kuntien toimintamallit muuttuvat, saatetaankin joutua vahvistamaan henkilöstötyötä tekevien osaamista ja määrää. Tilannetta voi verrata talonrakentamiseen: "silloin kun taloa rakennetaan, on työmaalla oltava käsipareja". Henkilöstötyön määrä lisääntyy aivan konkreettisesti eikä sitä voida suoraviivaisesti siirtää esimiesten tehtäväksi. Henkilöstöammattilaisten on konkreettisten henkilöstöprosessien ja -toimenpiteiden ohella otettava myös selvästi aiempaa ennakoivampi ote henkilöstöjohtamisessa. Tämä tarkoittaa roolin vahvistamista kuntajohdon strategisena kumppanina.

## **Lähteet**

- Antila, E. (2006). *Essays on the Roles of the Human Resource Function and Managers in International Mergers and Acquisitions*. Acta Wasaensia 164, Liiketaloustiede 67. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. (2013). *Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohdon rooli kunta-alalla*. KEVAN tutkimuksia 1/2013.
- Haveri, A. & Majoinen, K. (2000). *Muutosprosessi ja johtajuus: Kuinka kunnat yhdistyvät*. Suomen Kuntaliitto ACTA Nro 123. Helsinki.
- Hellsten, T. (2013). *Henkilöstöjohtaminen korostuu kunnallishallinnon muutoksessa*. Kuntalehti 8/2013 [Verkkodokumentti] [22.8.2014]. Saatavissa: <http://www.kuntalehti.fi/Ajankohtaista/Kolumnit/2013/Sivut/henkilostokohtaminen-korostuu-kunnallishallinnon-muutoksessa.aspx>.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration* 69:2, 3–19.
- Huhta, M. (2012). Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus kuntien talousjohtajien diskursseissa. Teoksessa *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*, 79–96. Toim: S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 2/2012.
- Jokinen, E. & Heiskanen, T. (2013). *Henkilöstö uudistusten pyörteissä II*. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 27. Kuntaliiton verkkojulkaisu, ACTA 247. Kuntaliitto. Helsinki.
- KEVA (2011). *Kuntatyöntekijöiden hyvinvointi 2011*. Toim. R. Kaartinen, P. Forma & T. Pekka. Kevan tutkimuksia 2/2011. Vantaa.
- Kunnallisalan kehittämissäätiö (2013). *Kunnan johtamisen tila 2013-selvitys* [Verkkodokumentti] [6.8.2013]. Saatavissa: [http://www.kaks.fi/sites/default/files/Kuntajohtamistutkimus\\_raportti\\_12.6.2013\\_0.pdf](http://www.kaks.fi/sites/default/files/Kuntajohtamistutkimus_raportti_12.6.2013_0.pdf).
- Kuntatyönantajat (2013). *Joka viides suomalainen työskentelee kunta-alalla*. [Verkkodokumentti] [12.8.2013]. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kunta-työnantajana/henkilöstö>.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2012). *Työolobarometri*. Syksy 2012. Ennakkotietoja. TEM raportteja 6/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Lähdesmäki, K. (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Acta Wasaensia 113. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Manka, M-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. (2013). *Perusasioista pieniin ihmeisiin: Kuntajohtamisen kuva*. Kunnallisan kehittämissäätiö. Polemia-sarjan julkaisu nro 88. Helsinki.

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sänntti, R. & Uotila, T.P. (2013). *LÄIKE: Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 191. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Palanko-Laaka, K. (2005). *Määräaikaisen työn yleisyys, käytön lainmukaisuus ja lainsäädännön kehittämistarpeet*. Työhallinnon julkaisu 395. Työministeriö.

Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the Public Service: The Anglo-American Experience*. Oxford: Basil Blackwell.

Savolainen, Lammintakanen, J., Kivinen, T. & Sarkkinen, H. (2011). Muutos johtamisen haasteena: Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuk-  
sista organisaatioiden yhdistyessä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 39:1, 8–23.

Schmidt, T. & Vanhala, S. (2010). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta*. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkea-  
koulu.

Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Tampere: Uni-  
press.

Syvänen, T. & Mikkonen, K. (2011). *Julkinen johtajuus barometritutkimus: Joh-  
don ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa*. SITRAn julkaisu-  
ja, selvityksiä 67. Helsinki.

Truss, C., Gratton, L. Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P. (1997). Soft  
and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Man-  
agement Studies* 34:1, 53–73.

Työturvallisuuskeskus (2012). *Kunta-alan työolobarometri vuodelta 2011* [Verk-  
kodokumentti] [6.8.2013]. Saatavissa: [http://www.ttk.fi/files/2500/Kunta-alan\\_](http://www.ttk.fi/files/2500/Kunta-alan_tyoolobarometri_2011.pdf)  
[tyoolobarometri\\_2011.pdf](http://www.ttk.fi/files/2500/Kunta-alan_tyoolobarometri_2011.pdf).

Vartia, M., Kandolin, I., Toivanen, M., Bergbom, B., Väänänen, A., Pahkin, K.,  
Vesala, H., Haapanen A. & Viluksela, M. (2012). *Psykososiaaliset tekijät suoma-  
laisessa työyhteisössä*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita  
2012: 14. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki:  
Edita. 2. painos.

## LÄHIJOHTAJA HENKILÖSTÖTYÖSSÄ

Riitta Viitala & Niina Koivunen

*Tässä artikkelissa tutkimme, millaista kuvaa HR-barometriaineisto luo lähijohtamisesta ja sen haasteista henkilöstötyössä lähitulevaisuudessa. Tarkastelemme myös, miten nämä toiveet suhteutuvat johtamiskirjallisuuden viime aikaisiin trendeihin nähden. Peilauskohteiksi valitsimme erityisesti valmentavan johtajuuden ja jaetun johtajuuden mallit. Lähijohtajia vastuutettiin monien asioiden onnistumisesta henkilöstöjohtamisen kentässä lähivuosina. Lähijohtamisen tapaa on monen mielestä muutettava vastaamaan paremmin työn ja työyhteisöjen muutoksia. Eniten muutokseen haastavat eri-ikäisten erilaiset työntekoa määrittävät arvot ja tottumukset sekä työyhteisöjen pirstoutuminen maantieteellisesti, kulttuurisesti ja ajallisesti. Lähijohtajat tarvitsevat vastaajien mielestä parempia ihmisten johtamisen valmiuksia ja ammattimaista sekä heittäytyvää otetta johtajuudessa.*

### **Johdanto**

Lähijohtajille – eli esimiehille ja -naisille – on viimeisen vuosikymmenen aikana langennut iso rooli henkilöstötyössä. Yhtenä syynä kehitykseen on ollut henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien kehittyminen. Järjestelmien käyttäjiä ja tietojen rekisteröijiiä ovat nykyään lähijohtajat, kun samoja asioita aikaisemmin hoitivat henkilöstöhallinnon ammattilaiset. Eräs barometrikyselyyn vastanneista kirjoitti oman organisaationsa ahdingosta näin: ”Viime vuosina vallinnut trendi on siirtänyt HR-tehtäviä esimiehille. Nämä ovat tästä ylikuormittuneet ja keskittyminen varsinaiseen johtamis/esimiestyöhön on vaikeutunut.”

Lähijohtajan panos organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa on paitsi iso, myös henkilöstöjohtamisen laadun kannalta tärkeä. He suunnittelevat oman vastuualueensa työvoimatarvetta ja tehtäväkuvia, kohdentavat työpanosta ajallisesti ja paikallisesti vastaamaan tuotannon tarpeita, vastaavat henkilöstökustannusten pysymisestä budjetissa, rekrytoivat työntekijöitä ja hankkivat heille sijaisia, organisoi-  
vat ja usein toteuttavatkin perehdytystä, määrittelevät tavoitteita ja arvioivat alais-  
tensa suoriutumista sekä huolehtivat palkitsemisen ajantasaisuudesta. He arvioivat  
osaamisen tilaa, kehittävät osaamista ja järjestävät mahdollisuuksia sen kehittämi-  
seen. He vastaavat alaisensa työturvallisuudesta, huolehtivat työhyvinvoinnista ja  
esimerkiksi puuttuvat asiaan, jos työkyky alkaa näyttää heikentymisen merkkejä.  
He varmistavat, että organisaation pelisääntöjä noudatetaan ja huolehtivat sankti-

oista, jos on tarvetta. He irtisanovat, kun on pakko. He ratkovat työntekijöiden yllättäviä ongelmia. He tekevät työsopimuksia, hyväksyvät matkalaskuja ja työvälilinetilauksia, sekä vuosilomasuunnitelmia ja poissaoloilmoituksia. Useimmat heistä toteuttavat organisaatiossa käytössä olevia henkilöstöjohtamisen järjestelmiä kuten kehityskeskustelujärjestelmää, suorituksen arvioinnin järjestelmää, varhaisen välittämisen tai puuttumisen mallia, työajan seurantarjestelmää ja matkahallintaohjelmaa. Näiden ja monen muun henkilöstöjohtamisen tehtävän lisäksi lähijohtaja tekee omat työnsä. Varsinkin asiantuntija-lähijohtajilla on yleensä vaativa ja laaja oman alan työ hoidettavana.

Kaiken lisäksi lähijohtajalta odotetaan hyvää ihmisten johtamista. Eniten sitä odottavat hänen alaisensa. Useimmiten esimiehiä kohtaan osoitetut toiveet kilpistyvät juuri heidän kykyynsä olla uskottavia joukon johtajia, kohdata ihmiset arvostaen ja kuunnellen sekä tukea heitä pääsemään päämääriinsä. Popper ja Zakai (1994) väittävät, että ihmisillä on sisäinen kaipuu tulla johdetuksi. Heidän mukaansa ihmisillä on tarve kokea turvallisuudentunnetta ja voida nojata johonkin, joka sitä voisi tuottaa. Kautta aikojen ihmiset ovat etsineet ja tarvinneet luotettavia ja rohkeita johtajia, joiden on uskottu huolehtivan kansan parhaasta. Vaikka koulutustason nousun ja yhteiskuntien kehityksen myötä johtajien rooli ja merkitys on muuttunut, on johtajuus edelleen tärkeää. Se paljastuu nykyään usein käänteisellä tavalla. Heikkoja ja huonoja johtajia ei juuri siedetä ja he joutuvat kovan kritiikin kohteeksi. Johtajuuden tarve on organisoiduissa ryhmissä on aina läsnä, mutta sen luonne vaihtelee riippuen sosiaalisesta, paikallisesta ja historiallisesta kontekstista (Dachler & Hosking 1995; Ladkin 2010: 27–28).

Käytännössä sen enempää kuin johtamistutkimuksessakaan ei yleensä kyseenalaisteta johtajan tarvetta organisaatiossa. Johtajuuskäsitys on länsimaisen kirjallisuuden ja organisaatioiden käytäntöjen valossa tarkasteltuna ollut kohtalaisen pysyvä (Gemmil & Oakley 1992). Johtajat siirtävät oppimaansa oman toimintansa kautta aina seuraaville polville ja sen lisäksi sitä vahvistavat myös muut johtajuutta määrittelevät, kehittävät ja vahvistavat tahot – esimerkiksi koulutus, johtamiskirjallisuus ja henkilöstöammattilaiset organisaatioissa. Myös kulttuureissa syvästi elävät myytit ja tarinat ylläpitävät käsitystä tietynlaisesta ihanteellisesta johtajuudesta, jossa johtaja on useimmiten kiistaton keskushenkilö. Gemmil ja Oakley (1992) ovat jopa ehdottaneet, että johtajuus pitäisikin nähdä nimenomaan tärkeänä sosiaalisen järjestyksen ja tasapainon ylläpitäjänä.

Johtajuuspuheeseen on vuosikymmenten saatossa liittynyt paljon myös mystifiointia ja idealisointia. Johtajuuden tutkijat ovat tarjonneet kilvan erilaisia käsitteitä ja johtamismalleja ratkaisuiksi organisaatioihin niiden pyrkiessä parantamaan organisaatioiden toimintaa. Viimeisen vuosikymmenen aikana on esillä ollut eri-



tyisesti kaksi erilaista näkemystä siitä, minkälainen johtajuus soveltuu tämän päivän organisaatioihin: valmentavan johtamisen ja jaetun johtamisen malli. Jaetun johtamisen idea haastaa perinteisiä sankarijohtaja-malleja eli vahvan yksilöjohtajan eetosta.

Tarkastelemme tässä artikkelissa lähijohtamisen haasteita tulevaisuuden työyhteisöissä pohjautuen aineistoon, joka on saatu *Henkilöstötyön haasteita Suomessa 2018* -barometritutkimuksen kautta. Yhteensä 375 barometrikyselyyn vastanneesta työelämän edustajasta otti kantaa lähijohtamiseen pohtiessaan tulevaisuuden henkilöstötyön haasteita. Peilaamme näitä kannanottoja johtajuuskirjallisuuteen ja hahmottelemme mahdollisia kehityssuuntia johtajuudelle.

Taustalla on ajatus siitä, että johtajuus on erityisesti johtajan ja johdettavien kesken rakentuva prosessi, jonka ytimenä on kommunikaatio ja vaikuttaminen (Dachler & Hosking 1995). Se, miten vaikuttaminen lopulta tapahtuu ja minkälaisia rooleja kenelläkin vaikuttamisen prosesseissa on, voi vaihdella paljon. Toisessa ääripäässä johtaja on keskushenkilö ja auktoriteetti, jolla on valta. Toisessa ääripäässä ryhmä neuvottelee tapauskohtaisesti johtajuuden jakautumisen keskenään.

### *Valmentava johtajuus vs. jaettu johtajuus*

Yhtenä ratkaisuna organisaatioiden jatkuviin muutostilanteisiin ja oppimistarpeisiin on tarjottu **valmentavan johtamisen mallia** (coaching leadership). Choi (2005: 16–17) on määritellyt valmentavan johtajuuden esimiehen ja hänen alaisensa väliseksi vuorovaikutussuhteeksi, jonka tarkoituksena on työntekijän potentiaalin vapauttaminen, kyvykkyysien kehittäminen ja oppimaan auttaminen johtaen sekä alaisen että koko organisaation suorituskyvyn parantamiseen niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Samantyyppistä johtajuutta on lähestytty kirjallisuudessa myös muilla käsitteillä, esimerkiksi mahdollistajina (facilitator) (Macneil 2001), transformatiivisina johtajina (Bass 1985), oppimista tukevinä johtajina (Senge 2000) ja pedagogisina johtajina (Their 1994).

Valmentava johtajuus (coaching leadership) kuvataan alueen tutkimuksessa johtamistapana tai johtajuustyylinä, jossa tärkeimpänä ytimenä on vuorovaikutus: kyseleminen, kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja valtuuttaminen (Ellinger ja Bostrom 1999). Siinä tuetaan työntekijöitä ylittämään aiemmat suoritusastonsa (Evered & Selman 1989: 20), autetaan työntekijöitä tunnistamaan mahdollisuutensa parantaa suorituksiaan ja ammattitaitoaan (Popper & Lipshitz 1992), valtuutetaan työntekijöitä eli tuetaan tekemään

omia päätöksiä, vapauttamaan omia voimavarojaan ja hyödyntämään luovaa potentiaaliaan rohkeasti suoriutumisen parantamiseksi (Evered & Selman 1989: 21; Rogers 2000) ja tuotetaan oppimista, jonka varassa voidaan paremmin selviytyä muuttuvissa työtehtävissä (Heslin, Vandewalle & Latham 2006).

Toisin kuin usein urheiluvalmennuksessa, valmentavan johtajuuden kirjallisuus ei yleensä tulkitse valmentamista kontrollointina, suorana neuvomisena ja ohjeistamisena tai varsinkaan dominoivuutena (Ellinger & Bostrom 1999; Viitala 2007). Esimerkiksi Ellinger ym. (1999) ryhmittelivät valmentajuutta kuvaavat piirteet kahteen ryhmään: voimaantumista edistävään käyttäytymiseen (empowering cluster) ja mahdollistavaan käyttäytymiseen (facilitating cluster). Ensimmäisessä esimiehen tukemisen kohteena ovat alaisen kriittinen ajattelu, oppimisen edellyttämät resurssit ja alaisen aktivointi omaehtoiseen kehittymiseen. Jälkimmäisessä korostuvat esimerkiksi oppimista tukeva palaute, kehityskeskustelut, osallistaminen toiminnan suunnitteluun, oppimisympäristön kehittäminen, tavoitteiden selkiyttäminen, ajattelutapojen laajentaminen ja asioiden selittäminen.

Valmentavaa lähijohtajaa koskevat kuvaukset ovat ihanteellisia. Valmentavan esimiehen on tärkeinä asioina liitetty empaattisuus, rehellisyys ja puolueettomuus; motivaatio toimia valmentavalla otteella, usko jokaisen työntekijän mahdollisuuksiin kasvaa ja kehittyä; pedagoginen ajattelutapa johtamisessa; ja kyky tunnistaa alaisten ja tilanteen tarpeita sekä soveltaa sopivaa valmentajan roolia (Phillips 1994: 20–21; Rogers 2000: 15; Bluckert 2006: 4; Whitmore 2007: 20–21). Yleisesti ottaen valmentavaa johtajuutta käsittelevä kirjallisuus nostaa edelleen keskiöön useimmiten esimiehen itsensä ja jättää alaisten roolin ja muun kontekstin taustalle. Olettamuksena tutkimuskirjallisuudessa edelleen on useimmiten se, että valmentava johtajuuskäyttäytyminen on entiteetti, joka voidaan tietyillä tunnusmerkeillä todeta ja jonka työyhteisössä kaikki tunnistavat ja kokevat samalla tavalla.

**Jaetun johtajuuden idea** (Pearce & Conger 2003; Crevani 2011) tarjoaa vaihtoehdoisen näkökulman perinteisiin johtajakeskeisiin malleihin, jossa kiinnostuksen kohteena ovat johtajan yksilölliset ominaisuudet, taidot ja käytös irrallaan organisaation toiminnasta ja työn käytännöistä. Jaettu johtajuus on melko väljä käsite, jolla toistaiseksi ymmärretään melko monella tavalla. Jaettu johtajuus voidaan määritellä kahdella tavalla: 1) johtajan tehtävät ja vastuu jaetaan useamman johtajan kesken ja 2) esimiehen ja alaisen välinen hierarkkinen suhde madaltuu, jolloin johtajuutta jaetaan vertikaalisessa suunnassa. Ensimmäisessä vaihtoehdossa johtajan tehtävät on jaettu kahden johtajan kesken (duaalimalli), jotka yhdessä sopivat työn- ja vastuujaosta. Tyypillisiä työpareja ovat esimerkiksi toimitusjohtaja ja talousjohtaja tai tietyn asiantuntija-alan johtaja sekä hallinnollinen johtaja. Johta-

juutta voidaan jakaa myös tiimeissä, esimerkiksi erilaisissa johtoryhmissä ja ohjausryhmissä.

Toisessa vaihtoehdossa tavoitteena on johtajan ja alaisen välisen arvoasetelman uudelleenajattelu. Tietävän ja osaavan johtajan ja ohjeita odottelevan alaisen välinen suhde ajatellaan enemmän tasavertaiseksi ja osallistavaksi. Vallan käsite muuttuu yksisuuntaisesta ohjeiden antamisesta (power over) voimaannuttamisen ja yhdessätekemisen suuntaan (power with). Tällainen jaetun johtajuuden filosofia vaatii yleensä syvällisempää organisaatiokulttuurin muuttumista, jossa organisaatiot jäsenet miettivät, miten suhde itseen ja muihin rakentuu (Takanen, 2013).

Jaettua johtajuutta on ehdotettu erityisesti asiantuntijaorganisaatioihin toimivana johtajuuden muotona. Jo vuosikymmeniä sitten johtajuuden substituuttiteoriaa kehittälevissä tutkimuksissa todettiin, että asiantuntijuuteen painottunut työ vähentää johtajan tarvetta organisaatiossa (Kerr & Jermier 1978). Tähän on useampia syitä. Ensinnäkin asiantuntijat ovat usein korkeasti koulutettuja ja heidän valmiutensa työn hallintaan ovat hyvät. Toiseksi asiantuntijatyö on usein luonteeltaan autonomista, koska se sisältää monesti koko tekemisen ketjun suunnittelusta laadun arviointiin. Kolmanneksi toimiva yhteistyö asiantuntijoiden välillä on kriittisen tärkeää, kun työ monimutkaistuu, virtualisoituu ja teknologistuu. Uusi tieto luodaan usein eri alojen asiantuntijoiden yhteistyönä. Tästä syystä yksittäisen johtajan toimintaa olennaisempi kysymys on monesti se, miten voitaisiin edistää asiantuntijoiden yhteistyötä ja kehittää asiantuntijayhteisöjä kantamaan kollektiivista vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta (Koivunen 2005).

Asiantuntijoiden muodostamista yhteisöistä on puhuttu myös käytäntöyhteisön (community of practice) (Wenger 2005) ja ammattilaisyhteisön (occupational communities) (Barley & Kunda 2006) käsitteillä, joissa yhdistävänä tekijänä on työ, ryhmän identiteetti on työlähtöinen, niissä on jaetut arvot ja vahvat sekä työhön että vapaa-aikaan ulottuvat sosiaaliset suhteet. Käsitteellä yhteisö viitataan yleensä ihmisryhmään, joka ei ole satunnainen, vaan joiden toiminnalla on yhteinen tarkoitus, sosiaalinen rakenne ja keskinäinen lojaalius (Clark 1973). Jos idealistisia kuvauksia on liitetty perinteiseen sankarijohtajaan, eivät myöskään käytäntöyhteisöjä tai ammattilaisyhteisöjä koskevat kuvaukset ole säästyneet ihanteellisuudelta. Niitä kuvataan usein tiiviinä, jaettua osaamista ja merkityksen kokemusta kerryttävänä, solidaarisena ja yhteistä arvomaailmaa jakavana yhteisönä (Sergiovanni 1994: 217). Kriittisemmät tutkimukset ovat kuitenkin nostaneet esille käytäntöyhteisöille ominaiset haasteet: ristiriitaiset intressit, valtaepäselvyydet, niistä seuraavat konfliktit ja sosiaalisen kanssakäymisen ongelmallisuuden (Schulman 1983).

Vertailtaessa edellä kuvattuja johtajuusajattelun suuntauksia, on niiden suurin ero käsityksissä johtajan asemasta ja roolista. Valmentavan johtajuuden mallissa keskeinen ja ratkaiseva tekijä toivotunlaisen johtajuuden toteutumiselle on lähijohtaja itse. Hän suuntaa, yllyttää, mahdollistaa, tukee ja auttaa alaistaan kehittymään. Implisiittinen oletamus on, että hän pystyy ymmärtämään alaisensa työkentän, kehityspotentiaalin ja kehittymistarpeet ja oman roolinsa valmentajana sekä olemaan tehtävässä uskottava ”valmennettavien” silmissä. Vaikka kirjallisuudessa korostetaan valmentajajohtajan pyrkimystä tukea alaisroolissa olevaa itsereflektioon ja omaehtoisuuteen kehittymisessään, jätetään hänelle silti erittäin keskeinen rooli. Myös työyhteisön näkökulma jätetään usein pinnalliselle huomiolle, vaikka se saatetaankin mainita valmentamisen tavoitteena. Jaetun johtajuuden mallissa johtajan ja alaisen suhde muuttuu tasavertaisempaan suuntaan. Tärkeää on tämän vuorovaikutussuhteen kehittäminen ja ylläpito, ei pelkästään lähijohtajan valmiuksien kehittäminen.

Yhteenvetona toteamme, että iso osa johtajuuskirjallisuudesta on kiinnittynyt melko ihanteelliseen johtajayksilön tarkasteluun organisaation tilanteen ja työkäytäntöjen jäädessä taka-alalle. Toisaalta tämä johtajakeskeisyys ja hyvän johtajan ominaisuuksien listaus tulee näkyviin myös

Esittelemme seuraavassa ensin yleisellä tasolla vastaajien käsityksiä johtajuuden nykytilasta ja niistä toimintaympäristön muutoksista, jotka heidän mielestään pakottavat muuttamaan lähijohtamisen tapaa. Sen jälkeen tarkastelemme lähemmin kahta eniten huomiota saanutta lähijohtajuuden muutokseen haastavaa tekijää, ikänäkökulmaa ja organisaatioiden pirstaloitumista. Seuraavaksi tutkimme, minkälaista johtajuutta kaivataan ja miten siihen uskotaan päästävän. Lopuksi pohdimme, miten jaetun johtajuuden ideat näyttäytyvät tässä aineistossa. Lähestymme näitä teemoja paradoksien kautta.

### ***Työelämän muutokset rikkovat totuttua johtajuutta***

Puheenvuoroissa on varsin yhtenäinen näkemys siitä, että organisaatiot, työ ja työn tekijät muuttuvat sellaisella tavalla, joka ei enää jatkossa mahdollista nykyisen kaltaista lähijohtajuutta. Johtajuuden olemuksen ja muotojen muutosta pidetään välttämättömänä ja pakkona, ei enää vain toivottavana. Ihmisten elämänarvojen muutos, kansainvälistyminen sekä työn tekemisen tapojen ja -paikkojen muutos olivat keskeisiä muutostrendejä, joihin uskottiin laajasti.

*Esimiestyön haasteet kasvavat, koska työntekijät määrittävät ainakin osin arvot suhteessa vapaa-aikaan. Esimiehellä on entistä enemmän vastuuta*

*erilaisten ryhmien erilaisesta kohtelemisesta. Ulkomaalaisten osuus työvoimasta kasvaa huomattavasti tuoden tietysti eri kulttuurien osaamisvaatet työelämään. Esimiehisyydestä tulee ammatti, esimies ei tee enää substanssia. Jos tuotantotaloudesta tuttu ajattelumalli leviäsi, on työprosessien seuranta ja työn organisointi on esimiehen työtä ja iso johtamiselementti. Osin työaika ja työpaikalla oloa ei enää ole. Työn tavoitteiden ja tulosten arviointi nousee tärkeämmäksi kuin työajan seuranta. Työpaikan moraaliset arvot ja käytänteet ovat entistä tärkeämpiä koodistoja ja rekrytointi tapahtuu siitä näkökulmasta.*

Aineiston valossa erityisesti nuoret pakottavat muuttamaan ja kehittämään lähijohtajuutta. Heidän yhteydessään puhuttiin monesti samalla työaikojen muutoksesta pois 8-16 mallista, vapaa-ajan tärkeyden lisääntymisestä ja viestintäteknologian kehityksen vaikutuksista.

Moni oli sitä mieltä, että johtajuudesta tulee jatkossa selvemmin ammattirooli. Taustalla oli ajatus siitä, että tehtävän vaativuudesta ja tärkeydestä johtuen sitä ei enää voi tehdä sivutyönä.

*Johtamismenetelmiä pitää kehittää, jotta ne ovat linjassa uuden sukupolven odotuksien kanssa. Työvälineet on oltava nykyaikaisia, jotta henkilöstö pysyy työssäänkin motivoituneena ja jotta ne tukevat uusia työtapoja ja työaikoja. Osittainen siirtyminen pois 8-16 mallista vaatii uudenlaista johtamista ja totuttelua ja uusia toimintamalleja. Työaika ja vapaa-aika käsitteet tulevat olemaan erilaisia ja niiden merkitys eri ihmisille samassa työpaikassa voi aiheuttaa haasteita. Työtavoissa pitää huomioida kansainvälistyminen ja erilaiset uudet kommunikointitavat. Tiedon tallennus tai tiedon jakaminen ei tapahdu samoin kuin 80-luvulla tai 90-luvulla tai edes 2000-luvulla. Johtajuudesta tulee ammatti enemmän kuin se nyt on. Organisaatiot monimutkaistuvat ja perinteiset työpaikkojen roolit eivät ole enää niin selkeitä, kun matriisiorganisaatiossa voidaan raportoida moneneen suuntaan ja impulsseja tulee monelta taholta.*

Myös asiantuntijatyön laajeneminen työelämässä muuttaa johtajuuden tarvetta ja luonnetta. Aineistossa pohdittiin eksplisiittisesti hyvin vähän sitä, miten johtaminen muuttuu suorittavan työn työpaikoissa, joissa tehdään fyysisesti raskasta työtä ja henkilöstön koulutustaso on matala. Asiantuntijatyön organisointi ei vastaajien mukaan tulevaisuudessa tapahdu enää perinteisissä hierarkkisina organisaatiokenteina, vaan joustavasti erilaisissa verkostoissa.

*Toimintaympäristön monimutkaistuminen ja nopea muutos edellyttävät, että organisaatioissa toimii yhä enemmän asiantuntijoita. Tulevaisuuden työtehtävät mitä ilmeisimmin vaativat myös työntekijöiden pidemmälle menevää koulutusta. Monimutkaisessa prosessissa tai toimintaympäristössä työskentelevältä ihmiseltä vaaditaan motivaatiota ja innostusta omaan työhönsä. Luultavasti myös yhä useammassa organisaatiossa luovutaan*

*hierarkisesta organisaatiojärjestelmästä, joka korvautuu verkostoituneella tiimijärjestelmällä. Tiimit saattavat tulevaisuudessa olla hyvinkin lyhytikäisiä ja vain harva pystyy ennustamaan oman vakanssinsa vuoden tai kahden päähän. Miten tällaista organisaatiota johdettaisiin tehokkaasti? Ehkäpä pomosta tuleekin tulevaisuudessa sparraaja tai mentori. Henkilöstötyössä luultavasti joudutaan kasvattamaan koulutuksen ja valmennuksen määrää. Tämä siksi, että saadaan ihmiset aidosti motivoituneiksi oman työnsä (ja samalla myös organisaation) tavoitteista. Motivaation säilyttämiseksi tarvitaan luultavasti myös säännöllistä "hengen nostatusta" myös hyvin motivoituneille ihmisille. Työtehtävät ja -nimikkeet ynnä vakanssit saattavat yhden ihmisen kohdalla vaihdella hyvinkin nopeaan tahtiin; tässä myös haaste henkilöstötyölle, johtamiselle ja koulutukselle*

Vaikka lähijohtamisesta puhuttiin pääosin kriittisin äänenpainoin, nousivat esille myös suomalaisen johtajuuden vahvuudet. Ensinnäkin odotuksissa korostuivat johtajuuden piirteet, joista selvästi oltiin tietoisia, joita oli koettu ja joita myös sekä arvostettiin että pidettiin organisaatioissamme mahdollisina. Toiseksi aineistossa oli yksittäisiä mainintoja, joissa todettiin johtajuuden hyvyys verrattuna johonkin muuhun. Muutama totesivat vanhempien johtajien johtamismallien toimimattomuudesta verrattuna nuorempien johtajien tapaan olla lähijohtajia. Seuraava kommentti puolestaan arvioi johtajuutta kansainvälisessä kontekstissa, jossa hän arvioi suomalaisen (hyvän) toimintakulttuurin törmäävän kulttuurieroihin:

*Globalisaatio aiheuttaa sen, että yhä useammin suomalaisen ylemmän toimihenkilön esimies on ulkomaalainen ja ulkomailla. Hänen kulttuuri-taustansa ja siten johtamistapansa on erilainen kuin mihin suomalaiset ovat tottuneet. Suomalaisten perinteiset vahvuudet, itsenäisyys ja epämuodollisuus, muuttuvat heikkouksiksi.*

### ***Tulevaisuuden lähijohtamisen ristipaineita***

Aineiston valossa lähijohtajan työ sisältää lähtökohtaisesti runsaasti ristipainetta ja paradokseja jo nyt, mutta niiden uskotaan vielä lisääntyvän tulevaisuudessa. Handyn (1994) mukaan paradoksit ovat tilanteita, jotka joudutaan elämään lävitse, ei ratkaisemaan. Johtajuuden paradoksaaliset vaatimukset voivat tarkoittaa lisäksi sitä, että samanaikaisesti edellytetään päinvastaisia asioita. Johtajan toivotaan esimerkiksi olevan osallistava, mutta kykenevän nopeisiin päätöksiin. Hänen pitäisi olla analyyttinen mutta samalla innovatiivinen, pitää narut käsissään ja löysätä liekaa, luottaa itseensä mutta näyttää myös herkät puolensa, olla tunteellinen järki-ihminen tai inhimillinen ja jämää. Aineistosta nousi myös selkeitä toiveita tulevaisuuden paremman lähijohtamisen puolesta sekä joitakin ehdotuksia johtajuuden kehittämisen suunnasta ja keinoista.

*Yksilöllisyys vs. yhdenvertaisuus*

Monet vastaajat totesivat, että lähijohtajan on kyettävä kohtaamaan alaisensa yksilöllisesti. Asia nousi esille erityisesti eri-ikäisyyden ja monikulttuurisuuden yhteydessä. Yksilöllisyys liitettiin muun muassa erilaisiin tarpeisiin, arvostuksiin ja mieltymyksiin, jotka pitäisi kyetä aiempaa paremmin pystyvä huomioimaan palkittamisessa, työn organisoinnissa (työaika ja -paikka), osaamisen kehittämisessä ja tukemisessa. Saman aikaisesti pidettiin ehdottoman tärkeänä, että kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti ja samoilla säännöillä.

*Suomalaiset ovat aina vain koulutetumpia. Työntekijä vastaa oman työnsä suunnittelusta, toteutuksesta ja kehittämisestä. Johtajan tulee osata tukea, valmentaa ja mahdollistaa laadukkaan tuloksen aikaansaaminen. Johtajan tulee osata eriyttää johtamistoimintaa. Kaikkia ei voi kohdella samalla tavalla, mutta kuitenkin pitää toteuttaa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden periaatteita. Johtajan tulee olla hyvä organisoija ja koordinaattori, joka näkee toiminnan etäämmältä kuin työntekijät. Toisaalta johtajan tulee sitouttaa henkilöstö strategiasa asetettuihin tavoitteisiin elävöittämällä ja konkretisoimalla tavoitteet työyhteisön kielelle. Johtaminen ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää avointa vuoropuhelua ja yhteistoimintaa henkilöstön kanssa. Henkilöstö tulee olemaan aina vain heterogeenisempää, ikähaitaria voi olla 20 -70 ikävuotta. Miten johtaja osaa käyttää hyödyksi ikäihmisen kokemusta ja nuoren työntekijän tuoretta koulutusta ja tekemisen halua?*

*Etäisyydet vs. yhteisöllisyys*

Aineiston valossa yksi vahvistuva ristipaine tulee toiminnan pirstoutumisesta yli organisaatio- ja maarajojen. Yhteistyötä tekevien ihmisten välimatkat kasvavat ja kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus vähenee. Johdettavana on lisäksi yhä useammin ryhmä, jonka jäsenet eivät kaikki edes ole omia alaisia. Eräs vastaajista heittää huolestuneena kysymyksen ilmaan – jättäen hänkin sen vielä ilman vastausta: ”Yhä useammin tiimit jatkuvat maarajojen yli. Miten johtaa tiimiä/ryhmää/yhteistyötä yli maarajojen ja ilman aseman tuomaa ”määräysvaltaa” henkilöihin?”. Lääkkeeksi tarjotaan useimmiten sähköisiä viestintävälineitä.

Lähijohtamisen ristipaine tulee tarpeesta kehittää yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä ja siitä, että yhä vähemmän ollaan fyysisesti ryhmänä läsnä, tai edes virtuaalisesti pysyvissä kokoonpanoissa.

*Organisaatio rakenteet madaltuu ja työ tekeminen on enemmän verkostoa ja yhdessä tekemistä ja yhdessä työtä tehdessä oppimista, kehittymistä ja johtaminen on enemmän valmentamista. Johtaminen on etäjohtamista ja*

*luottamista. Tavoitteiden asetanta on haasteellista ja vaatii johtajalta aikaa ymmärtää alaisten töiden tekemisen haasteet. Johtaminen vaatii myös tulevaisuudessa alati enemmän joustavuutta ja ketteryyttä muuttumiseen, kyseenalaistamiseen ja omalla esimerkillä osallistumista johtamiseen edestä.*

*Sekä fyysinen työympäristö että työnteon tavat tulevat muuttumaan. Kopikonttoreista tullaan siirtymään monitoimi/avokonttoreihin ja etätyö tulee lisääntymään. Nämä vaativat kehittyneempiä työaikamalleja, sähköisiä työkaluja, toimintatapoja, tavoitteen asettelua ja seuranta sekä esimiehille uutta asennoitumista johtamiseen ja esimiestyöhön. Tämä kaikki vaatii myös henkilöstötyöltä uutta fokusta auttaa ja tukea niin johtoa, esimiehiä kuin henkilöstöäkin uusissa ympyröissä.*

Aineisto nostaa esille lähijohtamisen jännitteen, jossa fyysistä läsnäoloa ja kohtaamista toivotaan ja pidetään tärkeänä ja samaan aikaan joudutaan hyväksymään etäisyyden ja yhteisöjen hajanaisuuden lisääntyminen. Etäisyyksien lisääntyminen hyväksytään väijäämättömänä tosiasiana, mutta esimiehistä puhuttaessa käytetään silti paljon sanoja ”huolehtia”, ”kuunnella” ja ”tukea”. Asiat, joita lähijohtajilta odotetaan, ovat luonteeltaan enimmäkseen sellaisia, että ilman toinen toisensa hyvää tuntemista ja kohtaamista myös kasvokkain, ei niiden edellyttämään vuoropuheluun taida juurikaan päästä.

*Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen ja uusien työkalujen käyttöönotto, joilla osallistetaan paremmin henkilöstö. Yhteinen suunta ja asioiden priorisointi yhä monimutkaistuvassa kentässä. Esimiesten ei tarvitse tietää kaikkea ja henkilöstö sitoutuu tavoitteisiin paremmin, kun pystynyt niihin vaikuttamaan. Työn tuottavuus ja työhyvinvointi paranevat (sekä esimiehet että alaiset). Tarvitaan johtajan jalkautumista henkilöstön pariin, johtajan tulee kuunnella alaisiaan, ottaa heidän asiansa vakavasti, johtajan velvollisuus huolehtia työhyvinvoinnista ja työyhteisön yhteisöllisyydestä. Yhteenukuluvuuden tunne lisää työhyvinvointia, työssä jaksamista ja vähentää näin myös sairauspoissaoloja.*

### *Henkilöstön nuortuminen ongelma vs. mahdollisuus*

Ikäkysymykset tulevat aineistossa esille hyvin ristiriitaisesti. Se nähdään välillä asiana, joka tuo mukanaan hankaluuksia johtamiseen, ja välillä taas mahdollisuutena saada muutosta asioihin, jotka odottavatkin sitä. Monen mielestä nuorten tulo työpaikoille tuo terveitä piirteitä. Siihen, pystytäänkö haasteisiin vastaamaan, ei kuitenkaan välttämättä ihan uskottu. Kommentteista paljastui kriittinen ja kyyninen käsitys, joiden mukaan organisaatioiden ajattelu- ja toimintatavat ovat niin



vanhakantaisia ja jäykkiä, että nuorten mukanaan tuomaan mahdollisuuteen ei kyetä tarttumaan.

*Nuoremmille sukupolville ei enää riitä samanlainen ylhäältä valmiiksi annettu malli tehdä töitä. He haluavat tehdä töitä ahkerasti, keskustella siitä, pohtia ääneen johtajan ja työkavereiden kanssa syy- ja seuraussuhteita. Samaan aikaan on haaste, mistä moisen ajan kukin johtaja saa itselleen revittyä.*

*Henkilöstö ikääntyy ja jaksaminen vähenee sekä motivaatio työn tekemiseen vähenee. Nuori polvi johtajina ajattelee eri tavoin kuin vanha ja elämme omassa organisaatiossamme jatkuvien ristiriitojen keskellä johtamisen suhteen. Vanhemmille johtajille muutos on vaikeaa ellei mahdollista. Ihmiset nähdään rasitteena, eikä heidän onnistumisensa eteen olla valmiita panostamaan, ilmapiiri on lannistava. Kulttuurin muutos on hankalaa ja vie varmasti vielä yhden sukupolven ennen kuin suomalainen teollisuus on siinä pisteessä, että työntekijöitä arvostettaisiin ja johtaminen tapahtuisi yhdessä ongelmia ratkomalla eikä ylhäältä alas johtamalla. Osaavan työvoiman saaminen tulevaisuudessa ja nuorten työntekijöiden sitouttaminen taloon jossa on ym. ongelmia on hankalaa.*

Monet vastaajat ajattelevat asian toisin päin. He ovat huolestuneita enemmänkin siitä, että nuoret tulijat eivät sopeudu nykyisiin organisaatioihin ja se aiheuttaa lähijohtamiseen ongelmia tai ainakin pakottaa lähijohtajat sopeutumaan.

*Nuorilla on erilaiset odotukset työelämän suhteen kuin vanhemmilla sukupolvilla. Nuoret haluavat vapautta ja mielenkiintoisia työtehtäviä eivätkä sitoudu vain yhteen yritykseen. Johtamisen pitäisi muuttua niin, että annetaan vapautta ja inspiroidaan työntekijöitä ja samalla hyödynnetään entistä paremmin työntekijöiden potentiaalia.*

*Toimin palvelualalla HR-päällikkönä ja työntekijärakenteemme on pääasiassa osa-aikaista nuorta työvoimaa. Nyt jo on nähtävissä isoja haasteita nuorien sitouttamisessa ja työnantajaan omistautumisessa. Työtehtävissä suoriutumisen haasteita ja pelottaa ajatella, että mikä työ tämän hetken esimiehien tulee tehdä, jotta nuorisosta saataisiin valmennettua tulevaisuuden johtajia. Kotikasvatus on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana hurjasti ja "hidastaminen" näkyy myös teini-ikäisissä - rahaa pitäisi tulla helposti ja mukavasti ilman, että työtä ja ponnisteluja pitäisi tehdä.*

Aineistossa yksi nuori työntekijä kritisoi organisaation toimintamalleja omasta näkökulmastaan. Vastaus ilmentää ajattelutapaa, johon monet johdon, esimiesten ja henkilöstöammattilaisten kommentit viittaavat. Tämän tapaisten ajatusten uskotaan lisääntyvän henkilöstön keskuudessa sitä mukaa, kun sukupolvi vaihtuu:

*Ihmisen kohtaava, ihmistä kunnioittava ja ihmistä arvostava johtaminen on häviämässä. On menty siiloihin ja poteroihin, josta nakellaan määrä-*

*yksiä sähköpostilla. Kovat arvot kunniaassa. Kaiken määrää raha. Ihminen on vain kustannustekijä eikä tuloksen teon mahdollistava resurssi, jota tulisi vaalia kuin kauneinta kukkaa kasvihuoneessa. HR:n tehtävä olisi huolehtia kasvihuoneen resursseista, että kukat voisivat hyvin. Työelämässä kaikki on perustunut tähän asti ajan mittaamiseen ja hallintaan. Kaiken kontrollointiin mahdollisimman tarkasti. Suorittavan työn muuttuessa yhä enemmän aivotyöksi ei pitäisi olla merkitystä missä ja milloin työtä tehdään kunhan saadaan lisäarvoa aikaiseksi. Jos on hyvä kirjoittaa raporttia läppärillä laiturin nokassa varpaita vedessä huljutellen, niin miksi näin ei voisi tehdä ihan hyvällä omallatunnolla. Raportin syntyminen on kuitenkin se pääasia. Aivot kun eivät toimi kellon mukaan. Luottamus ihmiseen pitäisi saada palautettua. Ohjeet laaditaan ihmisen pahuus ja väärinkäytökset mielessä, ettei vain kukaan pääsisi porsaanreiästä pujahtamaan. Pitäisi puuttua mahdollisesti muutamaan harvaan väärinkäytökseen sen sijaan, että rajoitetaan 99 % tunnollisen elämää kuristumispiteeseen saakka. Johtajien pitäisi olla edelleen johtajia ja HR:n palvelufunktio. Nyt johtajat ovat menneet poteroihin ja HR hoitaa kaiken likaisen työn eli ihmisen kurittamisen. YT-neuvottelut hoidetaan HR:n toimesta, ei siellä johtajia juuri näy.*

Puheenvuorossa korostuu sekä kaipuu vapautteen työssä, että johdon arvostavaan läsnäoloon.

#### *Johtaminen vs. jaettu johtajuus*

Pääosin vastaukset heijastivat vielä vankkaa uskoa siihen, että organisaatioissa tarvitaan melko vahvoja lähijohtajia kantamaan työyhteisöjen prosesseja harteillaan. Ajatus esimies- alaisuudesta perinteisessä mielessä elää sitkeässä, tai ainakaan sen rikkomisen mahdollisuuksiin ei vielä oikein uskota. Osalla vastaajista jaetun johtajuuden ajatus oli ihanne, mutta samalla heillä oli epäilyksiä ihmisten valmiuteen ja kypsyyteen siirtyä yhteisvastuullisempaan johtamismalliin. Yksi tärkeä esille noussut kysymys on, miten saadaan ryhmä toimimaan itseohjautuvasti, jos sen jäsenet ovat fyysisesti kaukana toisistaan, saattavat olla vain lyhyen aikaa toistensa kanssa yhteistyössä ja jäävät väijäämättä toisilleen vieraisiksi. Jonkun mielestä yhteisöllisyyden lisääminen päätöksentekoon on nykymenossa liian hidasta.

*Hierarkiaan perustuva johtaminen vähenee jatkossa edelleen. Tämä voi luoda haasteita niin esimiehille kuin niille työntekijöillekin, jotka eivät ole tottuneet ottamaan vastuuta asioiden kehittämisestä tai eteenpäin viemisestä. Myös itsenäisten päätösten tekeminen voi tuntua haastavalta.*

*Töitä tehdään entistä tiiviimmässä yhteistyössä, muttei kuitenkaan enää välttämättä fyysisesti läsnä samassa paikassa, muuttuu myös se tapa miten näitä hajautuneita asiantuntija tiimejä johdetaan. Onko tulevaisuudessa enää esimiehille sijaa vai siirtyykö johtajuus enemmän työryhmien omalle vastuulle? Mitä osaamista tämä henkilöstöltä vaatii? Ovatko organisaatiot valmiita jaettuun johtajuuteen?*

Joukossa oli kuitenkin myös monia vahvoja puheenvuoroja sen puolesta, että hierarkkisilla rakenteilla tai ainakaan autoritäärisellä johtamisella ei enää ole mahdollisuuksia muuttuvassa maailmassa. Jotkut näkivät, että johtajuuteen osallistaminen kannattaa yksinkertaisesti siitä syystä, että se on kannattavaa.

*Kun johto oppii johtamaan ja ottamaan koko henkilöstön mukaan päätöksentekoon ja kehittämiseen, se samalla sitouttaa henkilöstön ja mahdollistaa kaiken potentiaalın hyödyntämisen. Kun yritys keskittyy sisäisten voimavarojen (henkilöstön, kulttuurin, perinteiden ja uusien johtamisen ja viestinnän keinojen) hyödyntämiseen, yritys tekee tulosta pitkällä aikavälillä. Nykyään useimmiten tulosta tehdään vain lyhyellä aikavälillä joutamalla ulkoisten tekijöitten suhteen. Tällainen "nopealiikkeisyys" helposti unohtaa ihmisen, eikä se siksi kannata koskaan pitkälle.*

Yksi vastaajista oli tullut siihen tulokseen, että jaettuun johtamiseen joudutaan menemään puhtaasti kustannussyistä. Hänen näkökulmansa on kiinnostava, koska sen taustalla oleva ajatus lienee osaltaan syynä siihen, että lähijohtamiselle ei ole monen muun mielestä riittävästi annettu voimavaroja (henkilöitä ja heille aikaa).

*Suomessa organisaatiot ovat liian johtaja keskeisiä ja heitä on liikaa. Tämä taas johtaa siihen että johtajat eivät ole pitkällä tähtäimellä kannattavia yritykselle. Työn ja sen tekijöiden pitää muuttua enemmän itseorganisoituvia jotta työn tekeminen Suomessa olisi tulevaisuudessa kannattavaa.*

Aineistossa paljastuu jännite, jossa jokainen on johtaja ja samalla tarvitaan johtaja, joka luo tuollaisen kulttuurin.

*Henkilöstön sitouttaminen, motivointi, tukeminen kukoistamaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja ulkomaisessa ohjauksessa sekä hyvinvoinnista huolehtiminen nousevat entistä tärkeämpään rooliin, jotta muutoksessa pysytään mukana. Johdon on tärkeää priorisoida tekemistä ja ohjata yksilöitä ottamaan suurempaa roolia ja omistajuutta työn, tuloksen, itsensä ja hyvinvointinsa johtamisessa. Työyhteisen hyvästä hengestä huolehtiminen ja avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirin ylläpitäminen vaatii tukea.*

### ***Tulevaisuuden lähijohtajan ihannekuva***

Aineistosta piirtyy edelleen varsin ihannoiva kuva toivotunlaisesta lähijohtajasta. Hän on ennen kaikkea valmentaja, joka kannustaa ja tukee sekä yksilöä että yhteisöä. Hän arvostaa, luottaa, kuuntelee ja osallistaa. Hän rakentaa yhteisöllistä toimintakulttuuria, jossa yhteisön jäsenet ottavat vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta ja yhteisen toiminnan kehittämisestä ja sujumisesta sekä oppimisesta. Hän on kypsä ja taustalla pysyttelevä johtaja, joka johtaa jaettua johtajuutta. Tämän kaiken hän saa onnistumaan jatkuvassa muutostilanteessa, jossa työyhteisö on mahdollisesti hajallaan, koostuu eri ikäisistä ja eri kansallisuuksista.

*Suomalaista johtamisosaamista on ihan pakko kehittää, käskyttävällä teknokraattisella ja mekanistisella tyylillä emme tule pärjäämään enää jatkossa. Nuoret ikäpolvet eivät sellaiseen alistu. Johtajiksi pitää saada enemmän naisia, johtamisotteeseen vuorovaikutusta, dialogisuutta, innostavaa ja inhimillistä otetta.*

*Organisaatiot tarvitsevat jatkossakin johtamista, mutta kun työssäkäyvä sukupolvi uudistuu – samoin työn tekemisen tapa – on johtamisen myös uudistuttava. Kun uusi sukupolvi on itsenäistä, vastuullista ja aiempia sukupolvia kyvykkäämpää hyödyntämään mm. tietotekniikkaa ja toisaalta arvostuksiltaan erilaista kuin edeltävät polvet, on johtamisen haaste saada nämä ihmiset motivoitumaan, työskentelemään yhteisten päämäärien eteen ja selviämään muutoksissa erilaisin tavoin kuin edeltäjänsä. Johtajista voisi tulla esim. pikemmin taustalla läsnä ja käytävissä olevia, viisaita neuvonantajia itsenäisesti vastuuta kantaville yksilöille kuin tiukasti organisaatioiden toimintaa ohjaavia keulakuva "pomottajia". Toisaalta eri-ikäisen henkilöstön johtaminen vaatii sopeuttamista eri tarpeisiin.*

Lähijohtajilta odotetaan jopa luovaa heittäytymistä johtamistehtävään. Heidän ei haluta olevan hajuttomia, mauttomia ja värittömiä ”virkamiehiä”, jotka ovat ”poteroissaan”, vaan heidän toivotaan laittavan myös itseään likoon.

*Organisaatioiden tuloksetekokyky on monissa organisaatioissa heikentynyt. Ihmiset ovat kuormittuneita ja työ ei maistu. Monesti syy on heikossa johtamisessa. Suomessa tunnutaan hyväksyvän keskinkertainen tai jopa huono johtaminen ja esimiestyö. Monesti suomalainen esimies on ennen kaikkea asiantuntija - tai korkeintaan manageroiva asioiden johtaja. Näkemyksellisyyttä ja itsensä persoonan peliin laittamista on näkyvissä vain harvoin. Samalla ihmetyttää, että tästä asiasta vaietaan, sitä peitellään ja selitellään (tyyliin kun me suomalaiset nyt olemme tällaisia...) Uhkatekijäksi jää, että miten me luomme jatkuvuutta ja uudistumista - kehittymisen ehtona kun olisi itsensä haastaminen.*

Vaikka aineisto tuottaa hyvin yhtenäisen kuvan siitä, millaista tulevaisuuden johtamisen pitäisi olla, löytyy joukosta myös hyvin poikkeava näkemys. Puheenvuo-

ro vahvistaa hyvin aineistossa esitettyä huolta siitä, että miten organisaatioissa kyetään elämään johtamista koskevien ristiriitaisten käsitysten ja toimintamallien kanssa. Sodankäynnin johtamismalleilla on edelleen sitkeä ja vankka sijansa suomalaisessa työelämässä. Sen kannattajia ja toteuttajia on monilla työpaikoilla. Kun tällaisen johtamisfilosofian piirissä vastapuoli koostuu esimerkiksi nuorista asiantuntijoista, on konfrontaatioille luotu otollinen maaperä.

*Henkilöstötyön haaste on hyvä johtaminen. Ollut jo satoja vuosia ja tulee olemaan. Johtaminen on samanlaista. Sotilasvalan johtamisosio on vanha, mutta aina ajankohtainen. Jos henkilöstöfunktio pyrkii ohjaamaan johtamista, se voi aiheuttaa enemmän haittaa, kuin hyötyä.*

Jotkut vastaajista eivät uskoneet, että johtajuus voi muuttua, jos organisaatioissa ei tietoisesti lähdetä yhteistyössä kehittämään yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Henkilöstöjohtamisen yhtenä tärkeänä tulevaisuuden kehittämishaasteena nostettiin esille ” Yhtenäisen johtamiskulttuurin luominen ja käytäntöön vieminen, organisaation kaikilla tasoilla. ”

### ***Lähijohtajuuden kehittäminen henkilöstöfunktion haasteena***

Vastaajista moni oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa on pakko ryhtyä satsaamaan lähijohtamiseen toisella tavalla kuin nyt. Se tarkoittaa johtamistyön muuttamista ammattimaisempaan suuntaan ja siihen johtavan polun systemaattisempaa johtamista. Asia on kuitenkin kompleksinen, koska myös johtamistehtävissä ennakoidaan vaihtuvuuden kasvavan ja sen myötä johtamistehtävissä on jatkossa nykyistäkin useammin kokematon henkilö vasta oppimassa tehtävään. Lähijohtajien kierron nopeutuminen luo myös työyhteisöihin tilanteita, joissa ei lähijohtaja ja hänen alaisensa eivätkä ehdi oppia tuntemaan toisiaan sen paremmin kuin organisaation toimintatapojakaan kunnolla.

*Johtamiseen erikoistutaan. Perinteinen juoksupojasta johtajaksi -malli ei enää toimi, vaan johtajat on oma ammattiryhmänsä, johon koulutetaan erikseen. Urapolut rakentuvat enemmän horisontaalisesti tai asiantuntijaroolissa kehittämisessä; esimieheksi koulutaudutaan omissa sisäisissä valmennusohjelmissaan.*

*Kiertonopeus organisaatioissa on kasvanut hurjasti ja tämä tuo kaksi haastetta - miten saada pätevät oikealle uralle ja toisaalta miten saada johtamisen kehitys pysymään tahdissa kun esimiehet ovat yhä nuorempia, mutta toimivat tehtävissään entistä lyhyemmän ajan.*

Johtajuuden kehittäminen paremmin vastaamaan tulevia haasteita ja samalla sen laadun parantaminen nähtiin pitkälti henkilöstöfunktion tehtävänä. Keinot, joita siihen esitettiin, olivat perinteisiä: johtajuuden laadun arviointia, johtajien koulutusta ihmisten johtajuuteen ja valmennusta johtamistyössä kehittymiseen.

*Esimiesasemassa olevien henkilöiden johtamistaitoja tulisi säännöllisesti arvioida (esim. 360 astetta -arviointit) ja kehittää (esimiesvalmennukset). Toivoisi asenneilmapiirin muuttuvan siihen suuntaan, että meillä kaikilla on oikeus tulla hyvin johdetuksi.*

*Esimiesten valmentaminen eri-ikäisten johtamisessa ja heidän tietämyksensä lisääminen eri-ikäisten oppimisesta, työn organisoinnista, vuorovaikutuksesta, kouluttamisesta, työkyvyn ylläpitämisestä, työn ja perheen yhteensovittamisesta ja sopivien ikäjohtamisen työkalujen kehittäminen*

Kehittämisajattelua leimaa vahvasti usko siihen, että johtaminen voi muuttua, kunhan johtajiin kaadetaan uusia ajatuksia. Joukossa on myös näkemyksiä, joiden mukaan johtaminen voi muuttua vain sen kautta, että johtamistehtävissä olevat saatetaan oman itsensä ja toimintansa kanssa itsereflektioon. Yllättävän vähän kiinnitetään huomiota johtajuuden rakenteellisiin edellytyksiin kuten työnkuviin, valintaprosesseihin, tukeen, tavoitteisiin ja palkitsemiseen. Joitakin viittauksia esitettiin siihen suuntaan, että lähijohtamisesta tulee yhä ammattimaisempaa. Suoraan ei kuitenkaan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta sanottu, että lähijohtajille tullaan antamaan tai pitäisi antaa enemmän aikaa johtamistyöhön. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa heidän tehtävänsä on usein mahdoton, koska oma tehtäväkenttä täyttää jo koko työajan ja johtajuus siirtyy pieneksi sivutehtäväksi. Lähijohtajien valinnasta oli joitakin mainintoja, mutta rekrytointiprosessien kehittämistarpeista ja -mahdollisuuksista ei esitetty konkreettisia ehdotuksia. Selvää kuitenkin on, että lähijohtaminen voi kehittyä vain, jos tehtäviin saadaan oikeanlaisella motivaatiolla olevia ja vuorovaikutustaidoiltaan taitavia ihmisiä. Palkitsemistakaan ei tuotu esille johtajuuden kehittämisen keinona, vaikka sillä voidaan ohjata ihmisten huomiota ja ajankäyttöä tehokkaasti. Jos lähijohtaja voi saada tulospalkkioita vaikkapa 10 % palkastaan yksikkönsä työtyytyväisyyskyselyn perusteella, 5 % käytyjen kehityskeskustelujen ja laadittujen kehityssuunnitelmien perusteella ja 20 % tavoitteiden saavuttamisesta, lähijohtajien huomio kohdistuu määriteltäviin asioihin varmasti enemmän kuin ilman palkitsemisjärjestelmän tuottamaa merkityksenantoa.

### *Suosituksia tulevaisuuden esimiestyöhön*

Lopuksi esitämme tutkimustulosten perusteella muutamia suosituksia käytännön lähijohtamistyöhön.

#### *Aikaa esimiestyölle*

Barometrin tuloksista kävi selvästi ilmi, että lähijohtajuudelle on huutava tarve organisaatioissa. Tästä huolimatta vastaajat kertoivat liian harvoilla lähijohtajilla olevan riittävästi aikaa tähän tärkeään työhön. Lähijohtajien aika menee business-tehtävien lisäksi toissijaisiin hallinnollisiin tehtäviin, jotka voi hyvin tehdä jokin muu taho. Lähijohtamiselle on raivattava huomattavasti enemmän aikaa. Käytännössä tämä tarkoittaa lähijohtajien työnkuvien selkiyttämistä ja karsimista niin, että tilaa jää myös lähijohtamistyölle. Se tarkoittaa spontaanin kanssakäymisen mahdollistavaa aikaa, aikaa palaverille ja aikaa yksittäisten ihmisten asioiden kuuntelemiselle ja käsittelylle. Hyvä johtajuus toteutuu parhaiten jatkuvassa vuorovaikutuksessa, ei harvoin toistuvina ”ruiskeina” tai ”kokouspiikkeinä”, eikä varsinkaan sähköpostilla.

#### *Paradoksien ja ristiriitojen sietäminen*

Lähijohtajien työtaakkaa keventää huomattavasti ymmärrys siitä, että heidän työnsä on lähtökohtaisesti ristiriitaista ja paradokseja sisältävää. Ristiriitaisuuden tunne ei tarkoita esimiehenä epäonnistumista, vaan kuuluu lähijohtajuuden luonteeseen. Tästä hankalasta yhtälöstä johtuen esimiehenä ei voi onnistua täydellisesti, mutta siinä voi toki onnistua riittävän hyvin. Paradoksien ja ristiriitojen läpi voi elää ja niitä voi oppia sietämään. Usein esimiehet tarvitsevat tässä myös tukea. Organisaatioissa on mahdollista melko pienin järjestelyin saada tällaista tukea aikaan muun muassa lähijohtajien yhteisten keskustelufoorumien kautta. Esimerkiksi kerran kuukaudessa toistuva esimiesryhmän tapaaminen, jossa keskustellaan nimenomaan ihmisten johtamisessa kohdatuista haasteista, antaa uusia näkökulmia ja vertailukohtia oman tehtäväkentän haasteisiin. Keskustelu tuottaa myös hiljaisen tiedon siirtoa ja keskinäistä oppimista. Useimmiten ilot ja surut ovat kaikilla organisaation lähijohtajilla suunnilleen samanlaisia ja niin myös ristiriidat ja paradoksit, joita on ratkottava.

*Näkymättömien johtajuuskäytäntöjen näkyväksi tekeminen*

Kollegiaalisissa asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen työ on auttaa, kannustaa ja mahdollistaa asiantuntijoiden työtä, ei niinkään tehdä suuria ja näyttäviä linjanve-toja omin päin. Tällainen hienovarainen johtamistyö on usein näkymätöntä ja pyrkii siksi ”katoamaan” kokonaan. Tällaiset relationaaliset käytännöt, tai suhde-työ, pitää tunnistaa ja tunnustaa tärkeäksi johtajuuden lajiksi tekemällä näkyväksi näitä käytäntöjä. Miten sitten tehdä näkyväksi tällaista hienovaraista johtajuutta? Ehkäpä lähijohtajien ainoaksi keinoksi usein jää sen kertominen, että miksi hän ei pääätä asiaa yksin, miksi hän ei suostu ratkaisemaan ongelmaa itse, miksi hän ha-luaa osallistaa ihmiset asioiden hoitoon ja miksi hän ei halua ottaa selvää kantaa. Autoritäärisen johtajuuden historia on vuosituhansien mittainen, joten sitä koske-vat odotukset – samanaikaisen vieroksunnan kanssa – ovat sitkeässä. Yhtä lailla kuin itseään, joutuu lähijohtaja opettamaan myös koko työyhteisöä siihen, että sekä valtaa että vastuuta joutuu ottamaan koko joukko yhdessä.

*Dialogi ja kuuntelu jakamisen edistäjänä*

Moniäänisyyden salliminen ja siihen kannustaminen on nykyaikaa. Juhlapuheiden sijaan kannattaa keskittyä kuunteluun ja dialogin taitoihin – asiantuntijat haluavat tulla kuulluiksi ja nähdyiksi. On erityisen tärkeää, että oma lähijohtaja kuuntelee juuri minua, silloin koen olevani arvostettu. Alvessonin ja Sveningssonin (2003) tutkimuksen mukaan yksinkertaiset arkiset johtajuuskäytännöt ovat hyvin tärkeitä. Työntekijät kokivat tärkeäksi, että esimies käy tervehtimässä, kyselee kuulumisia ja kuuntelee ihmisiä. Kuunteleva johtajuuskulttuuri edellyttää läsnäoloa hetkessä, kärsivällisyyttä ja avoimuutta kuunnella ihmisiä (Koivunen, 2006).

Kuunteleminen on taitolaji. Bowerman ja Collins (1999) ovat kauniisti kuvanneet kehittymistä edistävää kuuntelemista siten, että se tapahtuu kolmella tasolla: pään, sydämen ja käsien tasolla. Pään tason kuunteleminen kohdistuu sisältöön. Sydä-men tason kuunteleminen kohdistuu tunteisiin ja mielentiloihin. Käsien tason kuunteleminen kohdistuu toisen tahtotilaan eli pyrkimyksiin, sitoutumiseen ja voimavaroihin.

Lähijohtaja pitää lisäksi prosesseja ja tärkeitä asioita esillä käymällä niistä jatku-vaa dialogia eli vuoropuhelua työntekijöidensä kanssa. Hänen vastuullaan on eri-laisten prosessien translaatio eli organisaatioon soveltaminen ja istuttaminen asi-antuntijoiden avulla.



*Kohtuullisuus*

Lähijohtajat voivat osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen korostamalla kohtuullisuuden merkitystä. Paras on tunnetusti hyvän pahin vihollinen – monissa tehtävissä riittää kohtuullinen suoritus. Niin hyvän suorituksen kuin hyvän johtajuudenkin kestävä kehitys on kohtuullisuus: vain sen avulla toiminta ja kehitys voivat jatkuva pitkään. Turbovaihteella ollaan helposti riskirajoilla ja tuloksena voi olla epäonnistuminen tai kaaos.

Jos lähijohtajan maailmankuva on vielä korostetun rationaalinen ja ennustettavuutta edellyttävä, voivat kaoottisuus ja epävarmuus aiheuttavat stressiä. Tässä tilanteessa voi lähijohtajaa auttaa, jos tiedostaa ja ymmärtää esimiestyön syvästi ristiriitaisen luonteen ja johtajuuden paradoksaaliset vaatimukset.

*Lähteet*

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003): Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane. *Human Relations* 56:12, 1435–1459.

Barley, S.R. & Kunda, G. (2006) Contracting: a new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives* (February), 45–66.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bluckert, P. (2005a). The foundations of a psychological approach to executive coaching. *Industrial and Commercial Training* 37:4, 171–178.

Bowerman, J. & Collins, G. (1999). The coaching network: a program for individual and organizational development. *Journal of Workplace Learning* 11:8, 291–197.

Choi, M.S. (2005). *A Case Study of an Action Learning Program: Can Action Learning Be an Approach to Enhance a Manager's Coaching Skills?* Doctoral dissertation. Washington D.C.: The George Washington University.

Clark, D.B. (1973). The concept of community: a re-examination. *Sociological Review* 21, 397–416.

Crevani, L. (2011): *Clearing for Action. Leadership as a Relational Phenomenon*. Tukholma: The Royal Institute of Technology.

Dachler, H.P. & Hosking, D.M. (1995), The primacy of relations in socially constructing organizational realities. Teoksessa *Management and Organization: Re-*

*lational Alternatives to Individualism*, 1–28. Toim. D.M. Hosking, H.P. Dachler & K.J. Gergen). Aldershot: Avebury.

Ellinger, A.D. & Bostrom, R.P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development* 18:9, 752–771.

Evered, R.D. & Selman, J.C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics* 18, 16–32.

Gemmil, G. & Oakley, J. (1992). Leadership: An alienating social myth? *Human Relations* 45:2, 113–130.

Handy, C. (1994). *The Age of Paradoxes*. Harvard School Press.

Heslin, P.A., Vandewall, D. & Latham, G.P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology* 59:4, 871–902.

Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: The meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance* 22, 1–14.

Koivunen, N. (2005). Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon Tutkimus* 24:3, 32–45.

Koivunen, N. (2006). Kuunteleva johtamiskulttuuri. Teoksessa *Viestejä ja merkityksiä – Expertus Dico. Juhlajulkaisu Professori Henrik Gahmbergille*, 77–95. Toim. Jukka Vesalainen & Riitta Viitala. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 275. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Ladkin, D. (2010), *Rethinking Leadership. A New Look at Old Leadership Questions*. Cheltenham: Edward Elgar.

Macneil, C. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of Workplace Learning* 13:6, 246–253.

Pearce, C.L. & Conger, J.A. (toim.) (2003). *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Phillips, R. (1994). Coaching for higher performance. *Management Development Review* 7:5, 9–22.

Popper, M. & Zakkai, E. (1994). Transactional, charismatic and transformational leadership: conditions conducive to their predominance. *Leadership & Organization Development Journal* 15:6, 3–7.

Popper, M. & Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 13:7, 15–18.

- Rogers, A. (2000). The ingredients of good coaching. *Works Management* 53:6, 14–17.
- Senge, P. M. (2000). Reflection on a leader's new work: building learning organizations. Teoksessa *Knowledge Management. Classic and Contemporary Works*, 53–60. Toim. D. Morey, M. Maubury & B. Thuraingham. Cambridge: The MIT Press.
- Sergiovanni, T.J. (1994). Organizations or communities? Changing the Metaphor Changes the Theory. *Educational Administration Quarterly* 30:2, 214–226.
- Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*. Routledge: London.
- Takanen, T. (2013): *The Power of Being Present at Work. Co-Creative Process Inquiry as a Developmental Approach*. Helsinki: Aalto University.
- Their, S. (1994). *Det pedagogiska ledarskapet*. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa *Coaching ja johtajuus*. Valmentava ote esimiestyössä. Toim. M. Räsänen. Edita.
- Wenger, E.C. (2005). *Communities of Practice. Brief Introduction*. [online] [3.4.2005]. Saatavissa: [http://www.ewenger.com/theory/communities\\_of\\_practice\\_intro.htm](http://www.ewenger.com/theory/communities_of_practice_intro.htm).
- Whitmore, J. (2007). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.

## TEKNOLOGIAN JA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN LIITTO

*Jukka-Pekka Heikkilä*

*Teknologian kehityksellä on valtava merkitys henkilöstöhallinnan (HR) nykyisiin käytäntöihin ja tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Päivittäisessä henkilöstöjohtamisessa käytettävät standardit HR-tietojärjestelmät kuitenkin tuovat organisaatiolle paljon lisäkustannuksia ja järjestelmien tuottamaa strategista lisäarvoa on usein varsin vaikeaa todeta. Usein tietojärjestelmien tehokasta käyttöä ja halutun hyödyn saamista rajoittavat henkilöstön puutteellinen koulutus, paikalleen jämähtänyt organisaatiokulttuuri sekä radikaalisti monimutkaistuva liiketoimintaympäristö, etenkin kansainvälisessä kontekstissa. Tämä luku sukeltaa HR- teknologian maailmaan ja esittelee HR-barometrin aineiston kautta HR -teknologian mahdollistamaa strategista potentiaalia organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi luvussa analysoidaan teknologian käyttöön liittyviä ongelmia kansainvälisessä kontekstissa ja luvun lopussa luodaan katsaus teknologiaan liittyviin tulevaisuuden haasteisiin.*

### **Johdanto**

Informaatioteknologian (IT) käyttö liiketoiminnassa on viime vuosina lisääntynyt rajusti. Tietojärjestelmät niin pienissä, keskisuurissa, kuin suurissa organisaatioissa ovat arkipäivää ja viime vuosina tietojärjestelmistä on tullut liiketoiminnan selviytymisen kannalta välttämättömyys. Tämän vuoksi teknologiaan investoidaan entistä enemmän: organisaatiot pyrkivät automatisoimaan ja yhdenmukaistamaan prosessejaan etsiessään ainaisia kustannussäästöjä ja tehokkuuden lisäystä (Bondarouk & Ruël 2009). Todellisuudessa maailma, jossa entistä tehokkaampaa liiketoimintaa toteutetaan ei ole kuitenkaan muuttunut yksinkertaisemmaksi ja standardimmaksi, päinvastoin, maailmasta on tulossa yhä epävakaampi ja kompleksisempi. Jatkuvasta muutoksesta on tullut normi.

Muutokseen vastaaminen ja teknologian kehityksessä jatkuva mukana pysyminen sekä organisaatiomuutosten toteuttaminen ovat organisaatiolle haastavia koska uudessa ”jatkuvan muutoksen taloudessa” selviytyminen vaatii organisaatiolta muun muassa kyvyn optimoida oikean yhdistelmän teknologiaa ja ihmisiä sekä etenkin kykyä ymmärtää mitä teknologialla voidaan realistisesti saavuttaa ihmisten johtamisessa. Nykyään päivittäistä henkilöstöjohtamista toteutetaan enemmistö-

sä määrin tietojärjestelmien avulla. 1990-luvulla keskusteluun noussut termi ”e-HR” viittaa HR-tietojärjestelmien suunnittelua, käyttöönottoa ja sekä käyttöä HR-toiminnoissa (Strohmeier 2007). E-HR tarkoittaa tässä luvussa samaa kuin HR-tietojärjestelmä. Teknologisesti E-HR voi esimerkiksi tarkoittaa markkinoita hallitsevaa ja monikansallisten yritysten sekä julkisen puolen suosimaa SAP-järjestelmää, keskisuurten yritysten suosimaa kotimaista Sympaa tai pienempien organisaatioiden käyttämään Microsoft Officen Exceliä.

Jatkuvan muutoksen tuomiin paineisiin vastaaminen on johtanut tilanteeseen, jossa HR-tietojärjestelmiä hankitaan HR:n fundamentaaliseen muuttamiseen ja usein lopullisena tavoitteena on saada HR-funktio organisaation ”strategiseksi partneriksi”. Strateginen partnerius tarkoittaa tilannetta, jossa HR-tietojärjestelmien käyttö organisaatiossa, teoriassa, vapauttaa HR-henkilöstön rutiinisuurituksesta tuottamaan esimerkiksi henkilöstön kehitykseen liittyviä vaativampia työtehtäviä tai muita strategisesti tärkeitä tehtäviä (Marler 2009). Organisaation työntekijät toteuttavat rutiinimaiset HR-tehtävät itsepalveluportaalin kautta, jolloin he myös hallitsevat omaa HR-dataansa. Ideaalitalanteessa tämä nostaa HR:n imagoa ja organisaation henkilöstöjohtaja on entistä arvostetumpi henkilö johtoryhmässä, mutta samalla kohtaa entistä enemmän haasteita, kuten HR-barometrin vastaaja on todennut:

*”Tämä [teknologinen] muutos on jo tapahtunut, mutta tuntuu, että sen vaikutukset alkaa nyt näkyä konkreettisemmin (jaksamisongelmat, downshiftaaminen...) ja olisi tärkeää, että organisaatiot alkaisivat reagoida siihen ja miettiä, että miten työskentelytapoja tulee muuttaa, jotta jaksamme työelämässä pidempään. Luulen, että teknologian myötä työelämä on muuttunut nopeatahtisemmaksi ja tietomäärä on lisääntynyt ja ihmisen on entistä haastellisempaa hallita omaa työtään ja jatkuva kiireen tuntu tuntuu olevan jokaisen arkipäivää.”*

Teknologian kasvuun reagointi tuottaa ongelmia niin HR- kuin IT-ammattilaisille. HR-tietojärjestelmät vaativat organisaatiolta valtavia taloudellisia investointeja ja uuden teknologian käyttöönotto sekä käyttö epäonnistuu valitettavan usein. Tutkimusta aiheesta on varsin niukasti ja julkaisut Suomessa ovat lähinnä mainontaa koskien mitä E-HR:n avulla voidaan teoriassa saavuttaa. Akateeminen kirjallisuus on viime aikoina (mm. Marler & Fisher 2012) alkanut kritisoimaan HR-tietojärjestelmiä tuottavia ja myyviä konsulttiyrityksiä yltiöpositiivisesta markkinoinnista, jossa käytetään hyväksi etenkin HR-henkilöstön mahdollista tietämättömyyttä teknologiasta. Tämä epäkohta mielessä tämän luvun tarkoituksena on edistää HR-ammattilaisen tietämystä teknologian tuomista hyödyistä sekä haasteista. HR-barometrin vastaaja kiteyttää osuvasti luvun tarkoituksen:

*”Jotta henkilöstön osaaminen ja työllistyminen varmistetaan on useimpien henkilöiden opeteltava uusia ja laajenevia työtehtäviä. Meillä HR-tietojärjestelmillä ja automatisoinnilla poistetaan useita manuaalisia työvaiheita ja tämä tarkoittaa sitä, että mikäli henkilöstö haluaa työllistyä, täytyy heidän opetella monenlaisia uusia työtehtäviä ja valmiuksia.”*

HR-barometrin aineiston tukemana tämä luku käsittelee aluksi e-HR:n mahdollistamaa strategista potentiaalia organisaatioille sekä esittelee teknologian luomia haasteita HR:lle. Luvun tarkoituksena ei ole toistaa kirjassa jo esitettyjä metodologisia seikkoja HR-barometrasta: teknologian vaikutusta ainoastaan havainnollistetaan vastaajien kirjoittaminen mielipiteiden avulla. Strategisen E-HR:n jälkeen on vuorossa katsaus monikansalliseen liiketoimintaympäristöön, kansainvälisyys on yhä merkittävämpää myös HR-prosesseissa. Luvun lopuksi keskustellaan tulevaisuuden kehityssuunnista ja luvun lopuksi esitetään käytännön neuvoja teknologian käyttöönoton ja käytön suhteen.

### ***E-HR osana modernia henkilöstöjohtamista***

#### *Tietojärjestelmien potentiaaliset hyödyt – kohti strategista kumppanuutta*

Teknologian vaikutus HR-toimintoihin luonnollisesti riippuu käyttöönoton alkuperäisistä tavoitteista. Tärkeimpänä tavoitteena on yleensä kustannusten ja HR -henkilöstön rutiininomaisten työtehtävien vähennys mm. itsepalveluportaalien avulla. Ajansäästön ja HR-tietojärjestelmien välillä on myös yhteys: järjestelmien käytön seurauksena rutiininomaiset paperitehtävät siirtyvät tietokoneiden hoidettavaksi sekä esimerkiksi loma- ja työmatkaehdotukset siirtyvät työntekijän vastuulle. Hallinnollisen ruutinityön vähentymisen myötä HR-ammattilaisen odotetaan olevan yleiskonsultin roolissa, joka puolestaan nostaa HR:n imagoa organisaation yleisosajana ja liiketoiminnan ymmärtäjänä. Edellämainittujen tavoitteiden saavuttaminen mahdollistaa konsulttiyritysten mainostaman ”strategisen kumppanuuden” johon akateeminen kirjallisuus on viime aikoina suhtautunut aiempaa kriittisemmin.

Tiivistettynä ”strategisen kumppanuuden” käsite pohjautuu edellä mainittuun oletukseen, jossa järjestelmän käyttöönoton myötä rutiininomaiset HR-tehtävät siirtyvät eri yksiköiden linjaesimiehelle ja työntekijöille. Teoriassa HR-henkilöstölle jää enemmän aikaa strategisten tehtävien toteuttamiseen. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen ja resurssien suunnitteluun liittyvät tehtävät, jotka onnistuessaan lisäävät HR-prosessien arvoa yrityksessä. Tehtävien siirto esimiehille ja työntekijöille on lähes aina ongelmallista, kuten myös HR-barometrissa monesti todettiin:

*”Tukitehtävät ovat vähentyneet ja vähentyvät, kun henkilöstömäärää vedetään alas. Ne ovat osin siirtyneet asiantuntijoiden hoidettaviksi, mikä ei aina ilahduta asiantuntijoita. Osa tehtävistä on ajateltu hoidettavan tehostetun tietotekniikan avulla, mutta esimiehillä ja asiantuntijoilla ei riitä aikaa ja intoa opiskella uusia järjestelmiä.”*

Strateginen kumppanuus ei toisaalta aina tarkoita, että työntekijät toteuttavat suurimman osan HR-tehtävistä tai henkilöstöjohtajan istumista johtoryhmässä toteutamassa yrityksen strategiaa yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Strateginen kumppanuus, orientaatio, voi olla organisaatiosta ja sektorista riippuen myös entistä laadukkaamman HR-palvelun tuottamista tai se voi koskea ainoastaan HR-kustannusten vähennystä. Henkilöstökooltaan suuremmissa sekä luonnollisesti monikansallisissa organisaatioissa tavoitteiden joukkoon liittyy myös järjestelmien standardisaatio, jota käsittelemme myöhemmin tässä luvussa. Nyt siis tiedämme mitä HR-tietojärjestelmien käytöllä yleensä tavoitellaan ja mitä strategisen kumppanuden käsite tarkoittaa. Seuraavaksi tarkastelemme teknologian mahdollistamaa strategista kumppanuutta hieman kriittisemmin.

#### *Strategisen kumppanuuden myytti?*

Ensimmäiset tieteelliset todisteet teknologian mahdollistamasta HR-tehtävien siirrosta työntekijöille ovat peräisin 1990-luvulta, jolloin Martinsons et al. (1994) todistivat, että teknologian käyttö vapautti HR-henkilöstön aikaa rutiinitehtävistä muihin tehtäviin. Toisaalta on syytä muistaa, että positiivisia tuloksia saavutaneissa tutkimuksissa kohteena ovat usein teknologiakeskeiset yritykset, esimerkiksi Microsoft, joiden muutkin prosessit ja henkilöstön kyvyt ovat jo valmiiksi hyvin IT-painotteisia. Yllättävän usein organisaatioiden on raportoitu kärsivän teknologian asiantuntijuuden puutteesta sekä yleisesti aliarvioivan teknologian kehityksen tärkeyden (Bondarouk & Ruël 2009). Tämän seurauksena tutkimuksissa raportoidaan yhä useammin, että tietojärjestelmiltä haettuja tavoitteita ei ole saavutettu.

Esimerkiksi Parry ja Tysonin (2011) laaja tutkimus ei löytänyt yhteyttä HR-henkilöstön vähentämisen ja kustannussäästöjen välillä. Lisäksi tutkimus totesi, että strategisen orientaation lisääminen voi olla mahdotonta, koska HR-henkilöstö on harvoin teknologisesti orientoitunutta. Tämä on ymmärrettävää, sillä HR on perinteisesti ollut organisaation ihmisläheisin funktio. HR-henkilöstöltä kuitenkin edellytetään ja tullaan entistä enemmän vaatimaan teknologiaan liittyvää osaamista:

*”Etenkin pitkään työelämässä olleet ovat tottuneet työskentelemään eri tavalla. Asiaosaaminen on kunnossa, mutta uusi teknologia ei. Uudet työvälineet aiheuttavat stressiä, joka näkyy poissaoloina ja työkyvyn alenemisenä. Työajan lyhentäminen ei auta, vaan työntekijöitä pitäisi ohjata paljon nykyistä enemmän uusien työvälineiden käyttöön.”*

Koulutus on ensiarvoisen tärkeässä asemassa etenkin kun työntekijöiden IT-osaamista tarkastellaan OECD:n vuoden 2013 tutkimuksen osalta. Työssäkävivistä kansalaisista melkein kolmannes eli noin miljoona ihmistä osaa heikosti ratkaista ongelmia tietotekniikkaa hyödyntäen. Tämä koskee etenkin yli 40-vuotiaita, joilla on tutkimuksen mukaan arka suhtautuminen tietokoneisiin; pelko virheen tekemisestä tai jopa oman työpaikan menetyksestä prosessien automatisoitumisen seurauksena on yleistä (OECD, 2013). Myös barometrissä puutteellisiin IT-kykyihin ja ikäjakaumaan kiinnitettiin huomiota:

*”Harvat yli 50-vuotiaat pysyvät nykyhetken kärryillä ajatellen niitä mahdollisuuksia mitä uusi teknologia, uudet viestintäkeinot, lyhytjänteinen, mutta oppiva ja ketterä toiminta tuo mukanaan. Viestintä ja kommunikaatiotapa sekä johtamistapa tulee repimään organisaatiot kahtia, nuorille omanlaista ja vanhemmille sitä, mikä heille toimii. Mikäli varttuneempien tarpeita viestinnässä ja työkalujen opettelussa ei oteta huomioon, he puttaavat kärryiltä, kovaa ja usein. Tämä vaikuttaa varmasti työn tuloksiin, oman työpanoksen arvostamisen tunteeseen, yleensäkin arvostetuksi tulemisen tunteeseen ja työssäjaksamiseen. Lisäksi se on myös kallista ja aikaavievää touhua, opettaa vanhempaa sukupolvea uusien työkalujen (it-) käyttöön kädestä pitäen, asioita, jotka nuorempi oppii itse kokeilemalla, toisilta kysymällä ja/tai intuitiivisesti harjoittelemalla.”*

Ilman tarvittavia kykyjä HR – ammattilaisen on hyvin vaikeaa toteuttaa strategisia tehtäviä. HR-tietojärjestelmät tuottavat erittäin suuret määrät dataa, mutta ilman tietoa mitä dataa tarvitaan, miten ja mihin tarkoitukseen dataa analysoidaan HR – tietojärjestelmistä saatava hyöty tulee olemaan hyvin rajallista. Työntekijöiltä vaadittavien kykyjen varmistamisen lisäksi organisaatiolla, etenkin sen ylimmällä johdolla, tulisi olla ennen järjestelmän hankintaa selkeä ymmärrys mitä on strateginen HR. Laadukain akateeminen kirjallisuus onkin viimeaikoina alkanut vahvasti myös kritisoimaan HR - palveluntuottajien luomaa utopistista harhakuvaa tilanteesta, jossa kalliit HR-tietojärjestelmät tekevät HR:stä strategisen ilman suurempia ongelmia (Bondarouk ja Ruël 2009, Marler ja Fisher 2012). Myös barometrissä esiintyi monesti yleiskritiikkiä järjestelmiä kohtaan:

*”HR-järjestelmien kehittäminen on kallista ja järjestelmät usein kankeita. Miten saada riittävän hyvät, kohtuuhintaiset HR-järjestelmät tukemaan strategisia HR-prosesseja ilman että HR:n ja esimiesten aikaa tuhrintuu liikaa järjestelmän käyttöön ja kehittämiseen.”*



Tieteellinen todistusaineisto strategisen roolin kasvusta tietojärjestelmien käyttöönoton myötä ei ole yksimielistä ja tutkimusta aiheesta on hyvin niukasti. Tässä tilanteessa järjestelmien ostajat joutuvat usein nojautumaan järjestelmätoimittajien sekä konsulttien luomiin mielikuviin. Edellämainitut toimijat saattavat kohdella asiakkaita hyvinkin eriarvoisesti: nopeassa myyntitilanteessa, jossa asiakkaalla ei ole aiempaa kokemusta tietojärjestelmistä, saatetaan ylimyydä järjestelmän ominaisuuksia. Lisäksi organisaatiot ovat raportoineet piilevistä kustannuksista, jotka syntyvät kun myytyä järjestelmää aletaan muokata tuntihinnoitteluperiaatteella toimittajan toimesta. Tämä näyttää pitävän paikkansa etenkin julkisella sektorilla, jossa vastaajilla oli runsaasti negatiivista sanottavaa tietojärjestelmistä:

*”Prosessit ovat olleet samat useita vuosikymmeniä ja niitä uudistetaan hitaasti ja kankeasti jo valmiiksi vanhentuneisiin prosesseihin, kun pitäisi ajatella tulevaisuuden haasteita. Tuottavuutta ja pienenevää hallintoa, jonka pitäisi työskennellä tehokkaammilla työkaluilla. Tämä ei onnistu, koska julkisella sektorilla mennään sokeasti suuryhtiöiden perässä ja etsitään markkinoilta valmiita ratkaisuja, koska räätälöidyt ratkaisut ovat olleet toimimattomia ja kalliita. Pitäisi kuitenkin ensin miettiä tulevaisuuden prosessit ja toteuttaa välineet niihin avoimen lähdekoodin järjestelmillä, jotka aidosti tukevat prosessin tehokkuutta ja parantavat tuottavuutta.”*

*”Valtionhallintoa on pyrittävä supistamaan. Samanaikaisesti korostuu kuitenkin uudet tehtävät, monimutkaisemmat menettelyt. Usein jopa digitaalinen asioiden käsittely monimutkaistaa rutiineja esim. matkalaskut.”*

Dery ja Wailes (2005) totesivat tutkimuksessaan, että tietojärjestelmien strategisen vaikutus riippuu erityisesti organisaation kulttuurista. Tämä seikka jää usein liian vähälle huomiolle teknologiasta puhuttaessa. Järjestelmää saatetaan pitää itsestäänselvyytenä, jota on ”pakko käyttää” eikä siihen kiinnitetä sen enempää huomiota:

*”Miten HR pystyy tukemaan organisaatiota saavuttamaan strategisia tavoitteita? Haasteena on HR - toimijoiden perinteisesti konservatiivinen suhtautuminen uusiin työnteon menetelmiin. Jo pelkästään prosessiajattelu on ollut vierasta ja järjestelmiin varsinkin HRD puolella on suhtauduttu nuivasti. HR:n on vaikea tukea uusia työnteon tapoja, jos HR organisaatio itse ei ensin omaksu niitä.”*

Kulttuurin muutoksen aikana tärkeää tiedostaa, että HR-tietojärjestelmien käyttöönotto itsessään ei tee HR-funktiosta strategista, vaan järjestelmien vaikutus riippuu aina organisaation kulttuurista ja luonnollisesti järjestelmän loppukäyttäjistä. Lukijalle tämä saattaa vaikuttaa itsestäänselvyydeltä, mutta usein loppukäyttäjät ja järjestelmän sopivuus organisaatiokulttuuriin jäävät vaille niiden vaatimaa huomiota. Järjestelmien käytön myötä yrityksen työntekijät, mukaanlukien ylin

johto, saattavat esimerkiksi kokea olevansa järjestelmän vankeja ja teknologian käytön rajoittavan heidän yksityisyyttään sekä sosiaalista kanssakäymistä. Seurauksena jäykäksi koetun järjestelmän käyttöä saatetaan välttää.

Yhteenvedona strategisuuden kumppanuuden myytin voidaan todeta johtuvan työntekijöiden puutteellisesta koulutuksesta, joka on sidoksissa merkittävimpään haasteeseen eli organisaation kulttuuriin. Mikäli organisaation kulttuuri ei ole valmis muuttumaan ja ymmärtämään mitä teknologia tuo mukanaan sekä koulutamaan henkilöstöä muutokseen, HR-tietojärjestelmistä saatu hyöty tulee olemaan hyvin rajattua.

*”Tietotekniikan kehitys menee eteenpäin ja tulevat tietojärjestelmät ja hankkeet, ainakin isommat, jakaantuvat useille toimitsijoille ja tai osaksi ja kokonaan ulkolaisten tehtäväksi. Näiden toimien yhteensovittaminen on haaste. Ongelmaksi muodostuu henkilöstön kouluttaminen. Yritykset pyrkivät minimoimaan kustannuksia kilpailukyvyn johdosta ja henkilöstön asema tästä ei parane, jos koulutukseen ei olla valmiita satsaamaan. Tämä voinee jatkossakin tarkoittaa sitä että vanhenevan henkilöstön tilanteen edelleen heikkenemistä ja mahdollisesti saneeraamista.”*

Koulutuksen ja muutosjohtamisen ongelmana on, että se toteutetaan hyvin usein standardien protokollien perusteella. Standardi lähestymistapa ei kuitenkaan sovi kaikille organisaatioille, sillä teknologian käytön lähtötasot eroavat toisistaan samoin kuin organisaatioiden ja eri maiden kulttuurit. Standardisointi, integrointi, yhdenmukaistaminen, on lähes aina keskeinen teema puhuttaessa teknologiasta monikansallisten organisaatioiden yhteydessä ja siihen siirrymme seuraavaksi kansainvälisen liiketoimintaympäristön katsauksessa.

### ***E-HR kansainvälisessä kontekstissa***

Maantieteelliset rajat ylittävässä liiketoiminnassa kohdemaan kulttuuri, kieli sekä arvot ovat luonnollisesti tärkeässä roolissa. Tämä pitää paikkansa etenkin henkilöstönhallinnassa, jonka on todettu olevan herkimmissä asemassa monikansallisissa yrityksissä. Kansainvälisessä kontekstissa kilpailu on lähes aina kovempaa, joten teknologian rooli henkilöstöjohtamisessa korostuu entisestään:

*”Maa maailma muuttuu yhä teknisemmäksi ja viestintä tulee olemaan yhä enenevässä määrin verkossa. Henkilöstön on tärkeää saada myös koulutusta ja oikeuksia päästä yritysten intraverkkoihin, jotta he saavat itselleen tärkeää ajankohtaista tietoa nopeasti ja helposti. Johtajat, keskijohto, alemmat päällikötason johtotehtävissä olevat eivät aina voi muistaa ihan*

*kaikkea mitä pitäisi informoida työntekijöille – tai edes tietää sitä mikä voisi jollekin olla tärkeää tietää.”*

Tällä hetkellä keskeiset jännitteet monikansallisessa HR-kentässä syntyvät standardoinnin halusta tilanteessa, jossa on myös tarve paikallisille, lokaaleille, HR – ratkaisuille (Heikkilä, 2013). Tämä tilanne tulee usein esille esimerkiksi rekrytointijärjestelmien suhteen, mutta enemmissä määrin myös vaativampien talent management – järjestelmien kanssa. Varsinainen ongelma syntyy tilanteessa, jossa HR-käytäntöjen tarvitsee olla erilaisia – kulttuurit, lainsäädäntö sekä arvot usein asettavat nämä vaatimukset. Samaan aikaan organisaation johdon pitää jatkuvasti etsiä keinoja vähentää kustannuksia ja etsiä strategisia hyötyjä mahdollisimman pitkälle standardoiduista järjestelmistä. Usein lokalisaation tarve tulee esiin eri tietojärjestelmien päällekkäisellä käytöllä:

*”Meillä käytetään monia eri tietojärjestelmiä, joissa on päällekkäisiä toimintoja tai toimintoja jotka vaativat paljon manualista tuplatyötä. Integraatiokanavia kehittämällä voitaisiin saada eri tietojärjestelmät paremmin keskustelemaan keskenään.”*

Integraatiokanavien kehittäminen tunnetusti vähentää kustannuksia sekä parantaa tyytyväisyyttä HR-päätöksiin, sillä standardisointi tekee päätöksenteosta yksiköiden välillä usein tarkempaa sekä selkeämpää. Lisäksi se yhdenmukaistaa datan kaikille, jolloin eri käyttäjäryhmät (ylin johto, HR, linjaesimiehet) saavat sen aiempaa nopeammin käyttöönsä (Ruël et al. 2004).

HR-tietojärjestelmien kentän haastavuutta kuvaa ehkä selkeimmin se, että IT-kirjallisuus olettaa järjestelmien standardisaation olevan yksinomaan hyvä asia. HR-kirjallisuus puolestaan kannattaa HR-prosessien lokalisointia, tilanteessa jossa kansallinen kulttuuri vaikuttaa eniten juuri HR-funktion toimintoihin. HR-kirjallisuus siis tunnistaa kulttuurin ja paikallisten tarpeiden tärkeyden, mutta IT-kirjallisuus puolestaan näkee standardisaation ainona mahdollisuutena ja suorastaan pakollisena (Heikkilä 2013). Tämä on ymmärrettävää, sillä teknologian standardi käyttö globaalisti tuo mukanaan monia hyötyjä. Standardointi kuitenkin jättää huomiomatta kulttuurin, instituutioiden (esim. lainsäädännön) sekä yleisesti yrityksen paikallisen toimintaympäristön erityispiirteet ja olettaen, että olemme kaikki tarpeiltamme samanlaisia työntekijöitä:

*”Tietotekniikka on hyvä renki, mutta nykyisin hyvin monessa asiassa se on päässyt isännäksi. Alunperin tietokoneiden tarkoitus oli kai palvella työntekijöitä, mutta nykyisin hyvin monessa asiassa työtapoja ja menetelmiä muutetaan tietotekniikkaan sopiviksi, eli työntekijät palvelevat tietojärjestelmiä. Suunnaton määrä raportteja tuotetaan, mutta monilla työpaikoilla kukaan ei kerkeä niitä lukemaan ja analysoimaan. Koska tietojärjestelmät ovat hyvin monimutkaisia, tarvitaan niiden käyttämiseen ohjeistuksia. Näi-*

*tä yksityiskohtaisia, monimutkaisia ja monesti vaikeasti ymmärrettäviä ohjeistuksia on helppoa tuottaa -tietotekniikalla! Ohjeistus vain menettää merkityksensä jos se on niin yksityiskohtaista ja monimutkaista, että kukaan ei voi muistaa ja hallita.”*

Tämä dilemma on haastava teema niin akateemikoille kuin HR / IT -ammattilaisille. Tavanomaisten haasteiden (esimerkiksi työntekijöiden IT-taitojen ja koulutuksen puute) lisäksi monikansallinen toimintaympäristö standardisointipaineiden tuo mukanaan isoille organisaatiolle tyypillisen piirteen: siilo-mentaliteetin. Siilo-mentaliteetti tarkoittaa että yrityksessä on vallalla varsin kapeakatseinen näkemys organisaation tilasta. Sulkeutuneen sekä päätöksiä salailevan organisaatiokulttuurin vuoksi jokainen työntekijä pitää huolen ainoastaan omista työtehtävistään. Jotta teknologia voi auttaa yritystä, HR-prosesseja ei tulisi tarkastella yksittäisenä tiettyä osapuolta hyödyttävänä tekijänä, vaan aina osana suurempaa johtamiskokonaisuutta. Lisäksi järjestelmän käyttöönotossa mukava olevien henkilöiden tulisi unohtaa oman etunsa ajaminen, sillä se johtaa järjestelmän hyvin rajoitettuun käyttöön, joka on siilo-organisaatioissa hyvin tyypillistä (Tansley ja Watson 2000).

Kulttuuriongelmiin lisäksi HR-tietojärjestelmien standardisaatioon liittyy myös organisaation politiikka. Kiistat HR-tietojärjestelmien ympärillä aiheuttavat poliittisia konflikteja esimerkiksi mitä kaikkea moduleita järjestelmästä tulisi käyttää ja kenen niitä tulisi käyttää. Tämän seurauksena e-HR-prosesseista syntyy odottamattomia seurauksia ja uusia työrooleja, esimerkiksi kieliongelmiin seurauksena, joita käsittelemme seuraavaksi.

#### *Kieliongelmat HR:n murheena*

*”Työelämä muuttuu teknisemmäksi ja tietotekniikan lisääntyessä on etätöiden lisääntyvä. Kielitaito tulee olemaan määräävämpi tekijä kuin tänä päivänä ja kansainvälisyys luo tarpeen tietotaidon lisäämiseen HR:n puolella.”*

OECD:n (2013) tutkimuksessa todettiin etteivät monet vastaajat voineet osallistua testiin, koska se oli toteutettu englanniksi. Teknologiassa englannin käyttö näkyy siinä että usein esimerkiksi tietokoneen päivitysilmoitukset ilmaantuvat englanniksi. Korporaatioiden yhteinen kieli, *lingua franca*, on usein englanti jonka seurauksena HR-tietojärjestelmiä operoidaan lähes aina englanniksi. Englannin kielen käyttöä pidetäänkin jokseenkin ongelmattomana itsestäänselvyytenä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Ylimmältä johdolta unohtuu usein todellisuus jossa organisaation virallinen kieli on englanti, monikielisyys on olemassa esimerkiksi tytäryksiköiden sisäisessä viestinnässä. Ehkä yleisin ongelma johdon keskuudessa

kuitenkin on, että ei tiedetä tarkalleen mitä ongelmia englannin kielen käyttö aiheuttaa (Heikkilä ja Smale 2011).

Ongelmia syntyy etenkin tilanteissa, joissa tietojärjestelmää käytetään ainoastaan englanniksi. Tästä seuraa vääjäämättä väärinymmärryksiä sekä ylimääräisiä käännöstehtäviä henkilöstölle. Nämä ylimääräiset työtehtävät ja kieliongelmiesta syntyvien virheiden sekä ongelmien ratkaisu jää usein HR:n tehtäväksi. Yksiköiden välille voi syntyä ristiriitoja esimerkiksi datan syötön epäonnistuessa globaaliin järjestelmään: kyseisessä maassa ei mahdollisesti käytetä yleisesti englantia kommunikaatioon, jolloin sen käyttöä vältetään. Järjestelmän kieliongelmiin huomioiminen on kallista, sillä kielimoduleiden käyttöönotto lisää luonnollisesti järjestelmän kokonaiskustannuksia.

HR-tietojärjestelmät monikansallisissa kontekstissa ovat varsin monimutkainen teema, jonka ytimessä on standardoinnin ja lokalisaation debatti (Bondarouk ja Ruël 2009; Heikkilä 2013). Kirjoittajan kanta on, että paikallisuus tulee ottaa huomioon ja työntekijöiden ääntä on kuunneltava ennen kuin noudatetaan yleistä ”yhdenmukaistetaan kunnes se on laitonta” politiikkaa. Usein tämä ei toteudu. Lokaalin kontekstin huomioiminen on kuitenkin kriittistä HR-tietojärjestelmien strategisen potentiaalin avaamisessa ja tällä on merkitystä myös tulevaisuudessa, johon nyt luomme lyhyen katsauksen.

### ***Teknologia ja HR – katsaus trendeihin ja tulevaisuuden haasteisiin***

Teknologian kehitys kiihtyy entisestään, joten on mielekästä tietää mitä voimme lähitulevaisuudelta odottaa. Arvostettu the Economist Intelligence Unit (EIU) listasi vuonna 2012 viisi eri teknologian kehityssuuntaa, jotka tulevat vääjäämättä muokkaamaan liiketoimintaa tulevaisuudessa. Ensiksi, teknologian yleistymistä ei pidä aliarvioida, jokainen toimiala on sen vaikutuksen alla. Toiseksi, yritykset jotka ymmärtämään ”Big Datan” tärkeyden ja pystyvät tekemään sen perusteella päätöksiä, tulevat saamaan eniten kilpailuetua. Tästä datasta voi syntyä yritykselle uusi liiketoimintakonsepti. Käsite ”Big Data” on tällä hetkellä muodissa oleva teknologia-ilmio, jossa käytetään pohjana datan määrä eksponentiaalista kasvua tilanteessa, jossa suurin osa työvälaineistämme on kytketty verkkoon. Datan määrän kasvu puolestaan luo uusia mahdollisuuksia datan tallentamiseen sekä ennenkaikkea analysointiin. Suurten datamäärien onnistunut analysointi rakentaa pohjan organisaation tarpeita tarkasti vastaavien käytäntöjen toteuttamiselle. Ideaalitilanteessa suuren datamäärän ansiosta organisaatioissa pystytään tekemään erittäin hyvin perusteltuja päätöksiä esimerkiksi henkilöstön kehittämisen sekä tarpeen

suhteen, mutta myös muita strategisia suunnitelmia entistä pidemmälle tulevaisuuteen.

Kolmanneksi trendiksi EIU (2012) ennusti keskijohdon merkityksen vähenevän, alempien tasojen johtajille ja työntekijöille mahdollistetaan enemmissä määrin päätöksentekotehtäviä mm. itsepalveluportaalien kautta. Tämä on jo todellisuutta monessa organisaatiossa. Neljänneksi, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa yhdessä tehtävä liiketoiminta tulee lisääntymään rajusti. Viidenneksi, organisaatioista tulee entistä läpinäkyvämpiä koska etenkin sosiaalinen teknologia (sosiaalinen media) tekee huonon henkilöstöjohtamisen toteuttamisen entistä vaikeammaksi, sillä sosiaalinen media antaa työntekijälle entistä kuuluvamman äänen, kuten Risto Sääntti tässä teoksessa on todennut.

Heikkilän (2013) mukaan sosiaalisen median ja HR:n osalta on jo tieteellisesti todistettu, että kyseisen teknologian käyttö esimerkiksi rekrytoinnissa on nostanut HR:n arvostusta. Sosiaalisen median laajemman käytön, esimerkiksi kykyjen johtamisessa, uskotaan vahvasti edistävän henkilöstön motivaatiota sekä parantavan HR:n imagoa ja auttavan organisaation kokonaisstrategiaa. Sosiaalisen median on todettu etenkin edistävän viestintää. Se antaa työntekijälle mahdollisuuden osallistumiseen esimerkiksi organisaation intranetissä, jossa on mahdollisuus kommentoida esimerkiksi toimitusjohtajan blogia. Sosiaaliseen mediaan ja Big Dataan liitetään usein myös pilvitekniologia.

Pilvitekniologia tarkoittaa IT-palvelujen hajautusta ja ulkoistusta verkkoon siten että käyttäjän ei enää tarvitse tuskailia erilaisten käyttöjärjestelmien, selainten tai ohjelmistojen kanssa – kaikki palvelut ovat heti saatavilla ja teho skaalautuu tarpeen mukaan. Tietoturva on usein parempaa pilvipalveluissa sillä sitä hallinoi organisaatio IT-ammattilainen, ei työntekijä, joka on usein heikoin lenkki tietoturvassa. Organisaatioille ja HR – funktiolle tämä tarjoaa paljon mahdollisuuksia, ne voivat testata ja ottaa käyttöön uusia palveluja ilman, että niiden tarvitsee hankkia koko järjestelmää saati sitoutua siihen moniksi vuosiksi:

*”Uuden teknologian omaksuminen ja sen täysi hyödyntäminen vaatii uudenlaista osaamista. Osaaminen on opittava nopeasti ja se muuttuu nopeammin kuin mihin on totuttu. Ihmisen oppimisen ja poisoppisen taito tulee itsessään jo merkittäväksi, ja sen lisäksi sitten vielä itse substanssin oppiminen. Painopiste siitä mitä teknologiaa käytetään ja miten, siirtyy organisaatiolta enemmän yksilölle, koska organisaatiot eivät hanki esim. IT teknologiaa itselleen vaan käyttävät pilvipalveluja. Antaa yksilölle valinnanvapautta, mutta samalla pitää pystyä päättämään mitä palvelua käyttää ja fokuoitumaan itse asiaankin.”*

Pilviteknologialla on myös ratkaisevassa rooli BYOD (Bring Your Own Device – Tuo Oma Laitteesi) – politiikan ongelmakohtissa, josta keskustellaan seuraavaksi.

### *BYOD-tietoturvapoliittikka HR:n murheena?*

Työntekijät haluavat enemmissä määrin käyttää omia laitteitaan työnteossaan ja todistetusti he pitävät näistä laitteista myös parempaa huolta. Teknologisesti orientuneilla ”nörteillä” laitteet ovat usein uudempia ja käyttäjäystävällisempiä kuin suuren organisaation standardit, mahdollisesti vanhentuneet, työkalut. Näiden ongelmana on usein että työntekijät eivät saa itse muokata työkaluja tai eivät saa käsitellä dataa haluamallaan tavalla. HR:lle mahdollisesti ajankohtaisin haaste teknologian suhteen tällä hetkellä on kyseisen BYOD-tilanteen politiikan luonti ja hallinta. Tuo Oma Laitteesi -ohjeistuksen ytimessä onnistunut strategia, joka pitää työntekijät motivoituneina ja samalla säilyttää yrityksen oman sekä asiakkaiden herkän datan turvassa. Ongelmassa ei siis kyse ole varsinaisista laitteista, vaan datasta sekä etenkin ihmisistä.

Onnistunut strategia voi olla esimerkiksi seuraava: Ensiksi, henkilökohtaiseen laitteeseen tulee ladata plug-in, samalla tavalla kuin älypuhelimien applikaation lataus eli helposti ja yksinkertaisesti. Toiseksi, nopean todennuksen avulla työntekijä kytkeytyy yrityksen verkkoon ja kolmanneksi, työnteko voi alkaa käyttämällä dataa ainoastaan yrityksen pilvestä käsin. Työntekijä ei voi tallentaa tätä dataa omalle laitteelleen vaan sen voi ainoastaan tallentaa organisaation omille pilvipalvelimille. BYOD-ongelmat tulivat esiin myös barometrissä:

*”Erilaiset ohjelmat, niiden päivitykset, koneet ja laitteet sekä tietoturva ovat ristitulessa. Org. tietohallinto jää jälkeen palveluissa ja henkilökunta hermostuu, kun ohjelmat eivät toimi. Jo nyt nuoret työntekijät tai johtajat vaativat itselleen parempia koneita tai tuovat kotoaan sellaisen koneen, kun millä tykkäävät tehdä töitä. Nykyään työpaikkojen tietokoneet ovat vanhaa kalustoa ja uudistuminen menee eteenpäin hitaasti. Tätä epäilen myös tulevaisuudessa. Nuorelle sukupolvelle uudet nykyaikaiset ja helposti toimivat ohjelmat ovat rekrytointivaltti.”*

Kuten äskeinen kommentti toteaa, teknologialla on myös pimeä puolensa. Uusinta teknologiaa on useammin käytössä työntekijöillä eikä yrityksessä välttämättä ymmärretä vielä tätä teknologiaa. Esimerkiksi sosiaalisen median mahdollistama ”työntekijän ääni” voi aiheuttaa ongelmia organisaation kontrollin suhteen ja kyseenalaistaa vanhoja auktoriteetteja jopa liiaksi. Lisäksi on tärkeää huomioida, että kaikki eivät välttämättä halua olla teknologisesti orientoituneita, eikä kaikkien tarvitsekaan olla aina ensimmäisenä ottamassa vastaan uusinta teknologiaa.

Organisaation tulisi hyväksyä tämä, sillä teknologian käyttö on ainoastaan niin tehokasta kuin niitä käyttävät ihmiset ovat.

Uusin teknologia on usein houkuttelva vaihtoehto mutta vaikka monet organisaatiot implementoivat uusimpia järjestelmiä, niiden käyttöaste on silti alhainen ja tuloksia on vaikea mitata. Mikäli tuloksia mitaan ainoastaan taloudellisen tehokkuuden mittareilla, on järjestelmistä saatu hyöty kovin yksiulotteista. Lopuksi, on hyvä muistaa että teknologian käyttöönoton myötä katoaa myös ihmisläheinen HR-palvelu ja organisaation on oltava valmis tähän muutokseen. Tämä seikka nostaa jälleen koulutuksen sekä kulttuurin muutokseen valmistautumisen avainasemaan HR-tietojärjestelmistä keskusteltaessa:

*”Enää ei ole samassa kerroksessa, eikä edes samassa talossa, henkilösosihteeriä eikä luottamusmiestäkään, joilta henkilöstö saisi henkilökohtaista apua. Tietojärjestelmillä kerätään tietoa työntekijältä ja edellytetään pitkälle itsepalvelua. Henkilökohtaista palvelua nykyisillä sähköisillä järjestelmillä ei ole toteutettu.”*

### ***Yhteenveto***

Tämän luvun tarkoituksena oli tuoda teknologia lähemmäksi HR-ammattilaista strategista kumppanuutta, kansainvälistä toimintaympäristöä sekä teknologian tulevaisuutta käsittelemällä. Luvussa on pyritty esittämään että teknologia on täällä jäädäkseen ja sen merkitys HR:lle kasvaa entisestään. Teknologian käyttö ei kuitenkaan ole ongelmattonta, kuten barometrin aineistosta on käynyt ilmi. Vaikka tässä luvussa teknologia oli keskeisin käsite, on tärkeää muistaa että teknologia ei tee ihmeitä, se ainoastaan mahdollistaa. Pelkän HR-tietojärjestelmän käyttöönoton avulla on mahdollista tehdä HR-funktiosta strateginen kumppani mikäli HR-funktiolla ei ole organisaatiossa strategista roolia ennen järjestelmää (Heikkilä 2013).

Kykyjen ylläpito ja koulutus on erityisen tärkeää keskusteltaessa tässä luvussa käsittelyistä aiheista ja pyrittäessä saamaan maksimihyöty HR-tietojärjestelmistä. Organisaation on syytä huomioida, että kyvyt ja tarpeet muuttuvat teknologian käyttöönoton myötä. Organisaation kehittyessä teknologisesti entistä ketterämmäksi, tulee henkilöstöä kouluttaa ja organisaatiokulttuuria uudistaa. Perinteinen kykyportfolio teknologisesti suuntautuneelle HR-ammattilaiselle pitää sisällään teknologisen kyvyn suunnitella ja implementoida tietojärjestelmiä, sekä ymmärryksen mitä riskejä tietojärjestelmät pitävät sisällään. Tulevaisuudessa ammattilaisen pitää ottaa huomioon myös HR-järjestelmistä saatavien analyysimenetelmien jatkuva kehittäminen sekä HR-raporteista saatavien hyötyjen mittaaminen.



Bellin (2006) mukaan HR-tietojärjestelmien käyttö vaatii HR-ammattilaiselta entistä laajempaa kykyä ymmärtää liiketoimintaa kokonaisuutena sekä kykyä työskennellä joustavasti eri viiteryhmien kanssa. Usein ongelmana on ollut, että IT-ammattilaiset ja HR-ammattilaiset eivät ymmärrä toisiaan, mutta HR:n tullessa entistä teknologiaorientoituneemmaksi, sama kieli saattanee löytyä.

Hyvin toteutettu HR-tietojärjestelmän käyttöönotto sekä käyttö tuottaa organisaatiolle nykyaikaisen IT-infrastruurin sekä HR-palvelujen sujuvan käytön ja kehityksen. Tämä puolestaan mahdollistaa esimerkiksi uusien innovatiivisten henkilöstöstrategioiden kehityksen. Modernin liiketoimintalogiikan omaaville organisaation johtajilta tämä vaatii ”IT-mielentilaa” liiketoiminnasta, jossa keskitason ja luonnollisesti ylimpien johtajien pitää ymmärtää teknologiaa sekä samalla työntekijöitään. Tärkeintä on ymmärtää millä tavoin teknologia voi tukea organisaation kokovaltaisen ymmärryksen kehittämistä sekä tukea organisaation strategisia prosesseja mahdollisimman hyvin vastaamaan tämän hetken toimintaympäristöä:

*”Toimintaympäristön muutokset, asiakkaiden tarpeet ja teknologian kehittyminen edellyttävät uutta ja uudistuvaa osaamista. Osaamis pääoman kasvattaminen ja osaamisesta huolehtiminen edellyttävät aivan uudenlaista konseptia ja prosessia. Valmentaminen ja koulutusohjelmat eivät ole tätä päivää, yhä enemmän pitää oppimisvastuuta siirtää työntekijöille itselleen ja mahdollistaa työssä oppiminen. Tämä edellyttää notkeita tietojärjestelmäratkaisuja.”*

#### *Käytännön neuvoja:*

- *Ennen hankintaa:* Kaikkea teknologiaa ei tarvitse yrittää ottaa käyttöön – riittää että se on sinun organisaation tarpeillesi sopiva. Muista tehdä yksityiskohtainen tarveanalyysi ennen varsinaista hankintaa.
- *Hankinnan aikana:* Muista selvittää mahdolliset lisäkustannukset ulkoisten konsulttien käytön suhteen sekä laadi pahin / paras tilanneskenaarioita.
- *Käyttöönoton aikana:* Viestintä on tärkeää etenkin HR – tietojärjestelmän käyttöönoton aikana. Viesti tuleville loppukäyttäjille säännöllisin väliajoin mitä organisaatioissa ollaan tekemässä, miksi näin tehdään ja milloin mitään tehdään.
- *Käyttöönoton aikana:* Koulutus on kriittistä. Panosta koulutukseen riittävästi ja ole kärsivällinen, tietojärjestelmien suhteen esiintyy aina vastustusta ja haluttujen hyötyjen saavuttaminen vaatii usein aikaa. Muista että eri käyttäjäryhmillä on erilaiset tarpeet järjestelmän suhteen.

- *Käyttöönoton aikana:* Monikansallisessa kontekstissa tulee etenkin alkuvaiheessa huomioida lokaalit tarpeet, jotka lisäävät järjestelmän käyttöä. Mikäli järjestelmää käytetään englanniksi, varmista henkilöstön englannin kielen taso.
- *Käyttöönoton jälkeen:* Selvitä tietojärjestelmän hankinnasta seuranneita tuloksia. Älä mittaa ainoastaan kustannuksia – on olemassa muitakin hyötyjä kuin pelkät taloudelliset mittarit.
- *Käyttöönoton jälkeen:* Selvitä henkilöstöltä mitä mahdollistaa haittaa järjestelmistä on ollut ja tiedustelee parannusehdotuksia – usein loppukäyttäjät tietävät johtoryhmää paremmin miten järjestelmää tulisi kehittää. Muista myös toteuttaa eniten kannatusta saaneet ehdotukset.

### ***Lähteet***

Bell, B.S., Lee, S-W. & Yeung, S.K. (2006). The impact of e-HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management* 45:3, 295–308.

Bondarouk, T.V. & Ruël, H.J.M. (2009). Electronic human resource management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management* 20:3, 505–514.

Dery, K. & Wailes, N. (2005). Necessary but not sufficient: ERPs and strategic HRM. *Strategic Change* 14:5, 265–272.

Heikkilä, J-P. (2013). *Perspectives on e-HRM in the Multinational Setting*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 283. Laajuus 173 s. ISBN 978-952-476-471-1.

Heikkilä, J-P. & Smale, A. (2011). Language issues in e-HRM implementation in the multinational firm. *Journal of World Business* 46, 305–313.

Marler, J. (2009). Making human resources strategic by going to the Net: reality or myth? *The International Journal of Human Resource Management* 20:3, 515–527.

Marler, J.H. & Fisher, S.L. (2012). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 23:1, 18–36.

Martinsons, M.G. (1994). Benchmarking human-resource information-systems in Canada and Hong-Kong. *Information & Management* 26:6, 305–316.

OECD (2013). *Survey of Adult Skills* [Verkojulkaisu] [13.6.2014]. Saatavissa: <http://www.oecd.org/site/piaac/surveyofadultskills.htm>.

Parry, E. & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal* 21: 3, 335–354.

Ruel, H., Bondarouk, T. & Looise, J. (2004). E-HRM: Innovation or irritation: An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Revue* 15:3, 364–380.

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review* 17:1, 19–37.

Tansley, C. & Watson, T. (2000). Strategic exchange in the development of Human Resource Information Systems (HRIS). *New Technology, Work and Employment* 15, 108–122.

## SOSIAALINEN MEDIA JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

*Risto Sääntti*

*Organisaatioiden käytettävissä olevat uudet teknologiat avaavat mahdollisuuksia toimintamallien radikaaliin kehittämiseen. Sosiaalinen media (SOME) on nopeasti muuttuva tekniikkaan ja toimintatapoihin liittyvä kokonaisuus, jossa on kyse sekä teknologian tarjoamista uusista mahdollisuuksista että niihin liittyvien ajattelutapojen uudistumisesta. Uuden viestintäteknologian hyödyntämisessä kyse on ehkä enemmän ajattelutavasta, mindsetistä, kuin siitä mikä on teknisesti mahdollista tai mahdotonta. Ajattelu edeltää toimintaa ja vanha ajattelu voi muodostaa muurin uusille toimintamalleille. Henkilöstötoiminnan pitkä historia ja vakiintuneet käytännöt eivät välttämättä tue etenemistä radikaalisti uudenslaisiin tapoihin toimia organisaatioiden sisällä, yhteistyöverkostoissa ja asiakkaiden kanssa. Olemassa olevien ja hyviksi havaittujen toimintamallien toistaminen on huomattavasti helpompaa, kuin uuteen, vieraaseen ja mahdollisesti uhkaavaan siirtymiseen. Uusia mahdollisuuksia ja niiden hyödyllisyyttä voi olla vaikea hahmottaa. Vallitsevista käytännöistä pois ponnistaminen edellyttää monenlaisten ajatuksellisten hidasteiden voittamista. Tämä luku tarkastelee sosiaaliseen mediaan ja muuhun uuteen teknologiaan kohdistuvaa ajattelua ja sen kautta avautuvia mahdollisuuksia. Tarkastelun pohjana on HR-barometritutkimus, jonka mukaan sosiaalisen median koettu merkitys henkilöstötyössä on marginaalinen. Tämä on yllättävä havainto ja artikkelissa pohditaan syitä siihen, miksi sosiaalisen median ilmeistä merkitystä ei tunnisteta ja havaita. Samalla etsin laajempaa ymmärrystä sosiaalisen median mahdolliselle roolille organisaatiossa ja kuvaan sekä haasteita että mahdollisuuksia, joita tämän roolin rakentamiseen liittyy.*

### **Johdanto**

Sosiaalisella medialla tarkoitetaan verkkoviestintäympäristöjä, joissa jokainen käyttäjä voi olla sekä tiedon vastaanottaja että aktiivinen viestijä ja sisällöntuottaja. Sosiaalisessa mediassa toimijat rakentavat yhdessä ja toisten käyttäjien kommentteihin pohjautuen yhteisiä merkityksiä ja tulkintoja. Viestintä suuntautuu monelta monelle ja tässä mielessä perinteisen joukkotiedotuksen erottelu viestijän ja vastaanottajan väliltä puuttuu. Kaikilla käyttäjillä on mahdollisuus olla sekä aktiivisia viestijöitä että sisällön tuottajia. Sosiaalinen media kattaa verkkotekno-

logian, sisällöt, yhteisön ja yhteisten merkitysten rakentamisen. (Kalliala & Toikkanen 2009; Sääntti & Sääntti 2011).

Olemme pohtineet artikkelissamme (Mt. 2011) yhteiskunnan, organisaatioiden ja yksilöiden kohtaamaa muutosta, jonka ytimessä on sosiaalisen median tekniikan ja käytön mahdollistama ja rakentama muutos ajattelutavassa. Sosiaalisen median ajattelutapa on kulloinkin vallitseva, jatkuvasti muuttuva, ja ns. uuden tekniikan mahdollistama näkemys siitä, miten tässä miltei kaikkialla läsnä olevassa ympäristössä on tapana toimia. Sosiaalisen median ajattelutapa on siis sosiaalinen konstruktio. Se ilmentää sitä, minkä roolin kulttuuri antaa sosiaaliselle medialle. Kulttuuri voi tässä yhteydessä tarkoittaa yhteiskunnan, organisaation, yhteisön tai muun alaryhmän kulttuuria.

HR-barometrikyselyn pääkysymys oli se, mitä kehittämishaasteita henkilöstötyössä on vuoteen 2018 mennessä. Tämän artikkelin mielenkiinnon kohteena ovat tunnistetut ja tunnistamattomat sosiaalisen median käyttöön liittyvät kysymykset ja haasteet. Nämä kietoutuvat sekä teknologiaan että sen hyödyntämiseen. Sosiaalisen median rooli organisaation toiminnassa ei ole HR-barometrikyselyyn annettujen kommenttien mukaan vastaajien mielestä erityisen tärkeä teema. SOME mainitaan tai sitä sivutaan kyselyssä vain muutaman satunnaisen kerran. Tutkimuksen vastaajien SOME-kommentit näkivät tällä ilmiöllä olevat merkitystä etätyössä ja hajautetussa työssä, johtamisessa, rekrytoinnissa, osaamisen varmistamisessa sekä yleensä organisaation sisäisessä ja ulkoisessa kommunikaatiossa.

Sosiaalisen median lähes täydellinen sivuuttaminen ilmiönä on tärkeä havainto. Kattavasti suomalaista yritys- ja muuta organisaatiokenttää edustaneet vastaajat eivät siis vuoden 2013 kyselyssä huomioineet SOME-ilmiötä tai sen merkitystä. Toisaalta samanaikaisesti sosiaalisesta mediasta on keskusteltu runsaasti eri foorumeilla ja ilmiön vaikutusten nähdään olevan potentiaalisesti huomattavia. Muut – kyselyn kommentoijien mielestä polttavammat teemat – ovat jättäneet sosiaalisen median marginaaliseen rooliin. Vaihtoehtoinen selitys SOME-teeman puuttumiselle voisi olla näkemys, että sosiaaliseen mediaan liittyvät kysymykset on jo ratkaistu jolloin niiden pohtiminen ei enää ole ajankohtaista. Näin tuskin kuitenkaan on. Sekä käytävä keskustelu että tutkimukset aiheesta viittaavat siihen, että sosiaalisen median rooli organisaatioissa edellyttää vielä runsaasti ajattelua ja soveltavia kokeiluja.

Tässä artikkelissa HR-barometritutkimuksen vastaajien näkemystä sosiaalisen median vähäisestä merkityksestä tarkastellaan eri näkökulmista. Sosiaalisen median rooli yhteiskunnassa ja organisaatioissa on muun aineiston ja tehtyjen tutkimusten perusteella hyvinkin suuri. HR-barometritutkimuksen niukkojen kom-

menttien ja laajemman sosiaalisen median roolia koskevan vilkkaan keskustelun välille muodostuva jännite on tämän artikkelin lähtökohta.

### ***Sosiaalinen media ja organisaatio***

Sosiaalinen media on ja tulee olemaan merkityksellinen ilmiö organisaatioiden. Digitaalimurros ja globaali internet-talous muodostavat keskeisen tulevaisuuden kasvun mahdollisuuden. Työn tekemisen tavat muuttuvat ja tämä kytkeytyy vahvasti uuden kehittyvän verkkoteknologian tarjoamiin mahdollisuuksiin. Digitaalinen murros ja inhimillinen kehitys kytkeytyvät toisiinsa tiiviisti ja toisiaan vahvistuen. Tiedon hankinta, hallinta ja kehittäminen sekä digitaalinen maailma ovat monella tavalla yhteydessä. Yritysten toimintaedellytysten parantaminen edellyttää digitaalitalouden huomioimista ja toiminnan sopeuttamista siihen. Tarvitaan sekä uudenlaisia perusvalmiuksia että erityisosaamista mahdollistamaan menestyksellinen toiminta. (Anon. 2, 2013).

Linturi ym. (2013) tunnistavat useita sosiaaliseen mediaan kytkeytyviä radikaaleja ja teknologisia ratkaisuja. Näiden joko jo olemassa olevien tai nousevien teknologioiden huomioiminen on merkityksellistä sosiaalisen median roolin tarkastelussa. Taulukossa 1 esitellään joitakin uusia radikaaleja teknologioita ja niiden yhteys SOMEen. Taulukossa kuvatut teknologiat ovat pitkälti läsnä jo tässä päivässä. Niiden huomioiminen mahdollisina hyödynnettävinä ratkaisuinä on perusteltua.

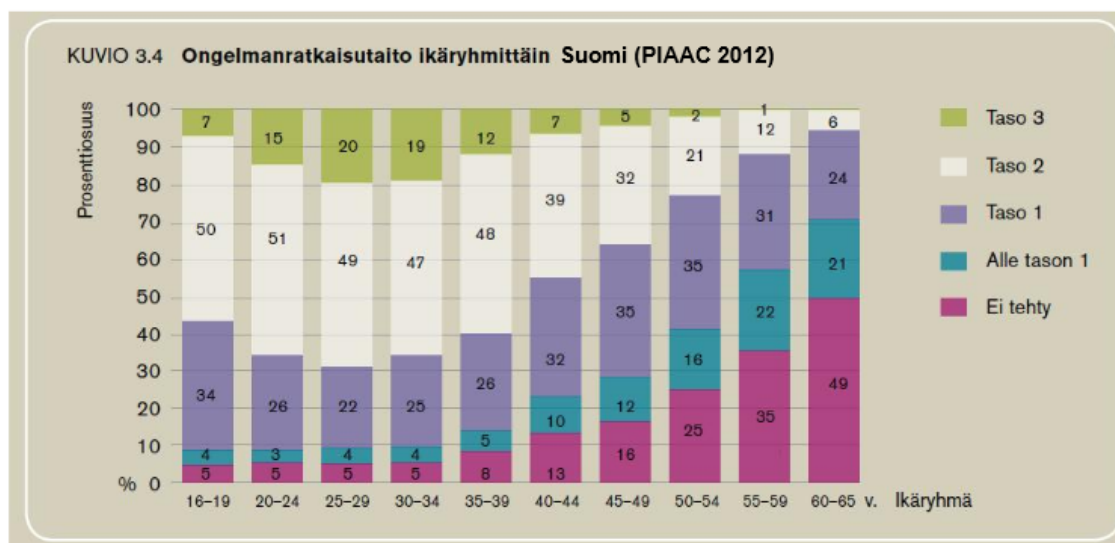
Taulukon 1 teknologioiden käyttöönotto edellyttää sen pohtimista kenen vastuulla näiden asioiden hoitaminen organisaatiossa on. Monissa tapauksissa luontaista vastuunkantajaa ei löydy perinteisistä malleista. Se, minkä toiminnon vastuulle tietyn teknologian hyödyntämisen valmistelu ja käytössä tarvittavan uuden osaamisen hankkiminen edellyttää pohdintaa ja kokeiluja organisaatioissa. Henkilöstötoiminto on yksi potentiaalinen vastuutaho.

**Taulukko 1.** Uusia radikaaleja teknologisia ratkaisuja, joilla on yhteys sosiaaliseen mediaan (muokattu Linturin ym. 2013 pohjalta).

Uusi radikaali teknologia	Kuvatun teknologian yhteys sosiaaliseen mediaan
Oppimisen ja opastuksen yksilöllistyminen, massaoppimisen uudet muodot, oppimisen uudelleenorganisointi	Tietotekniikalla on kasvava merkitys osaamisen kehittämisessä. Opetusprosesseissa voidaan hyödyntää erilaisia tietoteknisiä mahdollisuuksia ja niiden yhdistelmiä. Oppiminen kytkeytyy yhä enemmän reaali maailman tapahtumiin ja tilanteisiin. Opetusalustoja rakennetaan. Monia sosiaalisen median välineitä käytetään samanaikaisesti oppimisprosessin sisällä. Oppimisessa käytetään monipuolisesti eri tietolähteitä. Luentoja tai opetustallenteita voidaan seurata itsenäisesti verkon kautta. Oppiminen rakentuu monensuuntaisen vuorovaikutuksen varaan. Harjoitukset voidaan tehdä tietokoneen tai kauko-ohjattavien robottien sekä simulaattoreiden avulla. Suoritusta voidaan ohjata ja valvoa etäältä. Myös työssä oppimisessa käytetään virtuaalilaseja sekä kauko-ohjattuja robotteja. Työsuoritusten etäohjaus ja valvonta on mahdollista. Pelilliset elementit lisääntyvät opetuksessa. Monenmuotoisia verkko-oppimisyhmiä käytetään. Verkko-opetus voi olla sekä yksilöllistä että MOOC-tyyppistä erittäin suuria osallistujaryhmiä sisältävää (Säntti 2013).
Etäläsnäolo ja työkalujen kauko-ohjaus	Kokouksiin ja koulutukseen osallistuvat robotit, joiden kautta etäosallistujalle ja paikallaolijoille välittyy osallistumisen tunne ja monipuolisia toiminnan mahdollisuuksia. Asenteissa ja teknologian käyttöönotossa on odotettavissa merkittäviä osaamisvajeita. Hyödylliset muutokset eivät välttämättä kuulu kenenkään työtehtäviin. Vastuu voi olla myös henkilöstöalueella.
Itseorganisoituvat yhteisölliset toimintatavat, vapaasti organisoituva etätö	Internetin kautta syntyy monenlaisia tapoja organisoida yhteistyötä ja myydä työsuoritteita. Etätö on tähän saakka painottunut aineettomia suoritteita tuottaviin tehtäviin. Kauko-ohjattavien laitteiden sekä muiden etäläsnäolon tekniikoiden avulla etätöillä voi olla myös fyysinen ulottuvuus. Vapaa organisoituminen mahdollistaa luottamus pääoman syntymisen ja työn tekemisen ilman, että työn organisoija tai maksaja tuntee tekijää, tai edes tämän sijaintipaikkaa, vain tuloksella ja vertaisarvioilla on merkitys. Itseorganisoituvuutta ja pelillisiä organisoinnin keinoja voidaan odottaa käyttöönotettaviksi mm. tieteen, yhteiskunnan, terveydenhuollon ja tuotekehityksen alueella. Tietoverkkoihin muodostuu epävirallisia työparvia ja väliaikaisia verkostoja, joissa ideoita tai tuotteita kehitetään. Työparvet voivat osittain korvata tavanomaisia organisaatorakenteita.
Yhteistyön ja yhteiskunnan pelillistäminen	Organisaatioissa ja koko yhteiskunnassa pelillistetyillä järjestelmillä voidaan saavuttaa hyvin suuria parannuksia sekä omatoimisessa oppimisessa, sosiaalisten tavoitteiden tunnistamisessa, yhteistyökyvyn synnyttämisessä, todellisten ongelmien ja ratkaisujen tunnistamisessa että tarpeettomien hierarkioiden purkamisessa. (myös Werbach & Hunter 2012).
Identiteettien ja sosiaalisten rakenteiden virtualisoituminen	Sosiaalinen media on luonut tilanteen, jossa työnantaja näkee yhä syvemmälle ihmisen taustaan ja tuttavapiiriin. Koska sosiaalisessa mediassa on vaikea puhua yhdelle yhtä ja toiselle toista, vahvistuu sosiaalisessa mediassa luodun roolin todellisuus ja uskottavuus. Sosiaalinen media estää roolien sirpaloitumista ja pakottaa olemaan yhtä puheidensa kanssa ja on tässä mielessä eheyttävä maailma. Avoin ihminen on (pakotettu olemaan) enemmän sinut itsensä kanssa. Nuoriso on omaksunut tämän laajasti omaksi toimintamallikseen. Ulkopuolelle jäävä on jossakin määrin epäilyttävä ja poikkeava.

Sosiaalisen median ja sen edellyttämän osaamisen huomioiminen tuo tarkasteluun myös työhyvinvoinnin näkökulman. Sosiaalisen median käyttöä osaamattomat ja mahdollisesti myös käyttöhaluttomat työntekijät ovat riskissä ajautua syrjäytyneeseen rooliin. Tämän alueen osaamattomuus on yhteydessä ikäryhmiin, mutta tietotekniikan käyttötaidottomuutta on – ehkä odotusten vastaisesti – kaikissa ikäryhmissä. Kansainvälinen aikuistutkimus (PIAAC, Programme for the international assessment of adult competencies) tarkastelee aikuisten osaamista näkökulmista lukutaito, numerotaito ja tietotekniikkaa soveltava ongelmanratkaisutaito. Suomalaiset ovat yleisesti ottaen osaavia globaalissa vertailussa sijoittuen kaikilla kolmella osa-alueella toiselle sijalle. Ikäryhmittäinen tarkastelu paljastaa kuitenkin huomattavia eroja ikäryhmien välillä. Tämän artikkelin näkökulmasta keskeisen tietoteknisen osaamattomuuden prosentuaalinen osuus kasvaa nopeasti vanhemmissa ikäryhmissä. Yli 50 % 55 vuotta täyttäneistä ei hallitse edes tietotekniikan perusteita (Malin ym. 2013; Malin 2013).

**Taulukko 2.** Tietotekniikan käytön ongelmanratkaisutaito ikäryhmittäin (Malin ym. 2013).



Taulukko 2 kuvaa suomalaisen aikuisväestön tietoteknistä ongelmanratkaisutaitoa. Puutteellinen osaaminen, jota kuvaavat tasot ”Ei tehty”, ”Alle tason 1” sekä ”Taso 1” alkavat kasvaa nopeasti jo 40-ikävuoden jälkeen. 25–34-vuotiaat ovat tietoteknisesti taitavin ikäryhmä. Tämä ryhmä edustaa Y-sukupolvea, jonka valmiudet väestötarkastelun näkökulmasta ovat parhaat tietotekniikan käytön näkökulmasta. On aiheellista huomioida, että myös tämän Y-sukupolven valmiudet voivat osoittautua riittämättömiksi. Tähän viittaa mm. se, että taulukon osaavimmasta 24–29-vuotiaiden ryhmästä 31 % hallitsee tietoteknisen ongelmanratkaisun



puutteellisesti tai ei ollenkaan. Teknologian nopea muutos ja sen edellyttämän osaamisen hankkiminen ja säilyttäminen tulee olemaan haaste kaikille sukupolville (Malin ym. 2013; Säntti 2013).

### ***Sosiaalisen median haasteet henkilöstötyölle***

Organisaatioiden ja näiden mielipidevaikuttajien läsnäololle sosiaalisessa medias-  
sa voidaan löytää monia perusteita. Verkossa on mahdollista viestiä omasta asian-  
tuntijuudesta ja osoittaa se. Verkkoläsnäolo tukee organisaation oppimista mark-  
kinoista ja asiakkaista sekä näiden tarpeista. SOME on myös toimiva kanava  
asiakaspalautteen keräämiseen. Sosiaalinen media tukee lisäksi tuotteiden ja pal-  
veluiden kehittämistä ja edistää liiketoiminnallisia tavoitteita. Markkinoilla odote-  
taan, että organisaatio näkyy verkossa ja löytyy sieltä. Näkemys, että jos yritys ei  
ole verkossa, niin se ei ole olemassa vahvistuu jatkuvasti. (Anon. 1, 2013; Aura-  
mo 2013)

Yritykset löytyvät varsin kattavasti verkosta. Auramon (2013) mukaan suomalaiset  
pörssiyritykset ovat vahvasti mukana keskeisissä sosiaalisen median palveluissa:  
85 % LinkedIn -palvelussa, 73 % Facebookissa ja 58 % Twitterissä. Blogien käyt-  
tö on vähäisempää. Suomalaisilla TOP 500 -yrityksistä vajaalla 13 %:lla on blogi.  
62 % suomalaisten yritysten toimitusjohtajista käyttää LinkedIn -palvelua ja 6 %  
Twitteriä. (Mt.)

Organisaatioilla voi olla merkittävä SOME-näkyvyys ilman, että ne ovat itse toi-  
mineet aktiivisesti tämän suuntaisesti. Moniin palveluihin voi perustaa yrityksen  
nimellä profiilin, jossa keskustellaan tämän organisaation asioista. Tällaisia pro-  
fiileja voivat yrityksen itsensä lisäksi perustaa yrityksen työntekijät tai siihen po-  
sitiivisesti tai kriittisesti suhtautuvat ulkopuoliset tahot. Hieman kärjistäen tilan-  
netta voi kuvata niin, että kuka tahansa voi perustaa yrityksen asioita käsittelevän  
verkkofoorumin. Verkkokeskustelun ja yrityksen verkkoimagon hallinta on kai-  
kissa oloissa haastavaa. Ilman omaa läsnäoloa verkossa yrityksen imagoon vai-  
kuttaminen muuttuu vielä vaikeammaksi. Yritykset tarvitsevat selvästi linjauksia,  
pelisääntöjä ja toimintamalleja SOME-näkyvyyden hallintaan.

Yritysten asiakkaat ja organisaatioiden sidosryhmät odottavat löytävänsä organi-  
saation sosiaalisesta mediasta. Läsnäolo SOMEssa edellyttää kykyä reagoida,  
vastata erilaisiin tarpeisiin ja tarjota asiakaspalvelua. SOMEa käytetään myös  
kiinnostuneiden työntekijäehdokkaiden huomion herättämiseen ja rekrytointi-  
kanavana. Erilaisia kokeiluja tehdään opiskelijoiden ja potentiaalisten työnteki-  
jöiden verkostoitumisen edistämiseksi ja kohtaamisten mahdollistamiseksi. Orga-

nisaatiot eivät voi valita sitä ovatko ne sosiaalisessa mediassa. Kyse on siitä miten, millä toimintamallilla ja profiililla, millä suunnitelmalla ja lähestymistavalla verkossa pyritään vaikuttamaan organisaation intresseihin.

Kanavien ja työkalujen valinta edellyttää harkintaa ja käyttö toimintamallien kehittämistä ja tarvittavan osaamisen varmistamista. Sosiaalisen median kanavia on lukuisia, mutta kun mielenkiinto rajataan käytetympiin, niin sopivan kanavan valinta helpottuu: Facebook, LinkedIn, blogit, YouTube, Twitter, Pinterest, SlideShare.

Sosiaalisella medially on merkittäviä vaikutuksia organisaatioiden sisäisessä viestinnässä, tiedon jakamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Työn läpinäkyvyys lisääntyy, kuten myös organisaatioiden toiminnan läpinäkyvyys niiden sisällä ja ulospäin. SOMEn kautta henkilöstön osallistumisen mahdollisuudet moninaistuvat. Sosiaalinen media tekee organisaatiot läpinäkyviksi ulospäin oman toiminnan sekä työntekijöiden ja asiakkaiden aktiviteettien kautta. Sosiaalisen median mahdollisuuksien sivuuttaminen voi heikentää organisaation kilpailukykyä. (esim. Isokangas & Kankkunen 2011)

Tiedon johtaminen, sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä innovaatioiden edistäminen ovat alueita, joilla sosiaalisen median ratkaisuista voi olla merkittävää apua. SOME voi toimia välineenä hiljaisen tiedon tuomisessa esiin ja sen kuvaamisessa. Sosiaalisen median avulla kehittämistyöhön voidaan kytkeä suuri joukko osajia. Tämä voi muodostua nykyisen henkilökunnan lisäksi asiakkaista, entisistä työntekijöistä, tutkijoista, konsulteista ja myös kilpailijoista. (Ancona & Bressman 2007)

Organisaation kannalta olennainen tieto voi sijaita monissa paikoissa organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Sosiaalista mediaa voidaan käyttää tiedon etsimiseen, tulkintaan ja jalostamiseen. Parviällyn (Anon. 2010) mahdollisuuksien ymmärtämisen ja käytön edistämiseen joudutaan kiinnittämään huomiota.

Sähköposti on olemassa oleva teknologinen ratkaisu, jolla on merkittävä toiminnallinen ja ajankäytöllinen rooli organisaatioissa. Sähköposti on ilmeisesti käytetyin viestintäväline organisaatioiden sisällä ja niiden välillä. (esim. Aula & Jokinen, 2007) Nykymuotoisen sähköpostin voi myös ennustaa olevan elinkaarensa loppupuolella. Sähköposti on toiminnallisuuksiltaan vanhentunut väline. Selvitysten mukaan lähes kolmasosa työajasta käytetään sähköpostin parissa. (esim. Kathpal 2013). Vaihtoehtoisia ja kohdistetumpia keskusteluratkaisuja on jo olemassa ja käytössä.

Sosiaalisella medially on jo nyt merkittävä rooli rekrytoinnissa ja tätä tukevassa organisaation työnantajamielikuvan rakentamisessa. SOMEn kautta on mahdollista olla aktiivisesti mukana potentiaalisten työntekijöiden verkostoissa. Näin nämä tulevat tietoisiksi organisaatiosta ja sen toiminnan painotuksista. Oppilaitoksia, opiskelijoita ja työntekijöitä yhdistävien ratkaisusuuntautuneiden verkostojen voidaan arvioida lisääntyvän merkittävästi.

Ylhäältä alas johdetut, yksityiskohtaisia toimintaohjeita painottavat ja tiedon niukkuuteen perustuvat johtamismallit ovat vahvasti kyseenalaistettuja. Johtajista tulee toimijoita sosiaalisessa mediassa sekä organisaation sisällä että asiakkaiden suuntaan. (Isokangas & Kankkunen 2011) Sosiaalinen media tekee organisaation sisäisen toiminnan läpinäkyvämmäksi. Tieto on yhä vähemmän vallan väline, jota ”haltija” voi käyttää säännöstelemällä tiedon jakamista. Tieto on laajasti kaikkien toimijoiden käytettävissä. Työntekijät pystyvät seuraamaan päätöksentekoa, toimintaa ja palkitsemista entistä laajemmin. Toiminnan avoimuuden lisääminen asettaa vaatimuksia sekä johtamistyölle että sitä tukevalle johdon osaamisen kehittämistoiminnalle.

Sosiaalinen media mahdollistaa monien tai kaikkien osallistumisen. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen yrityksen linjauksista käytävään keskusteluun on mahdollista monimuotoisemmin ja massiivisemmin kuin aikaisemmin. Organisaation visio, missio, strategia ja tavoitteet on mahdollista rakentaa jatkuvan ja itseään korjaavan keskusteluprosessin kautta. Henkilöstötoiminnon ohjaava rooli korostuu.

SOMEen liittyy myös laiteteknologinen ulottuvuus. Organisaatiotoimijat vapautuvat kommunikoimaan laajemmin ja monisuuntaisemmin. Samaan prosessiin kytkeytyy halu toimia parhaiten tarkoitukseen sopivilla työkaluilla. Nämä ovat usein niitä, joita työntekijät käyttävät kotona ja vapaa-ajalla. Työpaikan mahdolliset vanhanaikaisiksi koetut laitteet koetaan ei-tarkoituksenmukaisiksi ja työhön tuodaan luvalla tai luvatta omia laitteita. (esim. Isokangas & Kankkunen, 2011) Jukka-Pekka Heikkilä käsittelee tätä Bring Your Own Device (BYOD) -ilmiötä toisaalla tämän kirjan artikkelissaan.

Sosiaalisen median mahdollisuudet muutoksen johtamisen prosessien toteutuksessa ovat merkittäviä, mutta tällä hetkellä hyvin kartoittamatonta maastoa. Muutoksen johtaminen määritellään suunnitelmalliseksi tavaksi viedä yksilöt, ryhmät ja organisaatiot nykytilasta toivottuun tulevaisuuden tilaan. Muutoksen johtamisen ja siihen kiinteästi kytkeytyvän uudenlaisen kulttuurin rakentamisen onnistuminen on erityisen riippuvaista hallitusta ja tuetusta vuorovaikutuksesta organisaation ihmisten välillä (esim. Sääntti 2001). Muutoksiin liittyvä sisäinen viestintä on olennaisessa roolissa. SOMEn kautta voidaan käydä moniulotteista keskustelua

organisaation sisällä. Sievert & Nelke (2013) näkevät mahdolliseksi aivan uudenaikaiset laajat sosiaalisen median ympärille rakentuvat muutosprosessit. Nämä ovat merkittäviä kaikenlaisissa organisaatioissa, mutta erityisen merkityksellisiä monikansallisissa yrityksissä.

### ***Henkilöstönäkökulma sosiaaliseen mediaan***

Sosiaalinen media on kietoutunut todellisuuteemme monin tavoin. Ilmiön läsnäoloa ei joiltakin osin havaita sen arkipäiväistymisestä ja näennäisen itsestään selvästä roolista johtuen. Huomattavia muutoksia on tapahtunut tavassamme toimia ja olla yhteyksissä. Tavoitettavuus on muuttunut radikaalisti. Kaikki ihmiset ovat käytännössä jatkuvasti tavoitettavissa ja tavoitettavuus on henkilökohtaista. Esimerkiksi kotien lankapuhelimet ovat jääneet historiaan ja niiden myötä mahdollisuus ottaa yhteys ”ryhmään” perhe. Nykyisin yhteys luodaan tiettyyn yksilöön tämän henkilökohtaisen puhelimen kautta. Henkilökohtaiseen tavoittamiseen on muodostunut sosiaalisia sääntöjä. On eri asia ottaa yhteys puhelimella, tekstiviestillä tai sähköpostilla. Jälkimmäistä välinettä voi käyttää lähes aina. Puhelinyhteyden ottamisessa odotetaan noudatettavan jonkinlaisia työaikoja (Säntti & Säntti 2011). Saavutettavuus on siis kattavaa ja myös esineiden (esim. auto) ja henkilöiden tarkka reaaliaikainen paikantaminen on jo tänä päivänä teknisesti mahdollista.

Fyysinen tila on laajentunut virtuaaliseksi ja yhteisöt voivat olla fyysisiä, virtuaalisia tai molempia. Kokousten osallistujat ovat läsnä paikan päällä tai tietoverkkojen kautta. Katse ulottuu tekniikan avulla minne tahansa. Tiedon ja informaation luonne on muuttunut. Tieto muodostuu suuresta määrästä näkemyksiä, se on ristiriitaista ja sen luotettavuus vaihtelee. Tiedon läpinäkyvyys on laajaa ja tuotettu informaatio ei sen julkistamisen jälkeen ole enää tuottajan hallinnassa. Rajalinja yksityisen ja julkisen persoonan, siviilihenkilön ja organisaation edustajan välillä on hämärtynyt. (Mt.)

Kaikki organisaation jäsenet voivat päätyä edustamaan organisaatiota ulospäin. Tätä tilannetta ei organisaation johto kykene hallitsemaan kuin rajallisesti ja kuka tahansa voi yllättäen päätyä näkyvään organisaation edustajan rooliin. Näin tapahtui, kun tavaratalon vartija vei lapselta ilmapallon (#ilmapallogate) ja hetkellinen keskustelu yrityksen moraalista ja arvoista, oikeasta ja väärästä nousi Twitterin ykkösaiheeksi Suomessa. Kulttuuri ja arvot sekä niiden kanssa linjassa oleva henkilöstön ohjeistus saattaa olla paras tapa ennakoita kyseisen kaltaisia tilanteita. Jälkikäteen tarvitaan taitoa toimia oikea-aikaisesti ja järkevällä tavalla SOMEssa. Läsnäolo sekä vastuutettu toimintamalli sosiaalisessa mediassa antaa mahdollisuuden nopeaan ja uskottavaan reagointiin kriisitilanteissa. Organisaation oma

henkilöstö tai siihen läheisessä suhteessa olevat mielipidevaikuttajat voivat olla kiinnostavampia kuin virallinen viestintätaho ja sen versio tilanteesta. (Anon. 1, 2013.)

Sosiaalisen median osaaminen muodostuu ammattiosaamisen tärkeäksi osa-alueeksi. Tämä osaaminen uudistuu nopeasti ja kehittämishaaste koskee kaikkia ikäryhmiä ja käytännössä kaikkia työntekijöitä. SOME-osaamisen ylläpito ja kehittäminen edellyttää henkilöstöltä panostusta oman osaamisen kehittämiseen. Koulu- ja jatko-opetukseen sisältyvä tietoteknisten valmiuksien kehittäminen on hyvin rajallista. Yritysten ja muiden organisaatioiden SOME-osaamispanostukset ovat toistaiseksi niukkoja. Jokaisen ammattilaisen kannattaa näistä syistä miettiä sitä, mitä osaamisia hän portfoliossaan tarvitsee ja miten varmistaa niiden olemassaolon.

### ***Sosiaalinen media HR-barometrissa***

Sosiaalinen media havaittiin henkilöstötyön kehittämishaasteeksi vain hyvin harvoissa HR-barometrikyselyn kommentteissa. SOME-kysymystä ei pidetty tärkeänä eikä siitä keskusteltu. Tässä tilanteessa myöskään erimielisyyksiä asian merkityksestä eri vastaajaryhmien välille ei muodostunut.

Olellainen muutos verrattaessa tuloksia vuoden 2010 HR-barometriin on se, että tuolloiset vastaajat tunnistivat sosiaalisen median henkilöstötyön kehittämishaasteena. SOME-teema oli tunnistettu kehittämishaaste. Sen merkityksestä vallitsi kaikkein suurin erimielisyys vastaajaryhmien kesken. Asiasta ei kuitenkaan käyty tuolloin merkittävässä määrin keskustelua. Sosiaalinen media oli vastaajien havainnoissa toiseksi vähiten merkityksellinen asia. Tuolloin vähiten henkilöstötyöhön vaikuttava tunnistettu haaste oli kansainvälistyminen. Se olivatko SOME ja kansainvälistyminen henkilöstötyön kannalta todella näin vähämerkityksisiä asioita on perusteellisen pohdinnan arvoista. Tässä keskityn sosiaalisen median näkökulmaan.

Kun tarkastellaan vuoden 2010 HR-barometrin vastauksia, niin tuolloin luottamushenkilöt ja henkilöstöammattilaiset pitivät sosiaalista mediaa selvästi merkityksellisenä kysymyksenä. Johtajien ja esimiesten kommenttien perusteella SOME-teema oli vähiten merkittävien joukossa. Tämän ryhmän vastaajien kommenttien sisältä löytyi myös suurin erimielisyys asian painoarvosta. Keskustelu teemasta oli kaiken kaikkiaan vähäistä.

Vuonna 2010 sosiaalisella medially nähtiin paikka ja rooli tiedonvälityksessä. Organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja keskustelua on tarpeen lisätä. SOME toimii tässä yhtenä kanavana. Käyttö edellyttää sen hyödyntämisen opettelua.

Kommentti vuoden 2010 HR-barometrasta:

*Uuden teknologian (some, web2.0) hyödyntäminen. Tiedonvaihdon tarve on entistä tärkeämpää ja nopeampaa. Nuorille se on ominaista. HR on jämähtänyt liikaa sisänpäin lämpiäväksi. Uusien teknologioiden hyödyntäminen mahdollistaa – eikä sitä voi välttää – lisää keskustelua organisaatiossa ja organisaatiosta ulos & sisälle. Toisaalta sosiaalinen media luo mahdollisuuksia (henkilöstö)johtamisen vuorovaikutukseen ja tehokkuudelle, mutta siihen on uskallettava lähteä mukaan. On uskallettava altistua myös keskusteluun HR-ratkaisuista. Kaikki viisaus ei asu HR:ssä HR-asioissakaan.*

Vuoden 2013 HR-barometrikyselyssä sosiaalinen media ei enää juurikaan nouse esiin. Kokonaistuloksissa teemaa sosiaalinen media ei enää näy, toisin kuin edellisessä vuoden 2010 tutkimuksessa. Etsin sosiaaliseen mediaan suuntautuvia kommentteja koko aineistosta näillä hakusanoilla: teknologia, sosiaalinen media, sosiaalinen, media ja some. Sosiaaliseen mediaan viittavilla termeillä kommentteja löytyy alle 20 eli hyvin vähän. Teknologia-haulla sosiaaliseen mediaan jotenkin viittaavia kommentteja oli kymmenkunta. Voidaan siis todeta, että SOME-teema jäi vastaajien kiinnostuksen kohteiden ja tunnistamien painopistealueiden ulkopuolelle. Seuraavaksi tarkastelen vielä tarkemmin sitä, mitä johtopäätöksiä annettujen kommenttien perusteella on mahdollista tehdä.

Teknologian hyödyntämistä pidetään ”avaintekijänä”. Osa kommentteista vaikuttaa mantran kaltaiselta fraseologialta ilman todellista sisältöä. ”Modernin teknologian hyödyntäminen on tärkeää.” Teknologian yhteydessä puhutaan ”osaamisen kehittämisestä” ratkaisuna. Kokonaisvaltaisia systemisiä muutoksia ja niiden hallintaa ei näissä kommentteissa pohdita.

*Uutta teknologiaa tulee koko ajan ja henkilöstö on vanhaa, heidän tietojaan ja taitojaan pitäisi voimakkaasti päivittää.*

*Mistä aika henkilöstön koulutukseen esim. teknologian kehittämisessä? Mistä resurssit? Mistä osaavaa työvoimaa kuntasektorille? Miten päästä eroon julkisella sektorilla niistä henkilöistä, jotka jarruttavat kehitystä?*

*Valitaan ammattimaisesti vain parhaat teknologiset järjestelmät ja apuvälineet.*

Joitakin havaintoja tehdään seuraavista askeleista ja perinteisen työnteon mallin vaihtoehtoista ja haastajista.

*Miten HR pystyy tukemaan organisaatiota saavuttamaan strategisia tavoitteita? Onko HR riittävän luova uusissa työnteon malleissa? HR ja innovatiivinen teknologian hyödyntäminen? Haasteena on HR:n toimijoiden perinteisesti konservatiivinen suhtautuminen uusiin työnteon menetelmiin. Jo pelkästään prosessiajattelu on ollut vierasta, ja järjestelmiin varsinkin HRD puolella on suhtauduttu nuivasti. HR:n on vaikea tukea uusia työnteon tapoja, jos HR organisaatio itse ei ensin omaksu niitä.*

Työssä jaksamisen kysymyksiä pohditaan.

*... olisi tärkeää, että organisaatiot alkaisivat reagoitua siihen ja miettiä, että miten työskentelytapoja tulee muuttaa, jotta jaksamme työelämässä pidempään. Luulen, että teknologian myötä työelämä on muuttunut nopeatahtisemmaksi ja tietomäärä on lisääntynyt ja ihmisen on entistä haasteellisempaa hallita omaa työtään > jatkuva kiireen tuntu tuntuu olevan jatkaisen arkipäivää.*

*Teknologiaa hallitsemattomien opastuksen tärkeys.*

Sosiaalinen media kietoutuu monilla tavoilla organisaation arkeen.

*Yrityksen omaa somea kehittämällä, tarjoamalla kehittyneitä työkaluja keskusteluun, palautteen antamiseen, jatkuvaan kehittämiseen.*

*Tiimit sirpaloituvat ja voivat sijaita ympäri maailmaa. Nykyaikaiset kommunikaatioyhteydet ja rakennemuutos ihmisten kanssakäymisessä (SOME) ovat muuttaneet osan työstä paikasta riippumattomaksi.*

*Johdon pysyttelemine kaukana työntekijöistä ei kauaa enää onnistu. Sosiaalinen media pitää huolen siitä, että tämäntyyppinen käytös ei enää tule kyseeseen.*

*Rekrytointikanavat ovat muuttuneet sosiaalisen median myötä. Rekrytointi ei tulevaisuudessa ole enää samanlainen prosessi kuin perinteisesti. Prosessi muuttuu kontaktin luomisesta henkilön esittelyyn, referensseihin, osaamisen kartoittamiseen, työkokemukseen liittyen. Perinteinen haku haastatteluineen voi siirtyä suoraan myös mediaan. Työmarkkinat ja tietoisuus kilpailutilanteesta saattaa muuttua pörssin kaltaiseksi, jolloin yritykset ja henkilöt pystyvät paremmin näkemään oman ja yrityksen tilanteen työmarkkinoilla.*

*Vanhat rekrytointin keinot tulevat pikku hiljaa tiensä päähän. Täytyisi löytää uusia kanavia ja keinoja tehokkaasti löytää sopivia työntekijöitä. Esimerkiksi pelkkä läsnäolo sosiaalisessa mediassa ei riitä vaan yrityksessä täytyy löytyä kykyä hyödyntää laajasti erilaisia verkostoja.*

Sosiaaliseen mediaan suuntautuneiden ja sen ulkopuolelle jäävien työntekijöiden roolia pohditaan.

*Ihminen yhä enemmän sosiaalinen olento, yhteisöt jyräävät, miten saada työyhteisöstä yhtä hyvin toimiva kuin some-kavereista koostuva yhteisö vai ovatko ne tulevaisuudessa yksi ja sama asia? Entä somen ulkopuolelle jättyvät, ovatko he tasa-arvoisia ja saavatko informaatiota yhtä paljon kuin toverinsa?*

*Sosiaalisen median vaikutukset kaikkeen inhimilliseen toimintaan ovat hyvin merkittävät.*

Kaiken kaikkiaan on aiheellista pitää mielessä se, että yllä olevat hyvinkin perustelluilta vaikuttavat näkökulmat olivat vain marginaalisen pieni osa kaikista kyselyyn annetuista vastauksista. Muutamissa harvoissa kommentissa sosiaalisen median merkitys tiedostettiin ja kysymystä pohdittiin eri näkökulmista.

### ***Johtopäätökset***

Osallistuin pari vuotta sitten Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan kirjaprojektiin, jonka tuloksena oli julkaisu *Silmät auki sosiaaliseen mediaan* (Aaltonen-Ogbeide ym. 2011). Ajatus oli kirjan nimen mukaisesti pohtia sosiaalisen median roolia ja varautua sosiaalisen median merkityksen kasvuun. HR-barometritutkimuksen tulosten mukaan sosiaalista mediaa ei pidetä ole erityisen merkityksellisenä henkilöstöalueen kehittämishaasteena. Johtopäätös tästä on se, että etenemme jossakin määrin edelleen silmät kiinni kohti tulevaisuutta, jossa sosiaalisella medially on merkittävä rooli. Tässä artikkelissa olen pyrkinyt tunnistamaan sosiaalisen median merkityksen huomiotta jättämisen vaikutuksia. SOME on digitaalisen murroksen yksi keskeinen ilmenemä. Jokaisen yrityksen ja organisaation on vääjäämättä rakennettava oma lähestymistapa tähän ilmiöön.

Sosiaalista mediaa koskevaan keskusteluun sisältyy myös paljon hypeä eli perusteetonta SOMEn aikaansaaman nosteen odotusta. SOMEn on esimerkiksi odotettu tarjoavan yrityksille ylivoimaisen markkinakanavan. Tämä odotus ei ole ainakaan vielä realisoitunut. Myös ihmisten käyttäytymisen on arvioitu muuttuvan radikaalisti. Näin ilmeisesti on jo tapahtunut ja tulevaisuudessa kehitys jatkuu voimakkaasti tähän suuntaan. Sosiaalinen media vaikuttaa organisaatioiden toimintaan, prosesseihin, yhteistyöhön, rajapintoihin ja johtajuuteen. Organisaatiotoimijat tiedostavat sosiaalisen median eri tavoin ja jostakin syystä HR-barometritutkimuksen vastaajat ovat sivuuttaneet tämän teeman.

Sosiaalisen median merkitys ei siis näy HR-barometritutkimuksen tuloksissa juuri lainkaan. SOME on tämän kartoituksen perusteella merkityksetön asia. Edellä esitettyjen havaintojen ja tutkimustiedon perusteella asiantila on päinvastainen.



Sosiaalisella medially on monia vaikutuksia organisaatioihin ja niiden toimintaan. Henkilöstöfunktion ja – johdon suunnalta asiaa tarkasteltaessa tätä teemaa ei voi sivuuttaa. Pikemminkin sosiaalinen media edellyttää organisaatiokohtaisesti räätälöityä lähestymistapaa.

### **Lähteet**

Aaltonen-Ogbeide, T., Saastamoinen, P., Rainio, H. & Vartiainen, T. (2011). *Silmät auki sosiaaliseen mediaan*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. 3/2011. [online] [15.1.2014]. Saatavissa: [http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?\\${APPL}=erekj&\\${BASE}=erekj&\\${THWIDS}=0.14/1391609054\\_438180&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?${APPL}=erekj&${BASE}=erekj&${THWIDS}=0.14/1391609054_438180&${TRIPPIFE}=PDF.pdf).

Ancona, D. & Bresman, H. (2007). *X-teams: How to Build Teams That Lead, Innovate and Succeed*. Harvard Business School Press.

Anon. (2010). *Sosiaalisen median sanasto*. Sanastokeskus TSK ry [Verkkajulkaisu] [30.10.2013]. Saatavissa: [http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen\\_median\\_sanasto](http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen_median_sanasto).

Anon. 1. (2013). *Miksi mielipidevaikuttajan tulisi olla sosiaalisessa mediassa?* Okimo clinicin blogi [online] [18.10.2013]. Saatavissa: <http://www.okimoblogi.com/>.

Anon. 2. (2013). *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko: kestäväällä kasvulla hyvinvointia*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 18/2013.

Auramo, H. (2013). *Sosiaalinen media* [online] [15.10.2013]. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/OkimoClinic/helene-auramon-esitys-fluidon>.

Aula, P. & Jokinen, K. (2007). *Organisaatioiden verkkoelämä: viestintäteknologianäkemykset ja organisaatioviestintä*. Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämisskeskus Palmenia.

Isokangas, A. & Kankkunen, P. (2011). *Suora yhteys. Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset*. EVA [online] [8.10.2013]. Saatavissa: [http://www.sulava.com/wp-content/uploads/2011/05/suora\\_yhteys.pdf](http://www.sulava.com/wp-content/uploads/2011/05/suora_yhteys.pdf).

Kalliala, E. & Toikkanen, T. (2009). *Sosiaalinen media opetuksessa*. Finn Lectura [online] [13.9.2013]. Saatavissa: <http://www.sosiaalinenmediaopetuksessa.fi/>.

Kathpal, P. (2013). The future of email is the activity stream. *HighQ* [online] [27.1.2014]. Saatavissa: <http://highq.com/the-future-of-email-is-the-activity-stream/>.

Linturi, R., Kuusi, O. & Ahlqvist, T. (2013). *Suomen sata uutta mahdollisuutta: Radikaalit teknologiset ratkaisut*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2013.

Malin, A. (2013). *Kansainvälinen aikuistutkimus (PIAAC). Ensituloksia*. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto [online] [2.11.2013]. Saatavissa: [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/artikkelit/piaac/liitteet/PIAAC\\_TIEDOTUSTILAISUUS\\_AM.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/artikkelit/piaac/liitteet/PIAAC_TIEDOTUSTILAISUUS_AM.pdf).

Malin, A., Sulkunen, S. & Laine, K. (2013). PIAAC 2012. Kansainvälisen aikuistutkimuksen ensituloksia. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2013:19 [online] [3.11.2013]. Saatavissa: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2013/liitteet/okm19.pdf?lang=fi>.

Sievert, H. & Nelke, A. (2013). How (social) media can change “change” in organizations. Teoksessa *Handbook of Social Media Management: Value Chain and Business Models in Changing Media Markets*. Toim. M. Friedrichsen & W. Mühl-Benninghaus. Springer.

Säntti, P. (2008). *Developing Corporate Knowledge Management Through Social Media*. Helsinki University of Technology [online] [7.7.2013]. Saatavissa: <http://lib.tkk.fi/Dipl/2008/urn012879.pdf>.

Säntti, R. (2001). *How Cultures Interact in an International Merger*. Acta Universitatis Tamperensis 819 [online] [30.7.2013]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67038/951-44-5105-8.pdf?sequence=1>.

Säntti, R. & Säntti, P. (2011). Organisaatio ja sosiaalisen median ajattelutapa. Teoksessa *Silmät auki sosiaaliseen mediaan*. Toim. T. Aaltonen-Obeide, P. Saastamoinen, H. Rainio & T. Vartiainen. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2011 [online] [5.5.2013]. Saatavissa: [http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?\\${APPL}=erekj&\\${BASE}=erekj&\\${THWIDS}=0.46/1382169466\\_350874&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?${APPL}=erekj&${BASE}=erekj&${THWIDS}=0.46/1382169466_350874&${TRIPPIFE}=PDF.pdf).

Säntti, R. (2013). *Laaja avoin verkkokurssi (MOOC): oppimisparatiisi vai ryöstökälistä?* Ammattikasvatuksen aikakauskirja 15:3 [online] [13.6.2014]. Saatavissa: [http://www.okka-saatio.com/aikakauskirja/pdf/Aikak\\_2013\\_3\\_Santti.pdf](http://www.okka-saatio.com/aikakauskirja/pdf/Aikak_2013_3_Santti.pdf).

Werbach, K. & Hunter, D. (2012). *For the Win. How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia: Wharton Digital Press.

## HYVINVOINTI MUUTTUVAN TYÖELÄMÄN HAASTEENA

*Liisa Mäkelä & Timo-Pekka Uotila*

*Hyvinvointi on ollut yhtenä isona teemana henkilöstöjohtamisen tutkimuksen eri areenoilla. Myös tässä HR-barometrissä hyvinvointia pidettiin yhtenä tärkeimmistä tulevaisuuden henkilöstötyön haasteista. Käsittelemme tässä artikkelissa hyvinvointia työssä kokonaisvaltaisena ilmiönä. Nostamme esiin hyvinvoinnin puuttumisen lisäksi positiivisen työhyvinvointikäsityksen. Artikkelin lopussa tuomme esiin kolme muutosvoimaa – työn vaatimusten kasvaminen, arvot ja moraalit, ja resurssien kohtaaminen – jotka tunnistimme hyvinvointia käsittelevistä kommentteista HR-barometrin vastauksista.*

### **Johdanto**

*”Tulevaisuudessa valttia ovat joustavuus, tehokkuus ja hyvinvointi, ja tämän kaiken yhteensovittaminen vaatii yrityksiltä rohkeita harppauksia uudenlaisen työmaailman luomiseksi.” Henkilöstön edustaja/Osakeyhtiö*

Työn tekeminen nykymaailmassa on monella tavalla muuttunut. Vielä vuosikymmen sitten keskustelu työssä jaksamisesta liittyi suurelta osin työn fyysiseen kuormittavuuteen ja työntekijöiden jaksamisongelmiin haettiin ratkaisuja esimerkiksi ergonomian keinoin. Yhä edelleen työn fyysisen kuormituksen huomioiminen on erittäin tärkeää, mutta nykyisin työn tekeminen haastaa aiempaa useammin työntekijän henkisen jaksamisen. Samanaikaisesti kun työntekijöiden henkisen kuormituksen määrä on kasvanut, on tärkeä kuitenkin muistaa se, että uudet työn tekemisen muodot ja tavat ovat myös rikastuttaneet työelämää ja edesauttaneet hyvinvointia työssä. Työntekijöillä on esimerkiksi nykyisin aiempaa useammin mahdollisuus tehdä työtä joustavasti, ajasta ja paikasta riippumatta. Työssä voidaan myös aiempaa enemmän käyttää luovuutta ja kehittää omia taitoja monipuolisesti. Monipuolinen hyvinvoinnin huomioiminen ja edistäminen organisaatioissa on tärkeä tavoite yhtäläillä humanista näkökulmasta, jossa yksilön kokonaisvaltainen kokemus työstä asetetaan itsessään tärkeäksi tavoitteeksi, kuin myös organisaation tuloksellisen toiminnan näkökulmasta – hyvinvoiva työntekijä on myös tuottavampi työntekijä.

Tämän luvun tavoitteena on keskustella hyvinvoinnista työelämässä yhtenä moniulotteisena ja keskeisenä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteena Pohdimme aluksi sitä, millaisia eri osa-alueita yksilön hyvinvointi työpaikalla pitää sisällään ja millaiset asiat hyvinvointiin vaikuttavat. Sen jälkeen tarkastelemme HR-barometrin aineistosta identifioimamme kolmea erilaista muutosvoimaa; 'työn muuttuvat vaatimukset, 'arvot ja moraalit' ja 'resurssien kohtaaminen', jotka vaikuttavat voimakkaimmin henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen hyvinvoinnin näkökulmasta.

### ***Hyvinvointi työssä***

Hyvinvointi työssä sisältää ihmisen fyysisen että psyykkisen kunnon, toisinaan mukaan liitetään myös sosiaalinen kunto (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2005). Hyvinvoinnilla viitataan usein kokonaisvaltaiseen hyvän olon tunteeseen tai hyvään fyysiseen terveydentilaan sekä aiheeseen liittyvässä käytännön keskustelussa että tutkimuskirjallisuudessa. Hyvinvoinnin tarkastelukulma voi olla objektiivinen, jolloin sillä tarkoitetaan ulkoisia hyvinvointiin liittyviä asioita (esim. työolot, terveys ja elintaso) tai subjektiivinen, joka viittaa kokemukselliseen ja tarkasteltavan tunneperäiseen hyvinvointiin (Tuomi ym. 2002; Gardner & O'Driscoll 2007). Sosiaali- ja terveysministeriön (2005: 17) määritelmän mukaan työhyvinvointi (job well-being, occupational well-being) on työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistään. Tähän kykyyn liittyvät henkilöön itseensä kohdistuvat ominaisuudet (em. fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto) sekä työympäristöön ja – yhteisöön läheisesti kuuluvat tekijät. Kokonaishyvinvointiin katsotaan kuuluvan myös mm. perheeseen liittyvät asiat, muutokset elämässä, sekä palkkaukseen ja työsopimukseen liittyvät seikat.

Tutkimuksessa mielenkiinto on yleensä kohdistunut elementteihin joista hyvinvointi muodostuu ja pyrkimyksenä on ollut selittää millaiset asiat vaikuttavat hyvinvointiin ja millaisia asioita siitä seuraa (Danna & Griffin 1999). Runsaasta keskustelusta huolimatta hyvinvoinnin käsitteen voidaan edelleenkin todeta olevan varsin monitahoinen ja hankala määritellä. Määritelmät muotoutuvat sen mukaan, tarkastellaanko niitä esimerkiksi psykologian, sosiologian, lääketieteen vai taloustieteiden näkökulmasta. (Cronin de Chavez ym. 2005).

*Työn vaatimukset ja voimavarat*

Työ kuormittaa tekijäänsä sekä fyysisesti (työvälineet, -asennot, -menetelmät) että henkisesti (työn määrä, helppous). Työntekijän fyysisen kunnan näkökulmasta organisaatioissa on kiinnitettävä huomiota siihen, millaisia vaatimuksia työ sisältää, esimerkiksi kuuluuko työhön nostamista, kantamista, toistoliikkeitä tai muista fyysisesti vaativia toimintoja.

*”Toimimme fyysisesti raskaalla varastoalalla. Sairauspoissaolomme ovat korkealla tasolla. Sairauspoissaoloja pyritään vähentämään varastolle kohdennetulla ergonomiaan ja työhyvinvointiin liittyvällä projektilla. Varaston esimiestyön kehittäminen ja poikkeamiin puuttuva työskentelymalli on yksi suurimpia haasteita.” Ylin johto/Muu organisaatio*

Vuorotyö, epäsäännölliset työajat sekä mobiilityö ovat asioita joiden on todettu myös olevan yhteydessä työntekijän fyysiseen kuntoon (Hyrkkänen & Vartiainen 2009; Vartiainen & Hyrkkänen 2010; Härmä 2006). Myös lisääntynyt istumatyö ja staattiset työasennot ovat riski työntekijöiden fyysiselle kunnolle (Healy ym. 2013). Riskitekijöiden tunnistaminen, niihin puuttuminen ja niiden vaikutusten huomiointi on tärkeää hyvinvoinnin kannalta organisaatiossa. Fyysinen kunto on kuitenkin asia, josta jokaisen työntekijän tulee itse kantaa vastuuta. Terveelliset elämäntavat, säännölliset ruokailut, liikunta ja riittävä uni ovat perusta sille, että ihminen jaksaa myös työssään (Daley & Parfitt 1996; Dubbert 2002).

Psyykkistä hyvinvointia on perinteisesti totuttu tarkastelemaan esimerkiksi stressin ja työuupumuksen kokemusten kautta, eli lähinnä hyvinvoinnin puuttumisen näkökulmasta (Schultz 2008), puhutaan työn kuormituksesta. Työn psyykkistä kuormitusta esiintyy silloin, kun yksilö kokee työn vaatimukset (mm. työtahti, vaadittavan keskittymisen aste, keskeytykset jne.) liian korkeiksi suhteessa omiin mahdollisuuksiinsa hallita työnsä. Asiasta puhutaan usein käsitteillä ”työnhallintamahdollisuudet” ja ’työn hallinnan tunne’, joilla viitataan riittävään osaamiseen sekä mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä (Karasek 1979). Työhön liittyvät psyykkiset kuormitustekijät voivat voimakkaina ja pitkään jatkuessaan aiheuttaa haitallista stressiä (mm. Love ym. 2007), jonka seurauksena voi olla esim. työntekijän sairastuminen työuupumukseen (Maslach & Jackson 1981). Huono johtaminen on tutkimusten mukaan yksi stressiä aiheuttavista tekijöistä (Gardner & O’Driscoll 2007; Baptiste 2008).

Aiempi tutkimus on perustunut näkemykseen, jossa työn vaatimukset johtavat heikentyneeseen hyvinvointiin ja ainoastaan työn voimavarat ovat yhteydessä työn imuun. Aiempaan stressiteoriapohjaan rakentaen on kuitenkin pystytty osoittamaan että työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys uupumukseen ja työn imuun

ei olekaan niin yksinkertainen kun aiemmin on oletettu. Viimeaikainen tutkimus on osittanut että työn vaatimukset voidaan jakaa haasteisiin (challenge) ja esteisiin (hindrance). Estevaatimukset ovat aiemmin osoitetulla tavalla yhteydessä ainoastaan heikentyneeseen hyvinvointiin, mutta haastevaatimukset johtavat yhtäaikaaisesti sekä motivaatioprosessin kautta työn imuun että voimavarojen heikentymisprosessin kautta kasvaneeseen uupumukseen (Crawford, LePine & Rich 2010). On myös osoitettu että ihmiset kokevat saavansa niin paljon hyötyjä ja etuja (sekä materiaalisia että ei-materiaalisia) haastavista työnvaatimuksista että eivät ole uupumuksen uhallakaan valmiita muokkaamaan työtään näiden suhteen (mm. haastavat työtehtävät, aikapaine) (Widmer, Semmer, Kälin, Jacobshagen & Meier 2012).

Kokemus työn vaativuudesta on kuitenkin myös hyvin subjektiivinen tekijä. Se, minkä toinen työntekijä kokee innostavana haasteena, tuntuu toisesta ahdistavalta lisätyöltä. Kasvatustieteilijä Dweck (1999) on pitkään tutkinut lasten suhtautumista tilanteisiin, joissa tietyistä vaativista tehtävistä tulee suoriutua. Hän jakoi suhtautumistavat kahtaalle: suoriutumisorientaatioon ja oppimista suosivaan orientaatioon. Näistä suoriutumisorientaatio heijastelee yksilön tavoitetta suoriutua tietyistä tehtävistä paremmin kuin toiset, kun taas oppimisorientaatio heijastelee tavoitetta kehittää omaa osaamistaan ja taitojaan sekä pyrkimystä tehdä parhaansa tehtävän suorittamisen osalta. Myöhemmin mallia on tutkittu myös työmaailmassa (ks. VandeWalle 1997; Seijts et al. 2004).

Kokemus työn vaativuudesta voi siis liittyä siihen, kuinka työhön suhtaudutaan ja millaisia odotuksia sille asetetaan. Van Yperen ja Janssen (2002) tutkimuksessaan tarkastelivat sitä, kuinka työn vaatimukset vaikuttavat kokemukseen työn uuvuttavuudesta. Heidän mukaansa työn vaatimusten kasvaessa työhön uupuminen kasvoi. Lisäksi erityisenä kiinnostuksen kohteena oli se, kuinka erilaiset orientaatiot vaikuttavat kokemukseen työtyytyväisyydestä. He tulivat lopputulokseen, jossa korkea suoriutumiskeskeinen orientaatio ja matala oppimisorientaatio lisäsivät kokemusta työn vaatimusten kasvamisesta ja heikensivät työtyytyväisyyttä. Vaativa työ saattaa siis olla sellainen tekijä, joka itsessään jo motivoi ja ruokkii työntekijää; työntekijä voi olla uupunut, mutta tyytyväinen työhön suhtautumisesta riippuen. Samat asiat, jotka johtavat hyvinvoinnin kokemuksen hiipumiseen, ovat niitä, jotka saattavat luoda virtaa ja motivoivat työntekijää.

### *Palautuminen on tärkeää*

Viime aikoina on nostettu esiin myös työuupumusta ennustavan palautumisen tarpeen tunnistaminen. Työelämän kontekstissa palautumisen tarve viittaa yksilön

tarpeeseen saada aikaan katkos suhteessa työn vaatimuksiin. Palautumisen tarve on myös tunnetila, jolle on ominaista ylikuormittumisen ja ärtymyksen tunteet, tarve vetäytyä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja energian puute (Kinnunen & Feldt, 2009). Työn kuormituksesta palautumista tapahtuu työajan sisällä että työajan ulkopuolella. Työajan sisällä palautumista voi tapahtua, kun työssä on vaihtelevuutta ja kontrolli ei ole liian tiukkaa. Tällöin työntekijä voi sopeuttaa omaa toimintaansa suhteessa palautumisen tarpeeseen ja pitää ns. mini-taukoja tai vaihtaa tehtäviä vähemmän vaativiin (Sonnentag ym. 2012). Tällä hetkellä tieto siitä, millaiset toiminnot palauttavat parhaiten, on vielä melko vähäistä. On kuitenkin voitu havaita se, että mikään toiminto itsessään ei toimi universaalisti palautumisen samalla tavoin kaikille, vaan kyse on enemmänkin palautumismekanismeista, joita tietyt toiminnot ihmisissä käynnistävät (Siltaloppi ym. 2009). Toisin sanoen, jokaisella ihmisellä eri toiminnot voivat toimia eri tavoin palautumisen käynnistäjinä. Psykologinen irrottautuminen on yksi keskeisimmistä palautusmekanismeista. Muita palautumismekanismeja ovat rentoutuminen, hallinnan tunne vapaa-ajalla ja taidon hallintakokemus. Palautumisen edistämällä työpaikoilla, esimerkiksi huolehtimalla riittävästä työn tauotuksesta ja kotiin vietävien töiden vähentämisestä, voitaisiin ehkäistä vahingollisten uupumuskierteiden syntymistä, työhyvinvoinnin heikkenemistä ja tätä kautta tukea työntekijöiden jaksamista (Kinnunen ym. 2012).

### *Työn imu*

Positiivisen psykologian näkökulma työhön on saanut viime aikoina aiempaa enemmän jalansijaa työhyvinvointitutkimuksessa ja sen kautta huomiota on siirretty työhön sisältyviin hyviin kokemuksiin sen sijaan että hyvinvointia pidettäisiin ainoastaan työpahoinvoinnin puutteena (eli esim. matalana stressi- tai työuupumuksen tasona) (Feldt ym. 2005; Diez-Pinol ym. 2008). Työn imu (engl. Work engagement) on yksi vahvimmin esillä olleista positiivista näkökulmaa esiin nostaneista käsitteistä. Työn imun nähdään olevan suhteellisen pysyvä ja myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (esim. Hakanen). Tarmokkuudella työn imun yhteydessä tarkoitetaan sinnikkyyttä ja energisyyttä, työntekijän omaa halua ponnistella työsuorituksen eteen myös haastavissa tilanteissa. Omistautuminen liittyy oman työn ja työyhteisöön kuulumisen arvostamiseen, kokemukseen oman työn haasteellisuudesta, merkityksellisyydestä ja sen inspiroivuudesta. Uppoutumista ei pidetä työn imun keskeisimpinä elementteinä, mutta sillä viitataan siihen, miten 'työ vie mukanaan' ja tätä on verrattu flown kokemukseen.

Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan sitä, millaisia eri tasoja ja tekijöitä työntekijöiden hyvinvoinnin kokemuksen taustalla on havaittavissa.

### ***Mistä työhyvinvointi rakentuu?***

Käytännön työelämässä hyvinvointiin vaikuttavat lukuisat erilaiset asiat. Suomalainen työelämää ohjaavaa lainsäädäntö luo puitteet sille, millä tavoin organisaatioiden tulee huomioida työntekijöidensä hyvinvointi toiminnassaan. Suomalainen työelämä on kuitenkin myös osa laajempaa, globaalia toimintakenttää ja myös se voi haastaa hyvinvoinnin.

*”Jos globaalin organisaation ylin johto on jossain kaukana ulkomailla ja alueellisenkin organisaation (esim. skandinavia) Suomen rajojen ulkopuolella, pelataan ja pulataan keinoilla millä hyvänsä juuri ja juuri laillisuuden rajoilla että tase on hyvä, oma päänahka ja bonukse pelastettu henkilöstön hyvinvoinnista ja yhteiskunnallisesta vastuusta piittaamatta.”* Henkilöstön edustaja/Osakeyhtiö

Globaalin ja kansallisen toimintaympäristön sisällä kussakin organisaatiossa luodaan rakenteet, toimintapolitiikat ja käytänteet joiden ohjaamina siellä toimitaan. Hyvinvoinnin näkökulmasta organisatoriset puitteet luovat perustan sille, miten hyvinvointi käytännön työssä voi toteutua.

Hyvinvointityölle keskeiset elementit ovat hyvin kokonaisvaltaisia asioita organisatorisella tasolla tarkasteltaessa. Hyvinvointiin oleellisesti vaikuttavana asiana organisaatorakenteellisista ratkaisuista voidaan mainita esimerkkinä työyksiköiden koko ja selkeä vastuunjako; eli esimerkiksi monenko työntekijän yksiköstä kukin esimies on vastuussa ja millainen on tehtäväkenttä joka kullekin esimiehelle kuuluu. Jos työntekijöiden lukumäärä esimiehellä nousee yli kolmenkymmenen, se alkaa nopeasti vaikuttaa siihen, miten hyvin esimies suoriutuu lähijohtajuudesta. Kun esimiehellä joissain tapauksissa on vastuullaan jopa yli 150 työntekijää, voi jo ”maalaisjärjellä” ymmärtää, että hänellä on varmasti erittäin isoja haasteita suoriutua tehtävästään. Ajatellaanpa vaikka kehityskeskusteluja, joiden toteuttaminen säännöllisesti on myös esimerkki hyvinvointia tukevasta organisaatiokäytännöstä, 150 henkilön kanssa. Jos yksi kehityskeskustelu veisi tunnin työntekijää kohden, se vastaisi noin neljää työviikkoa yhtäjaksoisia kehityskeskusteluja. Vaikka keskustelut olisivatkin tätä lyhyempiä kestoltaan, tämä tarkoittaisi sitä, että esimiehen tulisi olla useita viikkoja käytettävissä vain ja ainoastaan kehityskeskusteluja varten ja muiden esimiehen työtehtävien pitäisi tällöin voida joko odottaa tai jonkun muun pitäisi hoitaa ne. Kehityskeskustelun käyminen vaatii esimieheltä paljon ja ei voida olettaa että liukuhihnamainen kaksi- tai kolmiviik-



koinen urakka 'edellinen ulos, seuraava sisään' malli toimisi kovinkaan hyvin minkään osapuolen näkökulmasta. Yksikään esimies tuskin pystyisi paneutumaan työntekijöiden kehittymisen puntarointiin ja tukemiseen yksilöllisesti ja tällaisessa tilanteessa kehityskeskustelut muuttuvat helposti myös työntekijöiden keskuudessa pakolliseksi rutiiniksi jolla ei juurikaan nähdä olevan käytännön hyötyä. Tällöin myöskään kehityskeskusteluille asetetut organisatoriset tavoitteet eivät toteudu. On myös lukuisia muita organisaatiotason asioita, jotka keskeisesti vaikuttavat hyvinvointiin. Näkyvimpiä ja haastavimpia lienevät olleet organisaatiotason muutostilanteet, etenkin kun ne viime vuosina ovat hyvin usein tarkoittaneet henkilöstön määrän supistamista. Epätietoisuus ja epävarmuus, joita tämänsuuntaiset muutokset aiheuttavat ovat raskaita kokemuksia niin työyhteisöistä lähteville kuin myös sinne jääville työntekijöille.

*"Kun henkilöstöä vähennetään, asettaa se haasteet esimiestyölle, miten jäljelle jäävien työt organisoidaan ja miten huolehditaan työntekijöiden jaksamisesta/motivoinnista/tuottavuuden kehityksestä."* Henkilöstön edustaja/Osakeyhtiö

Organisaation luodessa puitteet hyvinvoinnille, on lähityöyhteisöllä ja siinä toimivilla ihmisillä suuri merkitys sille, millaiseksi kunkin yksilön kokemus hyvinvoinnista muodostuu. Työpaikalla ja työyhteisöissä jokaisella ryhmän jäsenellä on perustehtävä, työ, jonka vuoksi työpaikalle tullaan. Kun jokainen ryhmän jäsen on kykenevä ja halukas tekemään oman työnsä hyvin ja kehittymään siinä, hän edesauttaa myös muiden ryhmänsä jäsenten hyvinvointia. Avoin vuorovaikutus ja tiedon jakaminen ovat tärkeitä hyvinvoinnin kokemuksen edistäjiä. Ryhmän jäsenten sosiaaliset taidot, toisten ihmisten huomioiminen ja tarvittaessa myös auttaminen vaikuttavat myös kokemukseen ryhmän hyvinvoinnista. Tärkeää on myös ryhmän valmius käsitellä myös vaikeita asioita, esimerkiksi työpaikkakiusaamista ja sosiaalista eristämistä ei tule sallia. On myös osoitettu että lähityöyhteisössä vallitseva ilmasto, mikrotason organisaatiokulttuurin ilmentymä, heijastuu selkeästi siihen, miten yksikössä voidaan. Kilpailuhenkinen ilmasto näyttäisi olevan kaikkein haitallisimman ryhmän jäsenten hyvinvoinnin kannalta, se sekä lisää työpahoinvointia että vähentää positiivista kokemusta työstä. Organisaation luodessa puitteet ja ryhmän tuottaessa sosiaalisen kontekstin jossa hyvinvointi työssä syntyy, on jokainen yksilö vastuussa siitä, miten hän itse voi, miten hän omalla tekemisellään ja toiminnallaan edistää tai estää omaa hyvinvointiaan ja oman työyhteisönsä hyvinvoinnin muodostumista.

Työntekijöiden hyvinvoinnin kokemusta pohdittaessa voidaan nostaa esiin myös ajatus siitä, että myös ihmisen kokonaiselämäntilanne on ratkaisevassa asemassa siinä, miten ihminen kokee voivansa myös työelämässä. Jos ihmisellä on yksityiselämässään vaikea tai haastava elämäntilanne, jopa kriisi, tämä hyvin todennäköi-

sesti vaikuttaa myös hänen kokemuksiinsa työssä. Esimerkiksi läheisen menetys, avioero tai muu haastava tilanne vaikuttaa ihmisen kaikkiin elämänalueisiin, myös työhön, aiheuttaen toisinaan myös työkyvyttömyyttä. Tällöin myös erilaisiin tilanteisiin soveltuvien toimenpiteiden suunnittelu voisi olla helpompaa. Aiempi tutkimuksemme (Mäkelä ym. 2011) tukee myös tätä ajatusta. Tarkastellessamme sekä lähijohtajuuden että ihmisen kokeman elämäntyytyväisyyden yhteyttä työhyvinvointiin, molempien ennustearvo oli lähes sama, n. 20% työhyvinvoinnin indikaattoreiden vaihtelusta selittyi sekä lähijohtajuudella että ihmisen yleisellä onnellisuudella. Lienee siis olemassa paljon tilanteita, joissa työtehtäviin tai esimiestyöhön suuntautuva kehittäminen tulisi huomioida ymmärtäen myös yksityiselämän vaikutus työssä koettuun hyvinvointiin.

Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan HR-Barometri 2013 aineiston kautta keskeisiä hyvinvointiin liittyviä teemoja ja muutosvoimia.

### ***Hyvinvointi henkilöstötyön haasteena vuoteen 2018***

Olemme tässä luvussa havainnollistaneet hyvinvointiin liittyvää keskustelua myös HR-Barometrin 2013 kerätyllä aineistolla. Huoli työväestömme jaksamisesta kilpailukyvyyn ja tuottavuuden edistämiseksi nousi keskeiseksi teemaksi Henkilöstöbarometrin sekä 2010 että 2013 vastauksissa. Työhyvinvointi on näin merkittävässä asemassa puhuttaessa yleisesti työntekijöiden kokemuksesta työstä. Työhyvinvoinnin merkitys on myös nostettu viimeaikoina esille akateemisessa keskustelussa, mutta myös käytännön kentällä työhyvinvointi on tunnistettu isoksi muutostekijäksi organisaatioissa. Työhyvinvoinnin ollessa tärkeitä sekä tavoiteltavan itseisarvoisuutensa, mutta osaltaan myös organisaation menestymisen kannalta, koemme, että on syytä nostaa esiin myös kriittisempää pohdintaa työhyvinvointiin liittyen. Nostamme tässä luvussa esille kolme keskeistä työhyvinvointiin liittyvää muutosvoimaa, jotka korostuivat HR-Barometri 2013 vastauksissa: 'työn vaatimukset', 'arvot ja moraali' sekä 'resurssien kohtaaminen'. Lisäksi haluamme herättää myös kysymyksiä, joiden kautta voisimme pohtia myös sitä, onko huoli työväestömme jaksamisesta aito ja aiheellinen vai onko keisari vain saanut uudet vaatteet?

#### *Työn vaatimusten kasvaminen*

Yhtenä suurena muutosvoimana tulevaisuuden henkilöstötyössä näyttäisi olevan erilaisten työn vaatimusten kasvu. Työn vaatimukset ovat myös objektiivisesta

näkökulmasta tarkasteltuna kasvaneet. Työn vaatimukset kasvavat monessa työpaikassa myös suomalaisessa työelämässä. Suomalainen työelämä käy lävitse suurta myllerrystä, ja useat työt, joissa tekeminen on puhtaasti mekaanista suorittamista, ovat siirtyneet tai siirtymässä joko ulkomaille, tai korvaantumassa vaihtoehtoisesti teknologian kehittyessä. Yleisesti ottaen vaatimustaso osaamisen suhteen on kasvamassa. Työntekijät kokevat olevansa kiireisempiä, työ sirpaloituu ja pelkkä vanha tehtäväkuvan hallinta ei juuri missään työssä enää riitä, osaamisen uudistumisen tarve on leimallista. Työntekijöiltä odotetaan osaamisen lisäksi muutosvalmiutta, mukautuvuutta, paineensietokykyä ja useasti myös itsenäisyyttä. Tässä ympäristössä työntekijöiden tulisi menestyä työssään.

Yksi selvästi havaittavissa oleva asiakokonaisuus, joka vastauksista on tunnistettavissa, ovat työn vaatimusten määrällinen kasvu, joka liittyy tyypillisesti tämän päivän organisaatioiden koviin tehokkuustavoitteisiin, henkilöstön vähentämiseen ja resurssien supistamiseen. Näitä suoraviivaisesti tuloksen parantamiseen tai kustannussäästöihin tähtäävien toimien ei pitkällä tähtäimellä nähdä olevan kestäviä ratkaisuja. Työntekijät väsyvät, uupuvat eivätkä jaksa suoriutua työstään. Myös suorat työssä koettuun pahoinvointiin liittyvät kustannukset, esimerkiksi sairauspoissaolot, mainitaan useita kertoja.

*”Työt ei vähene, henkilökunta vähenee, tehoja pitää saada irti. Miten saadaan yhtälö kotona jaksaminen ja työssä jaksaminen ja viihtyminen sovitettua yhteen”* Henkilöstön edustaja/Osakeyhtiö

*”Sairauspoissaoloja ei tahdota saada kuriin. Ihmiset uupuvat työssään. Pitkälti siitä syystä, että samaan tehtävään kaadetaan yhä enemmän hommia. Työaika ei riitä perustyönkään tekemiseen.”* Henkilöstöedustaja/Kuntaorganisaatio

*”Vaatimukset työssä ovat koventuneet ja työn haastavuus [on] lisääntynyt...”* Henkilöstöedustaja/Kuntaorganisaatio

HR-barometrin vastauksissa työhön suhtautuminen ja sen asettamat vaatimukset nähtiin monesti kuitenkin hyvin usein suorituskeskeisesti. Organisaatioiden näkökulmasta tasapainoilu suorituskeskeisen työskentelytavan ja toisaalta kehittymistä vaativien tehtävien suhteen on haasteellista ja vaikeaa. Työn vaatimusten osalta osassa vastauksissa korostui odotusten kaksijakoisuus. Toisaalta painotettiin sitä, kuinka organisaatiossa täytyy päästä hyviin tuloksiin, saavuttaa tietyt tavoitteet. Toisaalta taas ihmeteltiin ihmisten pahoinvointia, uupumusta ja väsymystä.

*”Meillä työntekijät kokevat stressiä ja ajanpuutetta, tämä on haitallista työviihtyvyydelle ja meidän brändille. Meidän tulee kyetä hyviin tuloksiin ja pitämään ihmiset hyvinvoivana.”* Henkilöstöammattilainen/osakeyhtiö

Joissain tapauksissa suoritusavoitteiden ensisijaisuus koettiin rakenteelliseksi ja kulttuurilliseksi, organisaation ajan kuluessa juurtuneeksi toimintatavaksi. Henkilöstön edustajien näkökulmasta tämä näyttäytyy tavoitekeskeisenä esimiestyönä.

*”Työnjohto keskittyy liiaan usein ajattelemaan vain tuloksia ja pyrkii ai-noastaan tavoittelemaan suurinta mahdollista voittoa. Enemmän huomiota pitäisi kiinnittää myös työntekijöiden jaksamiseen ja siihen, kuinka paljon yhdeltä ihmiseltä voidaan vaatia. Kuitenkin hyvinvoiva ja työpanoksensa riittäväksi kokeva työntekijä on parempi kuin sellainen, joka horjuu jaksamisen äärirajoilla.”* Osakeyhtiö/luottamus mies

*”Kustannussäästöjen paineessa on tingitty myös henkilöstön kouluttamisesta. Ei ole viitsitty ajatella, mitä hyötyä laajempi kouluttaminen tuo yhtiölle. Se sitouttaa ihmisiä työpaikkaan ja luo työntekijään positiivisen viireen, joka varmasti näkyy yhtiön tuloksessa. Ammatitaito kasvaa ja kun työntekijä kertoo tästä eteenpäin, yhtiön julkisuuskuva kohenee. Lisäksi yhtiön pörssikurssiin on tällä myönteinen vaikutus. Kuolutus on myös oiva lääke työssä jaksamiseen.”* Pörssi-yhtiö/luottamus mies

Työn vaatimusten osalta näyttää sekä luottamusmiesten, henkilöstöjohdon, sekä muun johdon vastausten valossa siltä, että huolta on siitä, millaisia työntekijöitä tämän hetken ja erityisesti tulevaisuuden työelämä mukanaan tuo, ja pystyvätkö uuden ajan työntekijät sitoutumaan organisaatioihin pitkäaikaisen kokemuksen kartuttamiseksi. Toisaalta nähdään huoli siitä, että organisaatioiden huomio keskittyy nopeiden tavoitteiden saavuttamiseen, suosien näin työntekijöitä, joiden tavoitteena on ensisijaisesti suoriutumiskeskeisyys. Samanaikaisesti puhutaan työhyvinvoinnista, työn imusta ja motivaatiosta sekä niiden tuomista mahdollisuuksista.

Työn vaatimusten näkökulmasta voidaan myös ajatella, että samanaikaisesti kun organisaatioissa vähennetään väkeä ja tehdään töitä tarkasti optimoiduilla resursseilla, myös mahdollisuudet joustavuuteen ja oman työn muokkaamiseen paranevat koko ajan. Työn tekemisen ajan ja paikan rajat hämärtyvät ja toisinaan voi olla jopa vaikea hahmottaa sitä, mihin työaika kuuluu jos ulkoista tarkkaa kontrollia ei ole. Tässä yhteydessä voisi nostaa esimerkiksi esiin raportin, jonka mukaan neljännes yrityskäyttäjien verkkoliikenteestä suuntautuu facebookiin (Sonera 2013). Mitä tämä havainto kertoo työajan käytöstä? Kuinka suuri osa tästä facebookin käytöstä liittyy työtehtäviin ja edesauttaa työn kasvaneista vaatimuksista selviytymistä? Olisiko meidän toisinaan hyödyllistä pysähtyä pohtimaan sitä, toimiiko oma itseohjautuvuutemme optimaalisesti? Miten työn vaatimusten kasvu näkyy omassa työn arjen hallinnassa?

*Arvot ja moraalit*

HR-Barometri 2013 työhyvinvointiin liittyvistä vastauksista nousee toisena isona teemana esiin erilaisten arvojen yhteentörmäys. Arvot työn tekemistä kohtaan ovat muuttuneet ja ovat jatkuvasti muutoksessa. Yhtäältä voidaan tunnistaa näkökulma, jossa korostetaan sitä, että työntekijöiden työmoraali on muutoksessa. Toisaalta nostetaan esiin se, miten myös työnantajien arvostus työntekijöitä kohtaan on muuttunut.

*”Nyky-yhteiskunnassa aikaa kuluu ihmisillä tietokoneisiin, kännyköihin jne, eli todella tehokas työ on vähentynyt. Moraali työhön on kadonnut. Työttömänä ollaan mielusti. Sairauspoissaoloja on liikaa, eli työn tekemisen moraalit on hukassa. Ajatellaan vain rahaa ja omaa itsestä etua.”*  
Luottamusmies/pörssi-yhtiö

*”...työuraansa aloittelevat nuoret eivät enää suostu samanlaisiin ehtoihin kuin me vanhat. He edellyttävät mm. joustavuutta työaikoihin, jotta perheen ja työn yhteensovittaminen onnistuu. Nuoret eivät myöskään ole työnantajauskollisia samoin kuten edeltävät sukupolvet. Lisäksi nuoret edellyttävät työntekijän toimivan eettisesti oikein ja arvojen vastaavan heidän omaa arvomaailmaansa...”* Henkilöstöasiantuntija/Pörssi-yhtiö

*”Työn asema muuttuu. Työ arvostus myös moninaistuu ja työllä itsellään ei ole samaa arvoa / arvostusta kuin aiemmin. Sitoutuminen vähenee. Kun yritykset eivät arvosta pitkiä uria tai pysyviä työsuhteita, eivät myöskään työntekijät sitoudu siihen. Työn välineellistyy ja työn arvostus ja tekemisen tarve/ halu muuttuu myös henkilön oman elintilanteen mukaan.* Luottamusmies/Valtio

*”Kiire ja ”vähästä paljon irti” ajattelu laskee työmotivaatiota. Työntekijöille annetun arvostuksen puute katsotaan ongelmaksi, mikä vaikuttaa työssä jaksamiseen. Esimiestaidoissa ihmisten johtamisen tulee korostua ”ihminen on kone”, joka jaksaa tankkaamatta niin pitkään kuin sanotaan, ajattelun sijaan.”* Henkilöstöammattilainen/kunta

Tarvetta inhimillisyyteen ja ihmisten kohteluun humaaneista lähtökohdista nostetaan esiin lukuisissa vastauksissa. Työhyvinvointinäkökulman voimakkaampi esiin nostaminen organisaatioissa koetaan tulevaisuuden kehityksen kannalta hyvin tärkeänä asiana:

*”Jos työuria halutaan pidentää ja työhyvinvointia parantaa ihmiset pitäisi nähdä ihmisinä – ei materiaan verrattavissa olevana tuloksen tekokeinona.”* Henkilöstön edustaja/Osake-yhtiö

Hyvinvointinäkökulman ymmärtäminen laajemmassa kontekstissaan ja sen kytkeminen muun muassa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja muuhun organisaation kehittämistoimintaan nähdään tulevaisuuden mahdollisuutena.

*”Tulevaisuuden haaste onkin yhdistää näkökulmat henkilöstöjohtamisessa. Osallisuus ja osallistaminen organisaation yhteisten asioiden suunnitteluun on motivoivaa ja merkittävä työhyvinvoinnin lähde. Osallistaminen on myös tapa uudistua ja kehittää kollektiivista osaamista.”* Henkilöstöammattilainen/Osakeyhtiö

Osa vastaajista nosti myös esiin näkökulmaa siitä, missä rajoissa hyvinvointia voidaan edistää ja onko joistain saavutetuista eduista oltava valmis myös luopumaan.

*”Työoloja sekä työn joustavuutta tulisi kehittää työn vaativuuden lisääntyessä. Toisaalta suomessa ollaan totuttu liian hyvään, joten työntekijöiden pitäisi pystyä myös luopumaan joistain oikeuksistaan niin, ettei kuitenkaan työhyvinvointi kärsi. Tämä aiheuttaa HR:lle haasteita, kun mietitään mitä ”etuja” voidaan poistaa tai muuttaa.”* Henkilöstöammattilainen/Osakeyhtiö

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ottaminen organisaation työkaluksi on noussut yhdeksi tekijäksi, jonka on ajateltu vaikuttavan työntekijöiden ja organisaatioiden välisen kuilun kaventamiseen. Käytänteiden on nähty seuraavan toisiaan toimialoilla, siten että toimialoilla joissa työn ja vapaa-ajan sovittamiseen liittyviä käytänteitä on hyödynnetty johtavien organisaatioiden toimesta, ne ovat levinneet myös muihin organisaatioihin, usein erityisesti osaamisintensiivisillä toimialoilla (Wang & Verma 2012). Teknologia on vapauttanut ihmisiä fyysisestä läsnäolosta työpaikalla. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että monet työntekijät ovat nyt tavoitettavista vuorokauden jokaisena päivän.

*”Tämä muutos on jo tapahtunut, mutta tuntuu, että nyt sen vaikutukset alkaa nyt näkyä konkreettisemmin (jaksamisongelmat, downshiftoaminen...) ja olisi tärkeää, että organisaatiot alkaisivat reagoitua siihen ja miettiä, että miten työskentelytapoja tulee muuttaa, jotta jaksamme työelämässä pidempään. Luulen, että teknologian myötä työelämä on muuttunut nopeatahtisemmaksi ja tietomäärä on lisääntynyt ja ihmisen on entistä haastellisempaa hallita omaa työtään > jatkuva kiireen tuntu tuntuu olevan jokaisen arkipäivää.”* Henkilöstöammattilainen/osakeyhtiö

*”[Haasteena on] Motivoitunut ja osaava yritykseen, työyhteisöön ja työhönsä sitoutunut henkilöstö.Liikkuvan työn (etätöön) johtaminen. Vapaa-ajan ja työajan yhteensovittaminen tilanteessa, jossa työ seuraa välineiden mukana kaikkialle (esim työsähköposti kännykässä).”* Henkilöstön edustaja/Osakeyhtiö

Isoksi kysymykseksi nouseekin rajojen vetäminen ja työn rooli tulevaisuudessa. Toisaalta rajojen vetäminen siihen, mitä työnantajalta voi odottaa tai toisaalta mitä työntekijöiltä voidaan vaatia, mutta myös siihen mitä hyvänä työpaikkana tai työntekijänä pidetään?

Yhtenä ajatusten herättäjänä voi olla myös ajatus siitä, onko työhyvinvointipuheella aitoa sisältöä vai onko se yritysten ja organisaatioiden kaunistusta, mutta sisältöä vailla olevaa puhetta ja tapa puhdistaa mainetta? Toisaalta voisi olla hyvä pohtia, onko meidän kuitenkin syytä kysyä missä määrin yksilöinä me oman mielihyvän ja oman etumme tavoittelussa ajamme itsemme umpikujan ja vaaranamme terveytemme haasteellisten ja kiinnostavien tehtävien portfolioilla, jotka samanaikaisesti tuottavat meille onnistumisen tunteita ja mielihyvää, mutta myös johtavat väsymisen kierteeseen ja puutteelliseen palautumiseen?

### *Resurssien kohtaaminen*

Kolmantena muutosvoimana HR-Barometrin aineistosta identifioimme teeman, joka liittyy resurssien kohtaamiseen: vastauksissa korostui tulevaisuuden haasteena se, miten saadaan yritykset löytämään tarpeitaan vastaavaa työvoimaa, miten saadaan ihmiset löytämään heille sopivinta työtä ja vielä yhteiskunnan tasolla esitettiin ajatuksia siitä, miten koulutusjärjestelmämme kautta voidaan tuottaa osaamista, joka vastaa jatkuvassa muutoksessa olevan työelämän ja työntekijöiden tarpeisiin. Osa kommentteista ei suoranaisesti viitannut työhyvinvointiin, mutta välillisesti resurssien kohtaamisen muutosvoima vaikuttaa organisaatioissa toimivien ihmisten elämään ja edelleen hyvinvointiin.

Resurssien kohtaamisen haasteena nähtiin se, että samaan aikaan kun organisaatioissa on käynnissä irtisanomisia ja muita resurssien supistamiseen tähtääviä toimia, isona huolena on se, mistä on saatavilla osaavaa työvoimaa. Tässä yhteydessä käytiin myös keskustelua siitä, mitä osaamisen ja tietopääoman kannalta ikääntyvien ihmisten poistuminen työelämästä merkitsee, mistä löydetään motivoituneet, innostuneet ja osaavat nuoret työntekijät paikkaamaan tätä vajetta, joka tulevaisuudessa organisaatioihin syntyy. Samalla nostettiin esiin myös työurien pidentäminen ja se, mitä keinoja on pitää ihmiset työkykyisinä ja -haluisina mahdollisimman pitkään.

*”Omalla toimialallamme osaavien ammattilaisten rekrytointi tulee olemaan nykyistä vaikeampaa. Ja toisaalta jo olemassa olevien työntekijöiden sekä uusien sitouttaminen organisaatioon vaatii uudenlaisia keinoja: organisaatiokulttuurin kehittäminen, johtamisen kehittäminen, palkitsemisen kilpailukykyisyys.”* Henkilöstöammattilainen/Osaakeyhtiö

*”Miten sitouttaa henkilökuntaa ja avainosaajia tilanteessa, jossa hyvistä osaajista kilpaillaan koko ajan?”* Henkilöstöammattilainen/osakeyhtiö

Yhtenä tulevaisuuden haasteena nähtiin myös se, että ’tavallisia’ töitä tekemään on jo nyt hankala löytää ihmisiä ja tämän trendin nähtiin jatkuvan myös tulevaisuudessa. Resurssien kohtaaminen myös tästä näkökulmasta on haastavaa, vaikka suuri osa mekaanisesta työstä onkin vähentynyt tai jopa poistunut Suomesta, on silti paljon töitä, joiden tekemiseen tarvitaan työvoimaa, vaikka tehtävät itsessään eivät ehkä tarjoakaan korkeaa statusta tai ne eivät ole perinteisellä tavalla ajateltuna tarjoakaan luovia tai tietointensiivisiä työnkuvia.

*”Henkilökuntaa on runsaasti tarjolla, tosin ei sellaista jotka sitoutuisivat tekemään töitä enempää kuin itse viitsivät. Esim. 2kk, tai kerran viikossa jne. Usein opiskelijoita joita ei kiinnosta itse työpaikka ja sen asiakkaat, vain työstä saatu palkka.”* Henkilöstöedustaja/Osakeyhtiö

HR-Barometrin vastaajat pohtivat myös sitä, miten yhteiskunnan tasolla koulutus vastaa työelämän tarpeisiin. Vastaajat pohtivat sitä, osataanko koulutuksen saralla riittävästi ennakoida työn osaamistarpeiden vauhdikkaita muutoksia ja koulutetaanako ihmisiä ’oikeille aloille’. Osaamisen kehittämisen vastuun nähtiin myös lepäävän paljolti työpaikkojen kouluttamisen ja kehittämisen varassa.

*”Koulutuksen taso nousee, jolloin perustöille ei löydy tekijää tai tekijät ovat ylikoulutettuja ja –päteviä tehtävän = työviihtyvyys ja motivaatio laskevat = lyhyitä työsuhteita. Miten sitouttaa henkilökunta perustöihin? Ajaudutaanko koulutuksen tason nousun myötä tilanteeseen jossa töissä on ainoastaan esimiehiä ja johtokuntaa? Löytyykö perustöille tekijää ilman suhteettomia palkkakustannuksia?”* Henkilöstöammattilainen/Osakeyhtiö

*”Henkilöstön sitouttaminen innovatiiviseen työhön ilman poispotkimisen pelkoa ja henkilöstön elämän ikäisen oppimisen tukeminen samalla.”* Henkilöstöedustaja/Osakeyhtiö

Iso kysymys resurssien kohtaamisen osalla lieneekin keitä työelämä tulevaisuudessa tarvitsee ja miten tarve ja tarjonta toisensa parhaiten kohtaavat?

### **Lopuksi**

Tämän artikkelin tarkastelun kohteena oli hyvinvointi, joka nähtiin erittäin tärkeänä tulevaisuuden kehittämishaasteena HR-barometrin vastauksissa. Käsitelimme hyvinvointia kokonaisvaltaisesti, tarkoittaen useamman ulottuvuuden ottamista tarkasteluun mukaan. Näimme, että työhyvinvointiin sisältyy fyysisen ulottuvuuden lisäksi myös psyykinen ulottuvuus. Aikaisemmassa tutkimuksessa



erityisesti työhyvinvoinnin puuttumisesta on keskusteltu paljon, mutta halusimme ottaa mukaan myös positiivisesta psykologiasta lähtöisin olevan ajatuksen siitä, että työhyvinvointi voi sisältää myös positiivisen ulottuvuuden, kuten työn imun. Koimme tärkeäksi nostaa esiin myös viimeaikaista tutkimusta palautumisesta, jota tämän päivän hektisessä työelämässä tarvitaan.

HR-Barometrin vastauksista identifioimme kolme muutosvoimaa, jotka tulee ottaa huomioon ja jotka tulevat vaikuttamaan tulevaisuuden henkilöstötyöhön. Työn vaatimusten muutos oli keskeinen aihepiiri, joka toistuvasti nousi esiin aineistostamme. Keskustelu on ajankohtaista ja tarpeellista, työn sirpaloituminen ja vaatimukset osaamisen uudistumiselle ovat todellisia. Samalla haluaisimme että tulevaisuudessa entistä enemmän kiinnitettäisiin huomiota myös sen asian ymmärtämiseen miten ihmiset itse orientoituvat työn haasteisiin sekä siihen miten työntekijät voivat myös terveytensä vaarantaen hamuta itselleen jatkuvasti haastavampia työtehtäviä, tullen sokeaksi riskeille, jotka tähän sisältyvät. Arvot ja moraalit oli toinen aineistosta tunnistamamme muutosvoima. Inhimillisyys ja osapuoltensa toisiaan kohtaan osoittama arvostus (työntekijät-työnanataja) vaikuttaa olevan haaste, joka kaipaa lisää keskustelua ja myös käytännön toimia. Resurssien kohtaamisen haaste oli kolmas muutosvoima ja sen kautta jäsensimme aineistossa esiintynyttä huolta siitä, miten työ ja tekijä kohtaavat, osaaminen ja osaajan tarve löytävät toisensa tulevaisuudessa.

Tulevaisuuden henkilöstötyön näkökulmasta tarkasteltuna nämä muutosvoimat luovat vastakkaisia odotuksia eri sidosryhmien kesken ja tasapainon löytäminen eri näkökulmien välille vaatii varmasti monisärmäistä ja myös rohkeaa näkemystä siitä, miten henkilöstöä tulevaisuudessa johdetaan. Toisaalta emme voi myöskään välttyä siltä ajatukselta että olisiko suomalaisen työelämän osapuolten aika pysähtyä pohtimaan mistä tiedämme mikä on riittävä ja kohtuullinen hyvinvoinnin taso? Mikä on se ideaalitalanne, jolloin voimme sanoa että Suomalainen työelämä voi hyvin? Milloin riittävä, kohtuullinen ja järkevä hyvinvoinnin taso on siis saavutettu vai tuleeko meidän aina ja jatkuvasti pyrkiä kohti parempaa?

### **Lähteet**

Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision* 46, 284–309.

Crawford, E, Lepine, J. & Rich, B. (2010). Linking Job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology* 95:5, 834–848.

- Cronin de Chavez, A., Backett-Milburn, K., Parry, O. & Platt, S. (2005). Understanding and researching wellbeing: It's usage in different disciplines and potential for health research and health promotion. *Health Education Journal* 64, 70–87.
- Daley, A. & Parfitt, G. (1996). Good health – Is it worth it? Mood states, physical well-being, job satisfaction and absenteeism in members and non-members of a British corporate health and fitness club. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69, 121–134.
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management* 25, 357–384.
- Diez-Pinol, M., Dolan, S.L. & Sierra, V. (2008). Personal and organizational determinants of well-being at work. The case of Swedish physicians. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 21, 598–610.
- Dubbert, P. (2002). Physical activity and exercise: recent advances and current challenges. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 70, 526–536.
- Dweck, C. (1999). *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Philadelphia, PA: The psychology Press.
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2005). Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seuraututkimuksessa. *Psykologia* 5–6, 541–551.
- Gardner, D. & O'Driscoll, M. (2007). Professional wellbeing. Teoksessa *Professional Practice of Psychology in Aotearoa New Zealand*, 245–258. Toim. I.M. Evans, J.J. Rucklidge & M. O'Driscoll. Wellington: The New Zealand Psychology Society Inc.
- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja -menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja Ihminen* 16, 42–58.
- Healy, G.N., Eakin, G., Lamontagne, A.D., Owen, N., Winkler, E.A.H., Wiesner, G., Gunning, L., Neuhaus, M., Lawler, S., Fjelsoe, B.S. & Dunsta, D.W. (2013). Reducing sitting time in office workers: short-term efficacy of a multicomponent intervention. *Preventive Medicine* 57:1, 43–48.
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2009). *Säädylisissä ja hyvissä oloissa – mobiilin ja monipaikkaisen työn työolojen ja työkuormituksen arviointimenetelmän kehittäminen*. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 29.
- Härmä, M. (2006). Workhours in relation to work stress, recovery and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 32, 502–514.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administration Science Quarterly* 24, 285–307.

Kinnunen, S., Mäkikangas, A., Mauno, S. & Rantanen, J. (2012). Työssä koetun tarmokkuuden, uupumusasteisen väsymyksen ja palautumisen väliset yhteydet työviikon aikana. *Psykologia* 47:2.

Kinnunen, U. & Feldt, T. (2009). Työnkuormituksesta palautuminen. Teoksessa *Irtiottoja työstä: Työnkuormituksesta palautumisen psykologia*, 7–40. Toim. Kinnunen & Mauno. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Love, P.E.D., Irani, Z., Standing, C. & Themistocleous, M. (2007). Influence of job demands, job control and social support on information system professionals' psychological well-being. *International Journal of Manpower* 28, 513–528.

Maslach, C. & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior* 2, 99–113.

Mäkelä, L., Viitala, R. & Hölsö, S. (2011). *Towards Sustainable work: How Leadership and General Life satisfaction affects on employees' occupational well-being?* Proceedings of Nordic Ergonomics Society Conference. 18.–21.9.2011. Oulu, Finland.

Schultz, M. L. (2008). *Occupational Well-being: The Development of a Theory and a Measure*. Kansas State University. Dissertation.

Seijts, G., Latham, G., Tasa, K. & Latham, B. (2004). Goal setting and goal orientation: an integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal* 47:2, 227–239.

Siltaloppi, M., Kinnunen, U. & Feldt, T. (2009). Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being. *Work & Stress* 23:4, 330–348.

Sonera (2013). [online][11.3.2013]. Saatavissa: <http://uutishuone.sonera.fi/media/2013/03/11/sonera-tutki-internetin-riskisovellusten-kytto-yleistynyt-yrityksiss-90-yritysten-shkopostista-haittapostia/60b605b9-2b53-422a-ac21-79d6debad1c0>.

Sonnetag, S., Mojza, E., Demerouti, E. & Bakker, A. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology* 97:4, 842–853.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2005). *Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 25. Helsinki.

Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E. & Janhonen, M. (2002). Henkilöstön työkyky, organisaatioon sitoutuminen ja psyykinen hyvinvointi. Teoksessa *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteolli-*

*suudessa ja vähittäiskaupan alalla.* Toim. K. Tuomi & S. Vanhala. Publications of Helsinki School of Economics. B-40.

Van Yperen, N. & Janssen, O. (2002). Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high job demands. *Academy of Management Journal* 45:6, 1161–1171.

Vandewalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement* 8, 995–1015.

Wang, L. & Verma, A. (2012). Explaining organizational responsiveness to work-life balance issues: the role of business strategy and high performance work systems. *Human Resource Management* 51:3, 407–432.

Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. (2010). Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työteon tavoissa. Teoksessa *Työhyvinvoinnin johtaminen*, 79–99. Toim. M. Suutarinen & P-L. Vesterinen. Helsinki: Otava.

Widmer, P., Semmer, N., Kälin, W., Jacobshagen, N. & Meier, L. (2012). The ambivalence of challenge stressors: Time pressure associated with both negative and positive well-being. *Journal of Vocational Behavior* 80, 422–433.

## VASTUULLISUUS HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA

*Maria Järnlström & Sinikka Vanhala*

*Henkilöstöjohtamisen kenttä on lähivuosinakin päätöksenteon kannalta jännitteinen. Erityisesti teknologian kehitys, globalisaatio ja väestön ikääntyminen tuovat merkittäviä muutoksia työvoimaan ja työelämään myös Suomessa. Sijoittajien tuottovaatimukset pysyvät korkealla ja samanaikaisesti kilpailu kiristyy useimmilla aloilla. Tuottavuutta joudutaan parantamaan jatkuvasti. Kaikki nämä kehityskulut vahvistavat organisaatioissa pyrkimyksiä lisätä työvoiman joustavuutta ja säästää henkilöstökustannuksissa. Samanaikaisesti työntekijöiltä edellytetään yhä ajantasaisempaa osaamista, suurempaa sitoutumista henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja parempaa työkykyä. Ristiriitaisten kehityskulkujen vahvistuessa nousee esille uusia ja tärkeitä eettisiä kysymyksiä. Henkilöstöjohtamisen alueen keskustelussa eettisyys, josta puhutaan usein myös vastuullisuutena, on kuitenkin sivuutettu tähän mennessä lähes kokonaan. Tässä luvussa haastammekin viime vuosina etualalla ollutta henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuskeskustelua vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmilla. Pureudumme HR Barometriaineiston valossa ylimmän johdon, henkilöstöjohdon ja luottamushenkilöiden näkemyksiin henkilöstöjohtamisen vastuullisuuden olemuksesta, mahdollisuuksista ja haasteista. Lopuksi esitämme joitakin käytännön ehdotuksia vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiksi organisaatioissa.*

### **Johdanto**

Vastuullisuus on teema, joka on 2000-luvulla noussut vahvasti esiin johtamisen tutkimuksessa ja käytänteissä (Ehnert 2009; Lankoski & Halme 2011). Erityisesti pohdiskelun alla ovat olleet vastuullisuus käsitteenä ja vastuullisuuden mahdolliset seuraukset tai vaikutukset. Vaikka vastuullisuudella uskotaan olevan positiivisia vaikutuksia myös taloudellisessa mielessä, vastuullisuuden kasvattaminen voi lisätä myös kustannuksia, mikä saattaa estää vastuullisuuteen panostamista tai edesauttaa jatkamaan toimintaa vähimmäisvaatimuksilla. Taloudelliset vaikutukset voivat siten olla sekä vastuullisuuden motiivi että sen rajoite (Lankoski & Halme 2011). Vastuullisuuteen liitettyjä yritystaloudellisia hyötyjä ovat mm. kilpailukyvyyn parantuminen, tehokkuus ja säästöt ja kohentunut imago. Kirjallisuudessa onkin esitetty, että onnistuessaan vastuullisuus voi muodostaa eräänlaisen

brändäyksen organisaatioille lähinnä työnantajaimagona ja siten potentiaalisena työllistäjänä (Boudreau & Ziskin 2011: 263).

Vaikka vastuullisuus on ollut viime vuosina vahvasti esillä monissa johtamisen eri keskusteluissa, kuten ympäristöjohtamisen, yritysvastuun ja yritysten sosiaalisen vastuun keskusteluissa, vasta aivan viime aikoina vastuullisuus on liitetty myös henkilöstöjohtamiseen (Pfeffer 2010; Cohen ym. 2012; Ehnert & Harry 2012). Yllättävää kuitenkin on, että toistaiseksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuuteen ja tutkimukseen ei ole muodostunut vakiintunutta käsitteistöä. Mahdollinen selitys tälle on, että vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta puhuminen ei ole saanut varauksetonta vastaanottoa sen enempää henkilöstötutkijoiden kuin –ammattilaistenkaan keskuudessa (Ehnert 2009). Itse vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitettä on kritisoitu, ja aihealueen tutkimus on vasta alkutekijöissään. Samanaikaisesti löytyy kuitenkin myös tutkijoita (kuten Ehnert 2009; Ehnert & Harry 2012; Taylor ym. 2012), joiden mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on uusi ja merkittävä ilmiö, joka voi tarjota tuoretta näkökulmaa viimeisten lähes kaksi vuosikymmentä strategisessa henkilöstöjohtamisessa vallinneeseen melko yksipuoliseen tuloksellisuuskeskusteluun.

Tässä luvussa keskitymme vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, jonka esimerkiksi Freitas ym. (2011: 226) ovat määritelleet seuraavasti: vastuullinen henkilöstöjohtaminen linkittyy organisaation vastuullisuuteen kehittämällä henkilöstöpolitiikkoja, -strategioita ja -käytänteitä, jotka huomioivat ja tukevat samanaikaisesti taloudellista, sosiaalista ja ympäristöllistä näkökulmaa. HR Barometriaineiston valossa tarkastelemme ylimmän johdon, henkilöstöjohdon ja luottamushenkilöiden näkemyksiä henkilöstöjohtamisen vastuullisuuden olemuksesta, mahdollisuuksista ja haasteista. Nostamme esiin joitakin käytäntöjä, joilla voidaan edesauttaa vastuullisuutta organisaatioissa.

### ***Vastuullisuusnäkökulma***

Vastuullisuudesta keskusteltaessa lainsäädännön osuus on keskeinen. Henkilöstöjohtamista säätelevät työlainsäädäntö sekä työehtosopimukset ja mahdolliset paikalliset sopimukset. Lainsäädäntö on siten läsnä myös henkilöstökäytänteissä kuten rekrytoinnissa (esim. ei sallita syrjintää iän, sukupuolen tai rodun perusteella) ja palkitsemisessa (esim. minimipalkka). Vastaavasti laki säätelee myös irtisanomisista ja henkilöstön vähentämistä taloudellisilla tai tuotannollisilla perusteilla. Laki yhteistoiminnasta asettaakin raamit mahdollisille yhteistoimintaneuvotteluille. Yhteistoimintamenettelyssä työnantajan ja työntekijän edustajat voivat käsitellä työsuhteen oikeuksia ja velvollisuuksia. Lähtökohtaisesti voitaneen ajatella,

että lainsäädäntö asettaa ns. minimiehdon vastuullisuuden toteuttamiselle henkilöstöjohtamisessa.

Vaikka lainsäädäntö ohjaa organisaatioita toimimaan vastuullisella tavalla, se voi myös rajoittaa organisaation toimintavapautta, ja vastaavasti lainsäädäntö voi edesauttaa tai heikentää organisaation taloudellista menestymistä. Kuitenkin viime kädessä organisaation omista ratkaisuksista, intresseistä ja resursseista riippuu, miten pitkälle se haluaa ja voi viedä vastuullisuutta yli vähimmäisvaatimusten. Suomestakin löytyy hyviä esimerkkejä, joissa vastuullisuutta on toteutettu ns. laajassa mittakaavaavassa (esim. UPM-Kymmene). Esimerkiksi UPM:ssä suurten henkilöstövähennysten takia tuettiin irtisanottuja työntekijöitä etsimällä heille aktiivisesti työllistymismahdollisuuksia yrityksen ulkopuolella, tarjottiin tukea uudelleen kouluttautumiseen tai muuttoon toiselle paikkakunnalle (henkilökohtainen haastattelu).

Aiemmassa henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen viitataan monilla, osin kilpailevillakin termeillä, kuten ”vihreä henkilöstöjohtaminen” (Jackson & Seo 2010; Jackson ym. 2011), ”eettinen henkilöstöjohtaminen” (Gama ym. 2012; Petrick 2012), ”kestävä henkilöstöjohtaminen” (Valkama 2007) ja ”sosiaalisesti vastuullinen” (Lähteenmäki & Laiho 2011; Kazlauskaitė ym. 2013) henkilöstöjohtaminen. Jokainen näistä edellä mainituista pyrkii laajentamaan perinteisen henkilöstöjohtamisen fokusta kohti ympäristö vastuullisuutta, eettistä johtamista ja yritysten sosiaalista vastuullisuutta. Näissä keskusteluissa henkilöstöjohtamisen rooli nähdään tärkeänä vastuullisuuden edistämässä ja saavuttamisessa organisaatioissa kuten myös ympäristöön liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa (Jackson & Seo 2010). Tämä tapahtuu palvelemalla omistajien lisäksi useita muita sidosryhmiä, kuten työntekijöitä, asiakkaita ja yhteiskuntaa (Lindström & Vanhala 2011). Vastaavasti henkilöstöjohtamisen rooliksi jää vastaaminen eettiseen johtamiseen ja yritysten sosiaalisen vastuun kysymyksiin kehittämällä eettisiä ohjeistuksia ja yritysten sosiaalisen vastuun politiikkoja ja käytänteitä (Bučiūnienė & Kazlauskaitė 2012). Henkilöstöjohtamisen vastuullisuudesta huolehtiminen ei ole lähtökohtaisesti ainoastaan henkilöstöammattilaisten tehtävä vaan myös johdolla ja esimiehillä on selkeä velvollisuus asian suhteen. Vastaavasti voidaan olettaa, että työntekijöiden edustajilla eli luottamushenkilöillä on vahva näkemys myös siitä, mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen heidän näkökulmastaan tarkoittaa. Boudreau ja Ziskin (2011, s. 263) toteavat kirjoituksessaan, että vain harvat henkilöstöammattilaiset tunnistavat roolinsa merkittäväksi suhteessa vastuullisuuskeskusteluun. Sen sijaan moni henkilöstöammattilainen mieltää vastuullisuusteeman liittyvän lähinnä yksittäisiin operaatioihin, ympäristön terveellisyyteen ja turvallisuuteen ja/tai julkisiin tehtäviin.

Vastuullisuusnäkökulman tärkeyttä henkilöstöjohtamiseen on argumentoitu kahdella eri tavalla: ensinnäkin, hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen vastuullisuuteen (Jackson ym. 2011) ja toiseksi, vähenevä ja ikääntyvä työvoima yhä kasvavien työhön liittyvien sairastumisien myötä korostaa henkilöstöjohtamisen roolia ja vastuullisuutta sellaisen strategian luontiin, joka mahdollistaa hyvien työntekijöiden sitoutumisen (Ehnert 2009).

### ***Henkilöstöjohtaminen***

Henkilöstöjohtamisella (HRM) viitataan tässä yhteydessä niihin toimintoihin, jotka liittyvät ihmisten johtamiseen organisaatiossa (Boxall & Purcell 2008). Useimmissa tutkimuksissa, nämä HR toiminnot tai -käytännöt kattavat useimmiten rekrytoinnin ja valinnan, koulutuksen ja kehittämisen, suorituksen johtamisen, suoritukseen perustuvan palkkauksen, tiimityön, työsuhteen jatkuvuuden, osallistamisen ja viestinnän. Sen sijaan työnkuvia ja työn ja yksityiselämän yhteensovittamista on harvemmin huomioitu henkilöstökäytänteissä (Van De Voorde ym. 2012). Tilanne voi tosin muuttua, sillä työn ja yksityiselämän haasteet ovat lisääntyneet viime vuosina, mikä oletettavasti lisää niiden huomiointia myös käytänteiden tasolla. Joissakin yrityksissä asiaan on jo kiinnitetty huomiota siten, että on lähdetty pohtimaan perheystävällisiä arvoja ja käytänteitä. Muster ja Schrader (2011, 141) ehdottavat jopa ”vihreää työn ja muun elämän tasapainon” käsitettä.

Tutkimuksessa on perinteisesti erotettu yksittäiset HR-käytänteet ja HRM-systeemit (ns. HR- käytännöt erilaisina yhdistelminä), kuten myös aiotut ja todelliset HR käytänteet (Wright & Nishii 2007). Vastaavasti on eroteltu ns. pehmeä ja kova henkilöstöjohtaminen ja niihin linkittyvät HRM käytänteet (Legge 2005). Pehmeä henkilöstöjohtaminen huomioi enemmän työntekijät ja kehitysorientoituneisuuden, kun taas kova henkilöstöjohtaminen painottaa enemmän tuloksellisuutta, ja henkilöstöressurit nähdään siinä passiivisena resurssina, jota voidaan hankkia ja poistaa tarvittaessa. Vaikka pehmeää henkilöstöjohtamista voidaan ajatella eettisempänä kuin kovaa henkilöstöjohtamista, pehmeällä henkilöstöjohtamisella on havaittu olevan myös negatiivisia seurauksia työntekijöihin (Kozica & Kaizer 2012). Pehmeät henkilöstökäytänteet kuten koulutus, osallistuminen ja työn laajentaminen, voivat myös johtaa henkilöstön kasvavaan stressiin, työpumukseen ja mielenterveydellisiin ongelmiin (Docherty ym. 2012).

1990-luvun puolivälistä lähtien henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välinen yhteys on ollut tärkein teema-alue strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa. Useat meta-analyysit osoittavat, että henkilöstöjohtaminen on positiivisesti yhteydessä tuloksellisuuteen (esim. Gmür & Schwerd 2005; Paauwe



2009). Edelleen tutkijoita keskusteluttaa, mitkä ovat tuloksellisia HR- käytänteitä, millaisella aikajänteellä niiden tuloksellisuusvaikutuksia tulisi tarkastella, vaikuttaako tuloksellisuus HR-käytänteisiin jne. Käytännössä henkilöstöjohtamisen yhteys tuloksellisuuteen painottaa lyhyen tähtäyksen ajattelua (Kaye 1999), vaikka HR-käytänteiden sisäänajo ja tuloksellisuusvaikutukset eivät tunnetusti tapahdu hetkessä. Lyhyen tähtäimen näkökulma voi jättää huomioimatta työntekijöiden työhyvinvoinnin ja sitoutumisen, mikä puolestaan voi heikentää tuloksellisuutta pitemmällä aikavälillä (Hailey ym. 2005).

Tuloksellisuuskeskustelun ohella onkin tarve lisätä myös työntekijä-fokusta ja pohtia siihen liittyviä vaikutuksia ja tuloksia (Guest 1997; Boxall & Macky 2009). Vain harva tutkimus on pyrkinyt huomioimaan sekä organisaation tuloksellisuuden että henkilöstön hyvinvoinnin samassa tutkimuksessa siten, että niiden molempien saavuttaminen voisi olla mahdollista (ks. esim. Appelbaum ym. 2000; Thompson & Harley 2007). Tuloksellisuus ja hyvinvointi -keskustelun yhdistäminen osoittaa sen, että henkilöstöjohtamisen sekä taloudellisten että sosiaalisten tavoitteiden painottaminen voidaan nähdä yhtenä askeleena kohti vastuullista henkilöstöjohtamista. Käytännössä tämä vaatii pitemmän aikavälin tarkastelua ja pyrkimystä päästä eroon nopeista tuloksia tuottavista ratkaisuista, jotka toteutetaan usein henkilöstön kustannuksella.

Aiemman kirjallisuuden pohjalta näyttää siltä, että henkilöstöjohtamisen fokus on joko organisaatiossa työnantajana tai henkilöstössä työntekijänä (Van De Voorde ym. 2012). Tästä huolimatta on myös olemassa ns. ”*mutual gains*” -näkökulma eli ”molemmat voittavat”, joka korostaa sitä, että sekä organisaatio että henkilöstö voi hyötyä henkilöstöjohtamisesta (Guest 1997; Appelbaum ym. 2000). Vastavasti ns. ”*conflicting outcomes*” -näkökulma eli ”vain toinen voittaa” korostaa sitä, että esimerkiksi henkilöstöjohtaminen mahdollistaa organisaation menestymisen, mutta samalla vaikutus henkilöstön hyvinvointiin ei lisääny tai jopa muuttuu sitä heikentäväksi (Legge 1995; Van De Voorde ym. 2012). Ensimmäinen näistä näkökulmista tai lähestymistavoista tarkoittaa sitä, että henkilöstöjohtaminen hyödyttää työntekijöiden onnellisuutta ja hyviä työskentelysuhteita (Peccei 2004; Van De Voorde ym. 2012). ”Molemmat voittavat” -näkökulmaa on selitetty mm. sosiaalisen vaihdon (*social exchange*) teoriolla (Blau 1964). Sosiaalisen vaihdon teorian mukaan henkilöstökäytänteet voidaan nähdä ja tulkita osoitukseksi organisaation tuesta ja työntekijöiden välittämisestä. Tämän lisäksi henkilöstökäytännöt vaikuttavat työntekijöiden kasvaneen sitoutumisen, tyytyväisyyden ja luottamuksen kautta (Whitener 2001).

HR-järjestelmillä voi olla useita eri tavoitteita. Esimerkiksi organisaatio voi olla kiinnostunut työhyvinvoinnista tiettyyn pisteeseen saakka, mutta voi samalla pyr-

kiä lisäämään työntekijöiden tuottavuutta (Boxall & Purcell 2008). Siten henkilöstöjohtaminen voi toimia katalysaattorina, kun analysoidaan ja vastataan sidosryhmien odotuksiin työnantajasuhteesta.

Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan vastuullista henkilöstöjohtamista. Koska toistaiseksi on olemassa vain vähäisesti tutkimusta kyseisestä aihepiiristä, pyrimme analysoimaan ja rakentamaan siltaa henkilöstöjohtamisesta vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen hyödyntämällä eri näkökulmia.

### ***Vastuullinen henkilöstöjohtaminen***

Henkilöstöjohtamisen vastuullisuuskeskustelulla on juuret ns. kestävässä työsystemeissä, jotka korostavat vastuullisuuskysymyksiä yksittäisissä työpaikoissa (Docherty ym. 2002). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkemyksen mukaan henkilöstöä ei nähdä kustannustekijänä vaan merkittävänä lisäarvoa tuottavana liiketoimintakomponenttina, jolla on arvoa omasta takaa (Ehnert 2009). Tämän vuoksi organisaatiot voivat selviytyä pitkällä tähtäimellä vain, jos ne onnistuvat saamaan, kehittämään ja pitämään korkeantason työntekijöitä (Wright & McManhan 1992). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite on saanut enemmän huomiota alan tutkijoiden keskuudessa (Ehnert 2009; Pfeffer 2010). Tästä huolimatta, vastuullista henkilöstöjohtamista on vielä tutkittu varsin vähän (Pfeffer 2010; Cohen ym. 2012; Ehnert & Wes 2012), joten yhdenmukaista käsitteistöä ei ole päässyt syntyään. Useat vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmät nostavat esiin erilaisia tavoitteita, vastuullisuuden merkityksiä ja niiden käyttökelpoisuutta henkilöstöjohtamisessa (Ehnert & Wes 2012; Ehnert & Harry 2012). Ensimmäiset kirjoitukset aiheesta saivat innoituksensa ympäristöjohtamisesta ja ihmissuhteiden koulukunnasta ja ns. Harvardin lähestymistavasta (esim. Beer ym. 1984). Näistä huolimatta useimmat tutkijat näyttävät sivuuttavan tai jättävän huomioimatta vastuullisen henkilöstöjohtamisen dimensiot eli osa-alueet (Ehnert & Harry 2012). Kuitenkin erityisesti vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa näyttää korostuvan pitkäntähtäimen näkemys organisaation menestyksestä ja elinkelpoisuudesta. Pfefferin (2010) mukaan suurin kiinnostus vastuullisuuskeskustelussa on kohdistunut organisaatioiden vaikutukseen fyysiseen ympäristöön sosiaalisen ympäristön kustannuksella. Samalla Pfeffer korostaa organisaation päätösten vaikutusta henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin, joita puolestaan käytetään yhteiskunnallisina tehokkuusindikaattoreina (ja mittareina kuvaamaan maan kehitystasetta). Pfefferin (2010) mukaan sosiaalisesti vastuullinen organisaatio voi myös tarkoittaa sitä, että huomioidaan HR- ja johtamiskäytänteiden vaikutus henkilöstön fyysiseen ja psykologiseen hyvinvointiin esimerkiksi siten, että käytänteistä mm.

työskentelytunnit, työn suunnittelu, työn turvallisuus, palkka ja palkkiot ja oikeudenmukaiset käytänteet ovat vahvasti yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin.

Vastuullista henkilöstöjohtamista haastaa sen monitasoisuus, joka vaatii henkilöstöosaston, organisaation ja ympäristön integroimista (Boudreau & Ziskin 2011; Ehnert & Wes 2012). Makrotasolla esimerkiksi organisaatio ja sen yhteys talouteen ja yhteiskuntaan nähdään tärkeänä. Siten keskustelu yhdistyy yhteiskunnalliseen ja ekologiseen vastuullisuuteen. Vastaavasti meso- ja mikrotasoilla käydään keskustelua yksilötasolla ja HRM systeemitasolla huomioiden rajalliset henkilöstöresurssit, ikääntyvä henkilöstö ja yhä kasvavat terveysongelmat (Ehnert 2009). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen onkin koko organisaatiotason asia, ei pelkäätkään henkilöstöosaston. Esimerkiksi 'vihreässä maailmassa' asiakkaat voivat odottaa, että organisaatio toimii eettisesti ja huolehtii ympäristöstään (Truss ym. 2012), mikä puolestaan heijastuu työntekijöiden arvoihin ja käyttäytymiseen. Ympäristöasioiden ja ns. hiilijalanjälki -keskusteluihin liittyen, työntekijät saattavat henkilöstöammattilaisten tukemana esim. matkustaa vähemmän kuin aiemmin, mutta käyttää enemmän virtuaalisia kommunikointitapoja viestinnässä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi olla strategia, joka auttaa organisaatioita selviytymään. Boudreaun ja Ziskinin (2011) mukaan yksi tulevaisuuden HR trendejä on siirtyminen väsymisestä tai uupumisesta kohti vastuullisuutta. Tämä trendi nostaa esiin henkilöstön fyysisen, emotionaalisen, ja psykologisen väsymisen ja sitä edesauttavat asiat eli taloudellisen taantuman ja irtisanomiset. Sama työmäärä pyritään saavuttamaan vähemmällä henkilöstömäärällä ja 24/7 periaatteella toimivalla tavoitettavuudella vähintäänkin sähköpostitse, joskus jopa puhelimitse. Samalla vastuullinen henkilöstöjohtaminen edellyttää organisaation elinkelpoisuutta ja jatkuvuutta. Tämä puolestaan vaatii energisiä ihmisiä ja siten henkilöstöammattilaisten panostusta siihen, että henkilöstö pystyy taistelemaan väsymistä ja uupumista vastaan, huolehtimaan itsestään ja innostumaan vastuullisen, pitkäntähtäimen tuloksellisuuden tavoittelusta. Henkilöstöammattilaisten tulisikin olla entistä enemmän mukana vastuullisuuteen liittyvissä keskusteluissa.

Tiivistetysti voidaan todeta, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite on vielä hahmottomaton ja siten epäselvä. Vastaavasti aiemmassa keskustelussa on jäänyt huomioimatta vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Ehnert & Harry 2012). Tässä luvussa tarkastelemme vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita ymmärtääksemme, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen mielletään HR Barometrin valossa huomioimalla eri vastaajaryhmät.

***Vastuullinen henkilöstöjohtaminen HR Barometrin valossa***

HR Barometrissa tarkasteltiin vastuullista henkilöstöjohtamista omana aihepiirinään seuraavilla kysymyksillä: 1. Mistä osa-alueista vastuullinen henkilöstöjohtaminen koostuu? 2. Miten vastuullista henkilöstöjohtamista toteutetaan organisaatiossasi? Tässä keskitymme pääasiassa ensimmäiseen kysymykseen annettuihin vastauksiin, mutta yleisellä tasolla tarkastelemme myös toista kysymystä. Paneudumme siten vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteeseen ja sisältöön aineiston avulla. Analyysissä tarkasteltiin erikseen ylimmän johdon ( $n=99/N=276$ ), ylimmän HR johdon ( $n=140/N=258$ ) ja luottamushenkilöiden ( $n=238/N=819$ ) antamia näkemyksiä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Tummennettu lukumäärä kertoo sen vastaajamäärän, joka on vastannut vastuullisen henkilöstöjohtamisen kysymyksiin, kun taas jälkimmäinen luku kertoo koko HR Barometriin osallistuneiden vastaajamäärän ryhmittäin. Sama henkilö on voinut antaa useampia vastauksia halutessaan ja tarkentaa ns. lyhyttä vastausta pidemmällä kuvauksella. Ylimmän johdon ja HR johdon kohdalla huomioitiin kaikki lyhyet näkemykset. Koska luottamushenkilöitä oli määrällisesti eniten, päädyttiin rajoittamaan analyysi heidän kohdallaan ainoastaan yhteen lyhyeen vastaukseen per vastaaja. Ennen tätä vaihetta luottamushenkilöt rajattiin asematason perusteella työntekijätason luottamusmiehiin, jotta saataisiin myös työntekijätason ääni kuuluviin. Kaikki vastaukset (lyhyet ja pitkät) luettiin kertaalleen läpi, lyhyet vastaukset analysoitiin aineistolähtöisesti ja luokiteltiin teemoittelun kautta eri pääkategorioihin vastaajaryhmittäin (Dey, 1993). Ensimmäiseksi käytiin läpi ylimmän johdon vastaukset, sitten henkilöstöjohdon ja viimeiseksi luottamushenkilöiden. Suluissa oleva luku kuvaa näkemysten määrän teemakohtaisesti.

**Ylimmän johdon** vastauksista rakentui viisi pääkategoriaa:

- Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu (38 kpl)
- Vastuullinen päätöksenteko (33 kpl)
- Avoin vuorovaikutus ja dialogi johdon ja henkilöstön välillä (32 kpl)
- Osaamisen kehittymisestä huolehtiminen (21 kpl)
- Työhyvinvoinnista huolehtiminen (18 kpl)

**Henkilöstöjohdon** vastauksissa korostui edellisten pääkategorioiden lisäksi omaan hyvä esimiestyö. HR johdon näkemykset jakaantuivat seuraavasti:

- Vastuullinen päätöksenteko (56 kpl)
- Avoin vuorovaikutus ja dialogi johdon ja henkilöstön välillä (55 kpl)
- Osaamisen kehittymisestä huolehtiminen (46 kpl)
- Työhyvinvoinnista huolehtiminen (38 kpl)
- Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu (36 kpl)

- Esimiestyö (27 kpl)

**Luottamushenkilöiden** näkemykset jakaantuivat seuraavasti:

- Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu (67 kpl)
- Avoin vuorovaikutus ja dialogi johdon ja henkilöstön välillä (64 kpl)
- Esimiestyö (23 kpl)
- Työhyvinvoinnista huolehtiminen (21 kpl)
- Vastuullinen päätöksenteko (16 kpl)
- Osaamisen kehittymisestä huolehtiminen (9 kpl)

Luokittelemattomat näkemykset jäivät yleiselle tasolle. Esimerkiksi rehellisyys, työntekijöiden kunnioitus, rekrytointi yms. jäivät luokkien ulkopuolelle. Määrällisesti näitä oli suhteellisen vähän.

### ***Mistä osa-alueista vastuullinen henkilöstöjohtaminen koostuu?***

#### *Kahdensuuntainen vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä*

Vastaajat korostivat kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen tärkeyttä johdon (työnantajan edustaja) ja työntekijöiden välillä. Siten henkilöstöjohtaminen linkittyy vahvasti sosiaalisiin tilanteisiin. Esimerkiksi ylimmän johdon edustajat korostivat vuorovaikutuksen yhteydessä luottamusta, avoimuutta, henkilöstön kuuntelua, palautetta, yhteistyötä ja arvostusta eli niitä tekijöitä, jotka myös johtavat työntekijöiden osallistumiseen ja siten käyttämään osaamistaan organisaation hyväksi. Haasteeksi nouseekin se, miten hyvin onnistutaan rakentamaan sellainen ilmapiiri, jossa kukoistaa luottamus, arvostus ja avoimuus. Avoimuus nähdään myös yhtenä tekijänä luottamuksen rakentumiselle. Ilman luottamusta osallistumisaktiivisuus vähenee. Lawler III (2011) onkin esittänyt, että niistä organisaatioista joissa arvostetaan työntekijöiden osallistumista, löytyy haasteellisia ja laajennettuja työtehtäviä. Luottamuksellisessa ilmapiirissä ei ole niin suurta tarvetta kontrolloida työntekijöiden tekemisiä, mikä vapauttaa johdon aikaa ja energiaa muihin tehtäviin.

Ylin johto kokee tärkeäksi sen, että työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi erityisesti organisaatioon liittyvissä asioissa osallistamisen ja palautekäytänteiden avulla. Avoimen vuorovaikutuksen tärkeys nousi esiin myös koko organisaation tavoitteiden asettamisessa, kuten myös työntekijän tavoitteiden integroimisessa organisaation tavoitteisiin. Näkemys haastaa monia organisaatioita pohtimaan sitä, miten osallistaa työntekijät strategiatyöhön. Voi myös olla, että vuorovaikutuksen määrä on viime vuosina vähentynyt tai se on muuttanut muotoaan. Esi-

merkiksi sähköinen viestintä on lisääntynyt sekä johdon työssä että esimiestyössä, joten aitoa vuorovaikutusta kaivataan, ja sen merkitys tunnistetaan. Seuraavat sitaatit kuvaavat tilannetta:

*Henkilöstöjohtamisessa nousee työntekijöiden arvostaminen ja kuuleminen arvoon arvaamattomaan.* (nainen, HR johto, kunta-ala)

*Jos jonkun määräaikaisuutta ei jatketa tai jonkun tehtäväkuva ei kehity niin syyt tilanteeseen on hyvä selvittää asianosaiselle ja riittävässä määrin muullekin työyhteisölle.* (mies, ylin johto, osakeyhtiö)

*Ei voida odottaa tai saavuttaa hyvää ja tuloksellista sitoutumista ilman luottamusta siihen, että jokainen hoitaa hommansa.* (mies, luottamusmies, pörssi-yhtiössä)

### *Vastuullinen päätöksenteko*

Vastuullinen päätöksenteko korostui omana osa-alueenaan vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa. Esimerkiksi ylimmän johdon näkemyksissä keskusteltiin vastuullisuudesta ja kokonaisuuden ymmärtämisestä, suunnitelmallisuudesta ja ennakoitavuudesta, tavoitteista ja jatkuvuudesta, henkilöstösuunnittelusta, johdon ja yrityksen arvojen yhdistämisestä, eettisyydestä, johdonmukaisuudesta ja sopimusten pitämisestä, kilpailukyvyen kehittämisestä, tulosvastuullisuudesta ja talouden turvaamisesta. Seuraavat sitaatit kuvaakin tulevaisuuden ennakointia:

*Jatkossa työelämässä on yhä enemmän ikääntyneitä työntekijöitä sekä sellaisia henkilöitä, joiden työtehtäviä joudutaan mukauttamaan henkilön työkyvyn tai osaamistaustan mukaan.* (mies, HR johto, muu ala)

*Ihminen joka osaa katsoa pitkälle eteenpäin, kuunnella henkilökunnan edustajia ja tehdä sen perusteella ratkaisuja, vaikka ne eivät aina olisikaan työnantajan kannalta kustannus tehokkaita juuri nyt mutta tuottaisivat hedelmää pitkällä aika välillä.* (nainen, luottamushenkilö, pörssi-yritys).

Vastuullisessa päätöksen teossa korostuvat lait ja sopimukset, jotka nähdään annettuina ja oletuksena yleisistä velvoitteista. Mielenkiintoista oli nähdä, että erityisesti ylin johto nosti esiin sen, että vastuulliseen päätöksentekoon kuuluvat myös ns. vaikeat päätökset. Näkemysten mukaan myös vaikeat päätökset pitäisi pystyä tekemään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa niin työntekijän kuin organisaationkin etua ajatellen. Luottamusmiesten mukaan eri henkilöstöryhmät tulee ottaa mukaan päätöksentekoelimiin.

Vastuullinen päätöksenteko pitää sisällään pitkäkätäimen ajattelun. Pitkäkätäimen perspektiivi ei jätä huomioimatta niitä päätöksiä, jotka tulee tehdä ajallaan. Johdolle tilanne on usein haastava kun tiedetään, että tuloshakuisuus haastaa pitkäkätäimen ajattelun. Myös lyhyen aikajänteen negatiiviset vaikutukset ilmapiiriin ja työntekijöiden pelkoon haastavat pitempää aikajännettä. Vastuullisessa päätöksenteossa johto joutuu tasapainoilemaan ja huomioimaan yksilön, tiimin ja koko organisaation näkökulmat löytääkseen parhaan mahdollisen kompromissin. Vastauksissa nousi esiin se, että johto joutuu ottamaan vastuun tekemistään päätöksistä, etenkin huonoista. Huomionarvoista on se, että vastuullinen päätöksenteko voi näyttäytyä eri valossa eri tahoilla. Useinhan henkilöstövähennykset mahdollistavat jäljellejääville ja tuleville työntekijöille työpaikan säilymisen.

Päätöksenteko tulisi olla oikeudenmukaista, selkeää ja ymmärrettävää. Vastuullinen päätöksenteko on asia, joka rakentaa luottamusta ja turvallisuuden tunnetta henkilöstössä. Erityisesti dynaamisessa, nopeasti muuttuvassa ympäristössä tulisi käyttää kaikki mahdolliset keinot, joilla voidaan saada aikaan tunnetta pysyvyydestä ja ennustettavuudesta. Nämä puolestaan lisäävät turvallisuuden tunnetta ja vapauttaa siten energiaa itse työhön. Seuraavat sitaatit linkittyvät vastuulliseen päätöksentekoon:

*Tärkeintä on toimia lakien ja asetusten, työehtosopimusten mukaisesti.*  
(nainen, ylin johto, muu ala)

*Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa työnantaja ottaa vakavasti suorittamansa työtyytyväisyyskyselyn vastaukset.* (mies, luottamusmies, pörs-siyritys)

*Esimiehen ymmärrys yksilöstä ja hänen tarpeistaan ja motivaatiostaan; miten suunnitella työn haastavuus ja tehtävät siten että saadaan optimitenhokkuus ja sitoutuneisuus henkilöstöstä pitkällä aikavälillä.* (mies, ylin johto, muu ala)

#### *Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu*

Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus työntekijöiden kohtelussa ja yhdenmukaisuus ja läpinäkyvyys käytänteissä nousivat vahvasti esiin. Tämä osa-alue korostui vahvasti ylimmän johdon ja luottamushenkilöiden näkemyksissä. Tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta korostettiin huomattavasti enemmän suhteessa yksilölliseen kohteluun, josta tosin niukasti oli myös mainintoja. Yksilöllisyyttä nostettiin esiin ylimmän johdon näkemyksissä lähinnä sen suhteen, että jokaisella on omat vahvuutensa, joita tulisi hyödyntää sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Vastaavasti luottamushenkilöiden näkemyksissä yksilöllisyys linkittyi lähinnä eri-

ikäisten huomioonottamiseen ja ihmisten erilaisuuden ja vahvuuksien hyödyntämiseen sekä työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviin kysymyksiin.

Tasapuolisuutta korostettiin yhdenmukaisena kohteluna ja sääntöinä kaikille työntekijöille. Luottamusmiehet korostivat oikeutta tasapuoliseen johtamiseen. Tasapuolisuuden noudattaminen lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta ja positiivista ilmapiiriä organisaatiossa. Erityisesti henkilöstövähennystilanteissa korostettiin oikeudenmukaista toimintatapaa ja käytänteitä. Lawler III (2011, s. 303) onkin todennut, että on huomattavasti kalliimpaa ja aikaa vievempää suunnitella ja johtaa organisaatiota, jossa ihmisiä kohdellaan eri tavalla. Käytännössä erilainen kohtelu voidaan myös tulkita epätasa-arvoisena ja epätasapuolisena jonkun ryhmän toimesta, vaikka tasapuolisuuteen pyrittäisiin. Työväestön yhä monimuotoistuesssa tulee haasteeksi tasapuolisuuden toteuttaminen käytännössä. On hyvin mahdollista, että tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa tulee paremmin huomioida ikääntyvä henkilöstö, eri kulttuuritaustat, kahden-uran perheet, yksinhuoltajat, omista vanhemmista huolehtivat jne. (Darcy ym. 2012; App ym. 2012). Seuraavat sitaattit yhdistyvät tasapuolisuuteen:

*Kaikkia työntekijöitä tulee kohdella samojen sääntöjen mukaan. Pärstäkeroin johtamisesta on päästävä eroon.* (nainen, ylin johto, yksityinen palveluala)

*Tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys, ennakoitavuus.* (mies, HR johto, osakeyhtiö)

### *Osaamisen kehittymisestä ja elinikäisestä oppimisesta huolehtiminen*

Osaamisen kehittäminen ja elinikäisen oppimisen mahdollistaminen nousi yhdeksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi. Ylimmän johdon näkemyksissä korostuivat haasteet ja vastuu, urakehitys, henkilöstön potentiaalinen vapauttaminen, johtajan ja esimiesten osaaminen ja avainosaamisen kehittäminen. Näkemyksissä korostui, että kehittämiseen tarvitaan voimavaroja huonoinakin aikoina, jotta tulevaisuuden osaajat ja osaamiset pysyvät talossa.

Osaamisen kehittämisessä korostuu pitkä aikajänne. Ylin johto oli varsin yksimielinen siitä, että tulevaisuuden osaamisalueet tunnustetaan riittävän ajoissa. Johto näyttää itse seisovan sen takana, että on turha vaihtaa henkilöstöä, jos johto on jättänyt huomioimatta osaamisen kehittämisen tai epäonnistunut siinä. Johto myös korostaa ensisijaista rooliaan henkilöstön osaamisen kehittämisessä; HR-ammattilaisille ja henkilöstölle jää lähinnä tuki- tai osallistuva rooli. Asia voi selittyä sillä, että johto päättää pitkälle organisaation tai yrityksen kehityksen suun-



nan, jolloin sen rooli osaamisen kehittämisessä on luonteva. Luottamushenkilöiden näkemyksissä osaamisen kehittyminen ei noussut vahvasti esiin. Näkemykset liittyivät lähinnä esimiesten osaamisen kehittämiseen ja kaikkien osaamisen arvostamiseen.

Osaamisen kehittämisessä nähdään tärkeänä henkilöstön osallistaminen oman työnsä kehittämiseen. Kun jokainen ottaa vastuuta omasta työstään ja sen kehittämisestä, voidaan luoda sellainen ilmapiiri, joka rohkaisee koko organisaatiota kehittymään. Jokainen voi kehittyä tuomalla esiin omia kehittymishalujaan ja -tarpeitaan työssä, mikä toteutuessaan mahdollistaa paremman motivaation ja sitoutumisen. Ylin johto korostaa dynaamisen ympäristön haastetta myös osaamisen kehittämisen suhteen. Varsin selkeä viesti ylimmän johdon näkemyksissä on osaamisen kehittämisen merkitys, jotta voidaan ylipäätään toimia ja luoda kilpailuetua pitkällä aikavälillä. Seuraavat sitaatit yhdistyvät osaamiseen:

*Yrityksen henkilöstöä tulisi johtaa siihen suuntaan että se mahdollistaa urakehityksen sitä haluaville.* (mies, luottamusmies, yksityinen palveluala)

*Huomioidaan ihmiset voimavarana ei kustannuseränä, annetaan mahdollisuus kehittyä ja kehittää ammattitaitoa.* (mies, HR johto, muu ala)

*Johtajaksi harvoin synnyttään, se vaatii työkokemusta ja koulutusta sekä kiinnostusta paneutua tehtävään ja virheitä, joista voi oppia.* (nainen, ylin johtaja, muu ala)

### *Työhyvinvoinnista huolehtiminen*

Työhyvinvoinnista huolehtiminen oli yksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alue. Työn vaatimukset kasvavat työmäärän lisääntyessä, mikä haastaa työntekijöiden työhyvinvointia. Tulokset tukevat myös aiempia tuloksia (Galinsky & Matos 2011). Ylin johto otti kantaa näkemyksissään työkykyyn ja jaksamiseen, työturvallisuuteen, työntekijöiden välittämiseen, huomioimiseen ja tukemiseen sekä eri-ikäisten ja yksilöllisten tekijöiden huomioimiseen samoin kuin johdon omaan stressinsietokykyyn.

HR Barometri aineiston vastaajaryhmissä heijastui teknologian vaikutus työn ja muun elämän yhteensovittamiseen ja edelleen hyvinvointiin. Lisäksi työhyvinvointia haastavat pitkät työpäivät ja työhön liittyvä epävarmuus. Esimiestyön merkitys korostui suhteessa työhyvinvointiin ja nousi siten vahvasti esiin erityisesti henkilöstöjohtajien ja luottamushenkilöiden näkemyksissä. Työhyvinvoinnin yhteydessä nostettiin esiin myös sisäiset urapolut keinona edistää työhyvinvointia

ja sitouttamista. Työhyvinvoinnilla näyttää olevan useita positiivisia seurauksia kuten motivaatio, sitoutuminen ja tuottavuus, jotka voidaan tässä yhteydessä nähdä myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen positiivisina seurauksina. Seuraavat sitaatit kuvastavat työhyvinvointiin panostamisen tärkeyttä osana vastuullista henkilöstöjohtamista:

*Varmistaa henkilöstön työhyvinvointi, turvallisuus, laadukas työterveys-huolto, käytännöt ongelmatilanteisiin puuttumiseen.* (nainen, HR johto, osakeyhtiö)

*Työaikojen sovittaminen ihmisen työkykyyn, perhetilanteeseen niin että vapaa-aikaa jää tarpeeksi pitää elämä tasapainossa.* (nainen, HR johto, osakeyhtiö)

*Työntekijöiden hyvinvointi sitouttaa, motivoi ja lisää tuottavuutta kaikilla mittareilla mitattuna parhaiten.* (nainen, ylin johto, muu ala)

#### *Laadukas esimiestyö*

Esimiestyön laatu nousi omana osa-alueenaan luottamushenkilöiden ja henkilöstöjohtajien näkemyksissä. Esimiestyön tavoitteena on innostaa ja saada henkilöstö toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyössä näyttää olevan parantamisen varaa sekä ns. asijaohjauksessa että ihmisten johtamisessa, mutta myös esimiestyön resurssioimisessa. Johtamistapaan kaivataan edes jonkinlaista muutosta. Erityisesti luottamushenkilöiden näkemyksissä otettiin kantaa kannustavan johtamisen suuntaan ja että erilaisista suosikkijärjestelmistä pitää päästä eroon. Henkilöstö odottaa tulevaisuuden hyvin johdetuksi tehtävästä, tiimistä ja henkilöstä riippumatta. Vaikka esimiestyöstä oli aika paljon näkemyksiä, kovin paljoa ei pohdittu sitä, miten paljon ja minkälaista koulutusta esimiehille tarjotaan tai miten esimiestyötä voitaisiin resurssoida paremmin. Seuraavat sitaatit avaavat esimiestyöhön liittyviä ajatuksia:

*Miten parempi henkilöstöjohtaja esimies on se parempaan tulokseen hän ryhmällään pääsee. Tässä henkilöstöhallinnolla on tärkeä tukemis- ja valmennustehtävä.* (nainen, HR johto, pörssiyritys)

*Hyvä johtaja välittää työyhteisönsä ihmisistä aidosti, huolehtii jaksamisesta ja tasapuolisuudesta töiden jakamisessa.* (nainen, luottamusmies, kaupan ala)

*Kannustava johtaminen. Työntekijöiden jatkuvan työpanostuksen arvostaminen ja kannustava toiminta kriittisissä tilanteissa auttaa työntekijöitä*

*jaksamaan työssään ja motivoitumaan siitä.* (nainen, luottamusmies, pörs-siyritys)

### ***Vastuullisen henkilöstöjohtamisen edistäminen käytännössä***

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueiden identifiointi nostaa esiin kysymyksen siitä, miten vastuullista henkilöstöjohtamista voitaisiin edistää organisaatioissa. Listaamme joukon ehdotuksia pohdittavaksi:

- Lisäkoulutusta työlainsäädännöstä ja työehtosopimuksista esimiehille, henkilöstöammattilaisille ja luottamushenkilöille
- Vastuullisuuden kulttuurin rakentaminen organisaatioissa
  - Pitkän tähtäimen ajattelu ja jatkuvuus agendalle
  - Vastuullisuuden korostaminen kaikessa päätöksenteossa
- Henkilöstön roolin vahvistaminen
  - Henkilöstön osallistaminen oman työnsä ja organisaation kehittämiseen
  - Kriittisten osaamisalueiden tunnistaminen ja niiden kehittäminen riittävän ajoissa
  - Työhyvinvoinnista huolehtiminen, laadukas työterveyshuolto ja varhaisen tuen malli käyttöön
- Tasapuolisuuden ilmapiirin ja kulttuurin luominen
  - Tasapuolisuuden, tasavertaisuuden ja tasa-arvoisuuden edistäminen
  - Joustavat työkäytänteet työn ja elämän yhteensovittamiseksi
- Huomio esimiestyöhön
  - Esimiesvalinnat kriittiseen arviointiin ja tarvittaessa kierrätys pois tehtävistä ajoissa
  - Esimiesten koulutus ja kehittäminen – kohti kannustavaa ja valmentavaa esimiestyötä
  - Esimiesarvioinnit, analyysi ja toimenpide-ehdotukset käytäntöön
- Vuorovaikutuksen lisääminen
  - Mahdollisuuksien rakentaminen aitoon kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen eri tasoilla
  - Väyliä ja tiloja vuorovaikutukseen, osallistumiseen ja vaikuttamiseen
  - Avoimuuden lisääminen viestinnässä

### **Lopuksi**

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen eri osa-alueet avautuivat ylimmän johdon, HR johdon ja luottamushenkilöiden näkemysten kautta. Tunnistimme yhteensä viisi vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita: tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, vastuullinen päätöksenteko, avoin vuorovaikutus ja dialogi johdon ja henkilöstön välillä, osaamisen kehittymisestä huolehtiminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja esimiestyö. Osa-alueet ovat pääosin linjassa CSR-teemoittelun kanssa, jotka on mainittu Euroopan komissiossa (2001). Painotukset eri vastaajaryhmien välillä vaihteli jonkun verran; tosin sekä ylin johto että luottamushenkilöt nostivat voimakkaimmin esiin tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun. Henkilöstöjohto puolestaan puhui eniten vastuullisesta päätöksenteosta, johon he linkittivät vahvasti työläinsäädännön, työehtosopimusten tuntemisen ja muut sopimukset kuten myös pitkän aikajänteen ja henkilöstösuunnittelun. Suurin yksimielisyys vastaajaryhmissä yhdistyi 'avoin vuorovaikutus ja dialogi johdon ja henkilöstön välillä' -osa-alueeseen.

'Talous' ja 'ihmiset' nousivat esiin vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueissa. Sen sijaan näkemyksissä ei juurikaan noussut esiin 'ympäristö' (ekologisuus). 'Talous' viittaa henkilöstöjohtamisen keskusteluissa tuloksellisuuteen ja 'ihmiset' työhyvinvointiin. Näkemykset vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta tukevat sitä ajatusta, että työhyvinvointi haastaa tuloksellisuuden tai vähintäänkin nousee vahvasti tuloksellisuuden rinnalle. Tällä hetkellä ei ehkä voida sanoa, että tuloksellisuus ja työhyvinvointi olisivat tasapainossa keskenään, mikä tukee edellisten tutkimusten näkemyksiä paradokseista eri vastuullisuuden osa-alueiden välillä (Kozica & Kaiser 2012). Toinen paradoksi liittyy aikajänteeseen: kvartaali-johtaminen on ristiriidassa pitkän tähtäimen ajattelun kanssa, mikä raastaa erityisesti ylintä johtoa ja henkilöstöjohtoa.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkemykset tukevat myös ajatusta siitä, että työhyvinvointi ja tuottavuus on mahdollista yhdistää, koska vain hyvinvoiva henkilöstö on tuottavaa (Jackson ym. 2012). Tulosten pohjalta näyttääkin mahdolliselta, että henkilöstöjohtaminen on muuttumassa "win-win" -suuntaan, jolloin sekä organisaatio että työntekijä hyötyvät vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Henkilöstöjohtamisessa viime vuosina vahvasti pinnalla ollut ns. kova, tuloksellisuuden painottuva, työnantajälähtöinen henkilöstöjohtaminen on siirtymässä kohti pehmeämpää, hyvinvointia huomioivaa ja työntekijälähtöistä henkilöstöjohtamista (Greenwood 2002; Legge 2005).

Muutostrendi haastaa myös esimiestyön uudelle tasolle. Osallistavaa, vuorovaikutteista ja työntekijälähtöistä johtamista ja esimiestyötä kaivataan yhä enemmän. Vastaavasti odotetaan tasapuolista, kannustavaa, ja valmentavaa johtajuutta. Esi-

miehen rooli linkittyi vahvasti työhyvinvointiin. Vain työntekijälähtöisellä henkilöstöjohtamisella voidaan edistää työhyvinvointia, mikä vaatii yksilötekijöiden huomioimista. On kuitenkin hyvä tiedostaa mahdolliset vaaratekijät myös liian työntekijälähtöisessä henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstön osallistaminen liian pitkälle vietyinä voi kuormittaa henkilöstöä liiaksi ja siten uhata työhyvinvointia.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa tuottavuus ja henkilöstön sitoutuminen, jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa (Ehnert, 2009). Koska tulevaisuudessa on yhä haasteellisempaa houkutellessa ja pitää hyvät työntekijät, vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen käytänteet voivat muodostaa houkuttelevan ja erottelevan työnantajamielikuvan. Huomioimalla vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita, organisaatio voi viestiä houkuttelevasta ja vastuullisesta työnantajamielikuvasta nykyisille ja tuleville työntekijöille (Jabbour & Santos, 2008). Jättämällä huomioimatta vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet, organisaatio voi löytää edestään väsyneet työntekijät, joilla ei ole voimavaroja olla tuotteliaita ja panostaa kehitykseen.

### **Lähteet**

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. New York: Cornell University Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1984). *A Conceptual View of HRM. Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boudreau, J.W. & Ziskin, I. (2011). The future of HR and effective organizations. *Organizational Dynamics* 40, 255–266.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: processing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal* 19, 3–23.
- Boxall, P. & Purcell, P. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Buciuniene, I. & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management* 7:1, 5–24.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis. A User-Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.

Docherty, P., Forslin, J., Shani, A.B. & Kira, M. (2002). Emerging work systems: from intensive to sustainable. Teoksessa *Creating Sustainable Work Systems. Emerging Perspectives and Practice*, 3–14. Toim. P. Docherty, J. Forslin & A.B. Shani. London: Routledge.

Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue. *Management Revue* 23:3, 221–28.

Galinsky, E. & Matos, K. (2011). The future of work-life fit. *Organizational Dynamics* 40, 267–280.

Gama, N., McKenna, S. & Peticca-Harris, A. (2012). Ethics and HRM: Theoretical and conceptual analysis. An alternative approach to ethical HRM through the discourse and lived experiences of HR professionals. *Journal of Business Ethics* 111:1, 97–108.

Greenwood, M. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics* 36:3, 261–279.

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* 8:3, 263–276.

Hailey, V., Farndale, E. & Truss, C. (2005). The HR department's role in organizational performance. *Human Resource Management Journal* 15:3, 49–66.

Jabbour, C. & Santos, F. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *International Journal of Human Resource Management* 19:12, 2133–2154.

Jackson, S.E. & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal* 7, 278–290.

Jackson, S.E., Renwick, D., Jabbour, C. & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction into the special issue. *Zeitschrift für Personalforschung* 25:2, 99–116.

Kaye, L. (1999). Strategic human resource management in Australia: The human cost. *International Journal of Manpower* 20:8, 577–587.

Kazlauskaitė, R., Ligthart, P.E.M., Bučiūnienė, I. & Vanhala, S. (2013). CSR and responsible HRM in the CEE and Nordic countries. Teoksessa *Global Trends in Human Resource Management*, 54–77. Toim. E. Parry, E. Stavrou. & M. Lazaro. Palgrave Macmillan.

- Kozica, A. & Kaiser, S. (2012). A sustainability perspective on flexible HRM: How to cope with paradoxes of contingent work. *Management Review* 23:3, 239–261.
- Lankoski, L. & Halme, M. (2011). *Vastuullisuuden vaikutukset globaalissa taloudessa*. Teoksessa *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, 31–51. Toim. M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen). Helsinki: Gaudeamus.
- Lawler, E. (2011). Creating a new employment deal: Total rewards and the new workforce. *Organizational Dynamics* 40, 302–309.
- Legge, K. (1995). Rhetoric, reality and hidden agendas. Teoksessa *Human Resource Management. A Critical Text*, 33–59. Toim. J. Storey. London: International Thomson Business Press.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Reality*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Lindström, S. & Vanhala, S. (2011). Tuloksellisuusdiskurssit kuntien henkilöstöjohtamisessa. *Hallinnon tutkimus* 30:1, 5–19.
- Mariappanar, S. (2003). Sustainable human resource strategy. The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics* 30:8, 906–932.
- Muster, V. & Schrader, U. (2011). Green work-life balance: A new perspective for green HRM. *Zeitschrift für Personalforschung* 25:2, 140–156.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies* 46:1, 129–142.
- Peccei, R. (2004). *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace. Inaugural Address*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Petrick, J. (2012). Enhancing ethical U.S. HRM education and practice: Integrity capacity and HRM professionalism. *S.A.M. Advanced Management Journal* 77:4, 42–59.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives* 2, 34–45.
- Taylor, S., Osland, J. & Egri, C.P. (2012). Guest editors' introduction: Introduction to HRMs role in sustainability: Systems, strategies, and practices. *Human Resource Management* 51:6, 789–798.
- Thompson, P. & Harley, B. (2007). HRM and the worker labor process perspectives. Teoksessa *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, 147–

165. Toim. P. Boxall, J. Purcell & P. Wright. New York: Oxford University Press.

Truss, C., Mankin, D. & Keller C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.

Valkama, V. (2007). Työhyvinvointi on vastuullista liiketoimintaa. Teoksessa *Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on?*, 213–219. Toim. P. Vauhkonen. Oittaa: Johtamistaidon opisto.

Van de voorde, K., Paauwe, J. & van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-performance relationship. A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews* 14, 391–407.

Whitener, E. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management* 27, 515–535.

Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and Organizational Behavior. Integrating Multiple Levels of Analysis*. CAHRS Working Paper Series 468. Cornell: Cornell University ILR School.

Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* 18:2, 295–320.



## LOPUKSI

Olellainen kysymys on, mihin kussakin organisaatiossa henkilöstötyössä pitäisi keskittyä? Mihin kannattaisi sijoittaa työaikaa ja rahaa, jotta organisaation tulevaisuuden aikomukset pystyttäisiin täyttämään ja tavoitteet saavuttamaan? Resurssien ollessa rajalliset kaikkea ei voi kehittää yhtä aikaa, eikä kaikkia henkilöstötyön osa-alueita voi eikä kannata nostaa maksimaaliselle tasolle. On tehtävä valintoja ja niiden taustalle tarvitaan ainakin jonkin asteinen yhteinen tahtotila.

Yksittäisen organisaation tasolla tarvitaan lisää keskustelua henkilöstöammattilaisten, johdon ja työntekijöiden välillä siitä, mikä on tarpeellista ja mahdollista henkilöstötyön kehittämisessä tulevaisuudessa. Eri osapuolilla tulisi olla tietoa siitä, mitä kukin niistä ajattelee ja kokee tärkeäksi. Aineiston valossa lähitulevaisuuden henkilöstöjohtamisen prioriteettilistan kärjessä ovat työhyvinvoinnista huolehtiminen, esimiestyön kehittäminen ja motivaatiosta huolehtiminen. Ei kuitenkaan vielä riitä, että asiat tunnustetaan tärkeinä. Niihin joudutaan myös uhraamaan aikaa, työpanosta ja usein myös rahaa, josta on etenkin nyt taantumalla vallitseva monessa organisaatiossa niukkuutta. Henkilöstöjohtaminenkin onkin arvovalintojen äärellä. On tärkeää pohtia, minkälaiset nykyiset henkilöstöjohtamisen ratkaisut tuottavat kestäväällä tavalla organisaation menestymiselle pohjaa myös tulevaisuudessa.

Barometrikyselymme osoitti, että tulevaisuutta ei välttämättä hahmoteta kovin selkeästi, rohkeasti tai laajasti. Aineisto paljasti, että organisaatioissa ollaan kovin paljon kiinni tämän päivän ongelmissa. Erityisen havahduttava löydös oli kansainvälisyyden saama vähäinen huomio aineistossa. Asian näkymättömyys ei selity vastaajakunnan rakenteella, koska myös kotimaassa toimivat yksityiset ja julkiset organisaatiot kohtaavat monikulttuuristumista ja kansainvälistymistä omassa henkilöstössään ja toiminnassaan. Muut tutkimukset ovat osoittaneet, että kansainvälistymisen tuomia haasteita henkilöstöjohtamiseen ei ole läheskään onnistuttu vielä ratkomaan, joten syynä ei liene myöskään haasteiden puuttuminen asiassa. Näyttää siltä, että kansainvälistyminen ei ole vielä saanut vahvaa jalansijaa henkilöstöjohtamista koskevissa näkemyksissä. Muita vastaavanlaisia ja vääjäämättä vahvistuvia teemoja olivat sosiaalisen median ja sähköisen henkilöstöjohtamisen näkökulmat.

Keskeiseksi tavoitteeksi voidaankin tämän barometrin pohjalta nostaa organisaatioissa henkilöstötyön tulevaisuutta koskevan pohdinnan syventäminen ja mahdollisimman monipuolisen tiedon hankkiminen sen tueksi. Tarvitaan lisää ennakkoivaa keskustelua sekä organisaatioissa että tutkimuskentillä.

