



VAASAN YLIOPISTO

RIITTA VIITALA
VESA SUUTARI
MARIA JÄRLSTRÖM
(Toim.)

Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen

*Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010
tuloksista*

VAASAN YLIOPISTON JULKAISUJA

SELVITYKSIÄ JA RAPORTTEJA 171

VAASA 2011

Esipuhe

Tässä artikkelikoosteessa tarkastelemme henkilöstötyön tulevaisuuden haasteita vuoden 2010 lopussa toteutetun henkilöstöbarometrikyselyn tuottaman aineiston valossa (liite 1). Esittelemme nyt sen jatkoanalyysin tuloksia.

Henkilöstöjohdon ryhmä (HENRY ry.), joka on henkilöstöjohdon ja -ammattilaisten yhdistys, lähti rakentamaan vuonna 2010 yhteistyöverkosta henkilöstötyön kehityssuuntien selvittämiseksi barometrikyselyn avulla. Henkilöstötyöllä tarkoitettiin laajasti eri organisaation tasoilla toteutettavia henkilöstökäytäntöjä ja -prosesseja, joilla varmistetaan organisaation toiminnan edellyttämä henkilöstön määrä ja kohdentuminen, osaaminen, hyvinvointi sekä sitoutuminen.

HENRY ry toimi hankkeen pääkoordinaattorina. Henryn hallitus nimesi HR-barometri- hanketta johtamaan ohjausryhmän, johon kuuluivat professori Vesa Suutari (Vaasan yliopisto, ohjausryhmän PJ), neuvottelujohtaja Seija Petrow (Valtion työmarkkinalaitos), henkilöstöjohtaja Hannu Sivula (Dynea Oy) ja toiminnanjohtaja Leena Malin (Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY Ry). Lisäksi ohjausryhmään kuuluvat Työeläkeyhtiö Varman edustajana johtaja Jyri Juusti ja Fountain Parkin edustajana johtaja Tuomo Lähdeniemi. Laajaan ohjausryhmään kuuluvat suppean ohjausryhmän lisäksi muiden kumppaniorganisaatioiden edustajat.

Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma toimi hankkeen päärahoittajana. Fountain Park Oy tarjosi hankkeeseen IT-työkalun, hallinnoi aineiston keräämistä ja sen ensi vaiheen tulosten analysointia ja raportointia. Hankkeen akateeminen partneri, Vaasan yliopiston Johtamisen yksikkö, oli päävastuussa barometrin sisällön valmistelusta sekä tulosten jatkoanalysoinnista. Muina kumppaneina toimivat Elinkeinoelämän keskusliitto EK sekä ryhmä työmarkkinajärjestöjä: Suomen Ekonomiliitto SEFE ry., Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry., Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry., Kunnallinen työmarkkinalaitos, Uusi Insinööriliitto UIL ry., Tehy ry., Toimihenkilöunioni, Valtion työmarkkinalaitos, Palveluajalojen ammattiliitto PAM ry.

Barometrikyselyyn osallistui yhteensä 1890 henkilöä, jotka vaikuttavat ja osallistuvat organisaatioiden henkilöstötyöhön. He edustivat henkilöstöammattilaisia, muilla johtamisen alueilla toimivia johtajia ja esimiehiä, sekä luottamushenkilöitä. Vastaajia oli eri julkisten palvelujen ja muun julkisen sektorin aloilta, teollisuudesta, kaupan alalta, rahoitus- ja vakuutusosalta, informaatio- ja viestintäalalta ja muilta yksityisen sektorin palvelualoilta.

IV

Nyt tehty barometrikysely edustaa uudenlaista lähestymistapaa henkilöstötyön tulevaisuuden tarkastelussa. Toteuttaja- ja yhteistyöverkosto mahdollisti laajan ja monipuolisen aineiston keräämisen. Näkemyksiä saatiin myös useammalta vaikuttajataholta organisaatioista.

Esitämme lämpimät kiitoksemme kaikille henkilöstöbarometrikyselyyn vastanneille ja kaikille yhteistyökumppaneille, jotka mahdollistivat sen toteuttamisen. Siitä, että siihen perustunut tutkimustyö saatiin lisäksi tutkimusraportin muotoon, suuri kiitos kuuluu Susanna Kultalahdelle ja Tarja Salolle.

Onnistuneen ja laajan yhteistyön avulla saimme henkilöstötyötä monipuolisesti käsittelevän aineiston, jota on mahdollista tarkastella myös tieteellisillä silmälaseilla.

Vaasassa 26.10.2011

Riitta Viitala

Vesa Suutari

Maria Järnlström

Leena Malin

Sisällys

Esipuhe	III
JOHDANTO	1
<i>Riitta Viitala, Vesa Suutari & Maria Järnlström</i>	
THE FUTURE CHALLENGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	10
<i>Risto Sääntti</i>	
HENKILÖSTÖFUNKTION STRATEGINEN ROOLI	22
<i>Maria Järnlström</i>	
MUUTOSJOHTAMISEN HAASTEET SUOMALAISESSA HENKILÖSTÖTYÖSSÄ	45
<i>Marianne Laurila</i>	
UNDERSTANDING THE FUTURE CHALLENGES WITH GENERATION Y AT WORK	61
<i>Susanna Kultalahti</i>	
SO NEAR AND YET SO FAR: THE INTERNATIONALISATION OF HRM	84
<i>Adam Smale & Vesa Suutari</i>	
OSAAMINEN HENKILÖSTÖFUNKTION TULEVAISUUTEEN LIITTYVÄSSÄ PUHEESSA	109
<i>Timo-Pekka Uotila & Risto Sääntti</i>	
WORK WELL-BEING AS A CHALLENGE TO HR WORK IN THE YEAR 2015 – MANIFOLD DISCOURSES ON WELL-BEING IN WORKING LIFE	133
<i>Liisa Mäkelä & Timo-Pekka Uotila</i>	
LYHYT KATSAUS SUORIUTUMISEN JOHTAMISEEN	148
<i>Timo-Pekka Uotila</i>	
NÄKYMIÄ JOHTAJUUTEEN TULEVAISUUDEN ASiantuntijayhteisössä	161
<i>Riitta Viitala & Niina Koivunen</i>	
FUTURE LEADERSHIP DEVELOPMENT: CHALLENGES AND STRATEGIES	185
<i>Riitta Viitala & Hilpi Rybatzki</i>	

KOHTI MONINAISEMPAA PALKITSEMISTA.....	202
<i>Juhani Kauhanen & Riitta Viitala</i>	
HR-TIETOJÄRJESTELMIEN HISTORIAN, NYKYISYYDEN JA TULEVAISUUDEN ANALYSOINTIA	219
<i>Jukka-Pekka Heikkilä</i>	
LOPPUSANAT.....	239
KIRJOITTAJAT	244
LIITE 1	246

JOHDANTO

HENKILÖSTÖBAROMETRIN TARJOAMIA NÄKYMIÄ HENKILÖSTÖTYÖHÖN

Riitta Viitala, Vesa Suutari ja Maria Järnlström

BAROMETRIAINEISTO

Tässä raportissa esitellään *HR-barometrin 2010* tuottaman aineiston jatkoanalyysin tuloksia. Henkilöstöbarometri (Liite 1) käsittelee henkilöstötyön tulevaisuuden kehittämishaasteita, henkilöstöammattilaisten henkilökohtaisia kehittämishaasteita ja henkilöstötyön nykytilaa, josta käsin tulevaisuuden kehittämisaskeleet otetaan. Barometrien yleisenä tarkoituksena on täsmentää näkemystä siitä, mitä henkilöstötyön tulevaisuudessa tapahtuu. Se tehdään pohjautumalla niiden ihmisten käsityksiin, joilla ajatellaan olevan laaja-alaista tietoa tuon näkemyksen muodostamiseen. Sen avulla uskotaan päästävän lähemmäksi sitä, mikä tapahtuu tulevaisuudessa, josta ei voi koskaan olla täyttä varmuutta.

Henkilöstötyöllä tarkoitetaan tässä laajasti eri organisaation tasoilla toteutettavia henkilöstökäytäntöjä ja -prosesseja, joilla varmistetaan organisaation toiminnan edellyttämä henkilöstön määrä ja kohdentuminen, osaaminen, hyvinvointi sekä sitoutuminen.

Barometriaineisto kerättiin isosta joukosta erilaisia organisaatioita. Vastaajista 438 oli osakeyhtiöistä, joista 248:n vastaajan yritys on listautuneena pörssiin, ja 1047 vastaajaa oli julkisen sektorin organisaatioista, joista 818:n vastaajan taustaorganisaatio edusti kuntaorganisaatioita, 56:n julkisia liikelaitoksia ja 173:n valtionhallinnon organisaatiota. Lisäksi mukaan saatiin 39 vastaajaa kolmannen sektorin organisaatiosta ja 121 muusta organisaatiosta, jotka edustivat muun muassa muita yhtiömuotoja edustavia yrityksiä kuin osakeyhtiöitä. Organisaatiot edustivat suomalaista työelämää kohtalaisen hyvin, jos vertailukohtana käytetään työntekijöiden sijoittumista työelämän eri aloille. Vastaajien taustaorganisaatioista 53,2 % (1004) toimi julkisten palvelujen ja muun julkisen sektorin aloilla, teollisuudessa 13,8 % (260), kaupan alalla 4,1 % (78), rahoitus- ja vakuutusosalalla 3,4 % (64), informaatio- ja viestintäalalla 4,8 % (90) ja muilla yksityisen sektorin palvelualoilla 10,4 % (197). Jotain muuta alaa edusti 10,3 % (194).

Barometrikyselyyn vastasi yhteensä 1890 henkilöä, jotka vaikuttavat ja osallistuvat organisaatioiden henkilöstötyöhön. Vastaajia oli eri organisaatiotasoilta ylimmästä johdosta työntekijätasolle. Heistä henkilöstöammattilaisia oli 43,4 % (820), muun johtamisen alueella toimivia johtajia ja esimiehiä 29 % (548), ja luottamushenkilöitä 27,6 % (522). Kaikista vastaajista reilu viidennes edusti ylintä johtoa (22,9 %), noin neljännes keskijohtoa (26 %), reilu neljännes asiantuntijoita (28,4 %) ja loput työntekijöitä (15 %). Selvä enemmistö vastaajista oli naisia (62,6 %, 1190). Miesten vähäisempi edustus (37,4 %, 710) selittyy pääosin kahdella asialla. Ensinnäkin henkilöstöammattilaiset ovat edelleen useimmiten naisia ja toiseksi mukana oli vahva naisvaltaisten palvelualojen edustus.

Vastaajat saatiin hankkeen taustalla olevien yhdistysten ja järjestöjen jäsenrekistereistä ja tietokannoista. Onkin huomattava, että tästä johtuen vastaajat eivät ole satunnainen otos edustamastaan joukosta, vaan käytettyjen yhteystietokanavien takia valikoituneita. Suuren kokonsa ja monipuolisen taustaorganisaatiojoukkonsa takia vastaajajoukko edustaa kuitenkin monessa asiassa verrattain hyvin suomalaista työelämää.

Taustaorganisaatioiden koon puolesta mukana oleva joukko poikkeaa suomalaisesta organisaatiojoukosta. Aineisto painottuu suuriin yrityksiin ja julkisorganisaatioihin. Barometrin kannalta tämä ei ole kuitenkaan ongelma siinä mielessä, että tutkitusti henkilöstötyön käytännöt ovat kehittyneempiä isoissa organisaatioissa ja myös niissä on useimmiten henkilöstötyöhön erikoistuneita työntekijöitä. Voi siis olettaa, että niissä myös näkemys henkilöstötyön tulevaisuudesta on muodostunut osana systemaattista henkilöstöjohtamista. Isot henkilöstömäärät osaltaan pakottavat suunnitelmallisempaan ja proaktiivisempaan henkilöstöjohtamiseen.

Aineisto on kerätty syksyllä 2010 suhdannetilanteessa, jossa laajasti uskottiin talouden nousun käynnistyneen eikä uutta käännettä taantumaan vielä osattu odottaa. On selvää, että jos barometriaineisto olisi kerätty pessimismin lisääntyä, olisivat näkemykset olleet osittain toisenlaisia. Kuitenkin uskomme, että nyt tarkastelussa oleva barometriaineisto sisältää uskomuksia monista trendeistä, jotka ovat suhdannevaihteluista riippumattomia.

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehitystä kartoittavia selvityksiä ovat Suomessa aikaisemmin tehneet useiden vuosien ajan PS-Consulting ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu Sinikka Vanhalan johdolla (mm. Schmidt & Vanhala 2010) sekä Johtamistaidon Opisto. Nyt käsillä oleva henkilöstöbarometri erosi niistä verkostomaisen toteutusmallin, aineistonkeruun välineen ja toimintamallin sekä vastaajajoukon monipuolisuuden puolesta. Useimmiten henkilöstötyötä koskevia näkemyksiä on kysytty vain henkilöstöjohtolta, mutta nyt päästiin

vertailemaan useampien organisaatioissa vaikuttavien tahojen näkemyksiä toisiinsa. Lisäksi aineisto kerättiin laadullisella otteella, mikä kuitenkin mahdollisti myös uuden tyyppisen kvantifioinnin. Barometriä on tarkoitus toistaa tulevaisuudessa, jolloin pystytään seuraamaan alan kehitystrendejä Suomessa muutaman vuoden välein.

BAROMETRIAINEISTON TUOTTAMA KUVA HENKILÖSTÖTYÖN TULEVAISUUDESTA

Henkilöstöammattilaiset, muun johtamisen alueella toimivat johtajat ja esimiehet sekä luottamushenkilöt olivat pitkälle yhtä mieltä monesta henkilöstötyön kehitystrendistä. Päällimmäisenä niistä oli henkilöstötyön merkityksen korostuminen edelleen tulevaisuudessa. Pitkälle jaettu näkemys on, että organisaatio voi onnistua ja olla tuottava vain, jos organisaatioissa on tavoitteiden mukainen henkilöstö – määrällisesti oikea, osaava, sitoutunut ja hyvinvoiva.

Toinen vahva yhteinen näkemys liittyi muutosten virran jatkumiseen vähintäänkin nykyisen kaltaisena. Vaikka monet kyseenalaistivat muutosvauhdin ja -sekamelskan järkevyyttä, kukaan ei näyttänyt uskovan mahdollisuuksiin hidastaa sitä. Muutos otettiin annettuna asiana, johon täytyy vain yrittää sopeutua. Toimintaympäristön muutosta käsiteltiinkin vastauksia laajalti. Vahvasti nousi esille Y-sukupolven tuoma muutos työyhteisöihin ja henkilöstötyöhön. Samoin iäkkäiden työntekijöiden osuuden lisääntyminen nähtiin asiana, joka pakottaa henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen. Kilpailun odotettiin entisestään kovenevan, samoin kuin tehokkuus- ja tuloksellisuusvaatimustenkin. Yllättävää on, että kansainvälistymisestä ja monikulttuuristumisesta oli jokseenkin vähän keskustelua.

Jotkut vastaajat nostivat esille mahdollisen arvovallankumouksen, joka liittyy työn asemaan ihmisten elämässä. Sen arveltiin olevan tulevaisuudessa selvä haaste nykyisen kaltaisille henkilöstökäytännöille. Eräs henkilöstöammattilainen muotoili asiaa näin:

”Työhön sitoutuminen vähenee, osa-aikaisuus, vapaampien työaikojen toive. Kilpailu työvoimasta lisääntyy, työvoima liikkuvampaa, lojaalisuus työnantajalle vähenee. Vapaa-ajalle annetaan suurempi merkitys, joustavuutta toivotaan enemmän eri muodoissa.”

Asiat, joista vastaajat puhuivat ylivoimaisesti eniten, olivat *osaaminen*, *uudistuminen* ja *johtaminen*. Jatkuva tarve oppia, uudistua ja kehittyä oli vastaajien kommentissa kyseenalaistamaton asia. Osaamisen tunnistamisesta, hankkimisesta ja säilyttämisestä kannettiin laajasti huolta. Suurimpina uhkina osaamisen

säilymiselle ja vahvistamiselle nähtiin kiristynvä kilpailu työvoimasta, heikkenevä sitoutuminen työnantajaan ja jatkuva muutos sekä kiire. Samoihin uhkiin liittyi myös vastaajien pohdinta siitä, miten organisaatioissa kyettäisiin uudistumaan riittävästi, oikeaan suuntaan ja tehokkaasti. Konkreettisista keinoista ja ratkaisumalleista ei juuri puhuttu. Aineiston valossa voisikin päätellä, että ongelma ei ole niinkään siinä, etteikö tiedettäisi keinoja, joilla osaamisen ja uudistumiseen kove-neviin haasteisiin pitäisi vastata. Ongelma on siinä, miten niihin organisaatiossa saadaan vastata ja ehditään vastaamaan. Vastaajien puheenvuoroista välittyi ennen kaikkea huoli niistä resursseista, joilla osaamisen kehittymistä ja uudistumista saataisiin tuettua. Vastaajat tuntuivat toivovan, että tulevaisuudessa nähtäisiin nykyistä selkeämmin se, että osaamisen ja toiminnan kehittäminen vaativat teki-jänsä, aikansa ja paikkansa johtamisen kokonaisuudessa. Niitä olisi priorisoitava ja resursoitava.

Osaamiseen ja uudistumiseen liittyvät kommentit liitettiin usein liiketoiminnan strategioihin. Aineiston valossa osaamisen johtaminen näyttäytyy juuri luonteva-na linkkinä henkilöstötyön ja liiketoiminnan strategioiden välillä. Osaamisen en-nakointi on strategian luomisen ydinaluetta, johon henkilöstöammattilaisten on luontevaa osallistua. Tämä linkki tarjoaakin henkilöstöammattilaisille luontevan ja tärkeän yhteistyön alueen, jonka kautta henkilöstöjohtaminen saadaan kehitet-tyä nykyistä strategisemmaksi. Eräs henkilöstöammattilainen luonnehti haastetta näin:

”Henkilöstön osaamis pääoman merkitys on valtava. Osaamisen ke-hittäminen ja niiden yrityksen ydinosamisten tunnistaminen, joilla yritys tekee eroja kilpailijoihinsa ovat haasteellisia tehtäviä. Osa-aminen pitää myös kartoittaa laajemmin organisaatiossa niin, että oi-keaa osaamista on oikeilla henkilöillä ja että nämä henkilöt ovat oi-keissa tehtävissä.”

Osaajien rekrytointi tulevaisuudessa huolestutti liiketoimintajohtoa ja esimiehiä, mutta ei henkilöstöammattilaisia läheskään yhtä paljon. Aineiston valossa henki-löstöammattilaiset tuntuivat paremmin luottavan siihen, että osaajia löytyy, jos heitä on lupa palkata lisää. Liiketoimintajohto ja esimiehet heijastivat voimak-kaammin viime vuosina vellonutta keskustelua työvoiman tarjonnan pienenemi-estä ja viriävästä työvoimapulasta.

Johtamisen laadun parantamisessa nähtiin ratkaisu moniin asioihin. Siinä nähtiin kehittämispotentiaalia ja vaikutusvoimaa. Monet vastaajat kommentoivat, että asioiden johtaminen on jo hyvin hallussa, mutta ihmisten johtamisen puolella voitaisiin saada vielä paljon parannusta aikaan. Johtajuuteen toivottiin organisaa-tiotason laatumäärittelyä, ammattimaisuutta ja lisää aikaa. Esille nousi myös esi-

miesten vastuulla olevien henkilöstötehtävien nykyistä parempi hallinta. Ei pidetty järkevänä sitä, että esimiehet riittämättömillä aikaresursseilla ja puutteellisella osaamisella jatkossa hoitavat tärkeitä henkilöstötyön osia. Monet peräänkuuluttivatkin henkilöstötyön siirtämistä henkilöstöfunktion hoidettavaksi, esimiesten työnkuvien selkiyttämistä ja esimiesten kouluttamista henkilöstöasioihin. Monissa organisaatioissa tunnistettiin työn tietointensiivistyminen ja työyhteisöjen luonteen muuttuminen yhä selkeämmin asiantuntijaorganisaatioiksi. Eräs henkilöstöammattilainen luonnehti tulevaisuuden johtajuutta näin:

”Esimiehen rooli muuttuu ”johtajasta ja käskyttäjäksi” sparraajaksi ja konsultiksi. Esimies ei hallitse nykyään ja tulevaisuudessa vielä vähemmän alalistensa töitä. Alaiset ovat oman alansa ammattilaisia, jotka tekevät itsenäisesti päätökset ja jotka useassa tapauksessa siirtyvät projektista (tehtävästä) toiseen. Pätkätyöläisten määrä lisääntyy, jolloin pysyvän, pitkään yhdessä toimineen työyhteisön rooli heikkenee.”

Kun vastaajia pyydettiin nimeämään kaikkein tärkein asia, johon henkilöstötyössä pitäisi pystyä vastaamaan, nousi ylivoimaiselle ykkössijalle kuitenkin *työhyvinvointi*. Vastaajien kommentteissa kysyttiin usein, miten tämän kaiken keskellä tulevaisuudessa jaksetaan, kun resurssit ovat monin paikoin kireällä, tahti kova ja työvoimakin ikääntyy. Myös nuorten työntekijöiden hyvinvoinnista oltiin huolissaan. Muutostahdin ja työtahdin hidastumiseen ei kovinkaan moni uskonut, vaikka jonkinlaista vastaiskua nykymenoon jotkut ounastelivatkin. Varsinkin nuorten arveltiin tulevaisuudessa vaativan parempaa tasapainoa työn ja muun elämän välillä.

Työhyvinvoinnin johtamista peräänkuulutettiin nykyistä kokonaisvaltaisemmaksi johtamisen alueeksi. Siinä tulisi vastaajien mielestä nykyistä paremmin huomioida tasapainoisesti psykososiaalisia työoloja, fyysisiä työoloja sekä työn ja yksityöelämän välistä tasapainoa. Puheissa korostui hyvän johtamisen ja esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä. Henkilöstön osallisuutta työhyvinvointityössä pidettiin tärkeänä. Tässä on erään henkilöstöammattilaisen näkemys työhyvinvoinnin johtamisen tulevaisuuden haasteista:

”Yrityksissä on konkreettisesti satsattava työhyvinvointiin ja tajuttava, ettei pelkkä liikuntaseteleiden jakaminen riitä, vaan kehittämistoimet on kohdistettava mm. johtamiseen ja kannustettava työntekijöitä mukaan kehittämiseen.”

Henkilöstöammattilaisten ja muun johdon sekä esimiesten keskuudessa oli varsin yhteinen näkemys työhyvinvointiasioden ylivertaisesta tärkeydestä lähitulevai-

suuden henkilöstötyössä. Luottamushenkilöillä selvälle ykköstilalle tärkeydessä nousi esimiestyö, vaikka hekin puhuivat paljon hyvinvoinnin kriittisestä asemasta tulevaisuuden henkilöstötyössä. Kyse ei ole suuresta ristiriidasta - esimiestyön nähtiin olevan keskeinen avain työhyvinvoinnin edistämisessä.

Kaikkein kiinnostavin asia baromerin tuloksissa ei välttämättä ole se, mitä organisaatioissa henkilöstöpäätöksiä ja -työtä ovat kertoneet uskovansa henkilöstötyön kentällä tapahtuvan. Ehkä vielä tärkeämpää on huomata, missä heidän näkemyksensä eivät keskenään kohtaa ja mistä ei ehkä kovin paljoa puhuta. Joka tapauksessa lienee selvää, että eri osapuolet toimivat tavoitteellisesti omien uskomustensa viitoittamaan suuntaan – oli pa uskomus perusteltu tai ei, vähemmistön tai enemmistön näkemys. Keskeiseksi tavoitteeksi voidaankin tämän barometrin pohjalta nostaa organisaatioissa henkilöstötyön tulevaisuutta koskevan pohdinnan syventäminen ja mahdollisimman monipuolisen tiedon hankkiminen sen tueksi.

Suurimpia näkemuserot olivat *kansainvälistymisen* kohdalla. Kun se liiketoimintajohdon ja esimiesten ryhmässä nähtiin kaikkein tärkeimpänä henkilöstötyön haasteena, sekä henkilöstöammattilaiset itse, että luottamushenkilöt pitivät sitä haasteista vähiten tärkeänä. Tosin henkilöstöammattilaisten keskuudessa näkemuserot tärkeydestä vaihtelivat suuresti. Tämä näkemusero on jokseenkin huolestuttava. Erot eivät selity pelkästään vastaajakunnan rakennetta tutkimalla, koska myös kotimaassa toimivat yksityiset ja julkiset organisaatiot kohtaavat monikulttuuristumista ja kansainvälistymistä omassa henkilöstössään ja toiminnassaan. Nyt tulisikin ryhtyä selvittämään organisaatioissa, että kuinka hyvin siellä tiedostetaan ja ymmärretään kansainvälistymisen tuomia muutoksia. Työelämä kehittyvä vääjäämättä yhä kansainvälisemmäksi myös meillä.

Keskeisimpiä teemoja, joista erityisesti johto kantoi huolta, olivat kiristyvä kansainvälinen kilpailu kyvykkyyksistä ja johdon/esimiesten kansainvälisen osaamisen puutteet. Lisäksi korostettiin henkilöstöasioiden kansainvälisen integroinnin tarvetta, jotta henkilöstötoiminto pystyy tukemaan yrityksen kansainvälistymistä ja strategisia pyrkimyksiä. Aineistossa korostui myös maahanmuutosta ja yhteiskunnan ikärakenteesta johtuva työvoiman monimuotoistuminen ja siitä seuraava tarve kehittää henkilöstötyötä: esimerkiksi perehdytyksen, koulutuksen ja muun kehittämistoiminnan kautta tulisi varmistaa sekä riittävä ja osaava työvoima että myös monimuotoistuvien työyhteisöjen toimivuus.

Työyhteisöjen monimuotoistuminen nousi vahvasti esiin myös laajemmin kuin vain monikulttuurisuuden näkökulmasta. Henkilöstöä ei jatkossa voi enää käsitellä yhtenä kokonaisuutena, vaan erilaisten ryhmien kokoonpanona, joista kukin odottaa organisaatiolta hieman erilaisia asioita. Erilaisuutta kuvattiin useimmiten iän kautta (etenkin Y-sukupolvi vs. ikähaitarin yläpäässä olevat), mutta huomiota

saivat myös erilaiset arvomaailmat. Henkilöstön sitoutumisen arveltiin tulevaisuudessa hajautuvan nykyistä enemmän, joka johtaa myös erilaisiin henkilöstöpolitiikkoihin. Henkilöstöammattilaisten tulisi siis pystyä kehittämään henkilöstökäytäntöjen tarjoama, jonkinlainen portfolio tai valikko, josta voitaisiin osoittaa erilaisille työntekijöille ja –ryhmille erilaisia kombinaatioita. Erilaistamisen ohella peräänkuulutettiin henkilöstötyön selkeämpiä tavoitteita ja mittareita niiden saavuttamisen arviointiin. Seuraavat kommentit edustavat henkilöstöammattilaisten käsitystä alueensa tulevaisuudesta:

”Erilaiset tarpeet, elämäntilanteet ja toiveet joudutaan ottamaan huomioon henkilöstötyössä ja johtamisessa entistä enemmän.”

”Henkilöstötyö on yksi strateginen näkökulma. Yhteys ydinjohtoon oltava kunnossa. Henkilöstöjohtajan tulee olla omalla substanssiltaan edustettuna ydinjohdossa. Henkilöstötyön merkittävyys strategista, ymmärretään että inhimillinen toiminta vaikuttaa tulokseen. Henkilöstömittarit oltava kunnossa: tuloksellisuus ja tuottavuus. Toiminta, talous ja henkilöstö ovat samanarvoisia ja tuottavat vain yhdessä tulosta.”

Vaikka aineistossa oli vahvasti esillä Y-sukupolven uudenlainen arvomaailma ja ajattelutapa, sosiaalisen median merkitystä ei aineistossa juurikaan tuotu esille. Sen aseman voimistuminen oli noteerattu jonkin verran henkilöstötyöhön vaikuttavaksi tulevaisuuden asiaksi henkilöstöammattilaisten ja luottamushenkilöiden keskuudessa, mutta ei liiketoimintajohdon ja esimiesten joukossa. Yleisesti ottaen siitä puhuttiin koko aineistossa yllättävän vähän suhteessa siihen, että rekrytointi, yrityskuva-asiat, tiedottaminen ja monet muutkin työpaikkaan liittyvät asiat ovat nykyään sosiaalisessa mediassa yhä vahvemmin esillä. Jostain syystä sosiaalisen median todellisuus ei vielä nouse esille henkilöstötyön tulevaisuutta koskevassa puheessa.

BAROMETRIAINEISTON POHJALTA KIRJOITETUT ARTIKKELIT

Tässä artikkelikoosteessa olemme valinneet aineistosta nousseita keskeisiä teemoja lähempään tarkasteluun. Osa artikkeleista liittyy aiheisiin, joista puhuttiin eniten tai joita pidettiin tärkeimpinä henkilöstöhaasteina. Osa puolestaan liittyy aiheisiin, jotka jäivät aineiston valtavirrassa hieman sivuun, mutta joiden itse uskomme olevan tulevaisuuden kannalta merkityksellisiä.

Barometriaineiston jatkoanalyysi ja sen pohjalta kirjoitetut artikkelit pohjautuvat KTM Timo-Pekka Uotilan tekemään laadullisen ryhmittelyyn vastaajien näkemyksistä. Artikkeleiden kirjoittamiseen on osallistunut 12 tutkijaa.

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja asemaa organisaatiossa käsittelevät kaksi ensimmäistä artikkelia. **Risto Sääntti** käsittelee artikkelissaan *The future challenges of human resource management* aineiston tarjoamaa kokonaiskuvaa henkilöstöjohtamisen tilasta ja tulevaisuudesta. Artikkelissa pohditaan ennen kaikkea dilemmaa, joka liittyy henkilöstötyön strategisiin ja operatiivisiin haasteisiin. **Maria Järnlström** puolestaan tarkastelee artikkelissaan *Henkilöstöfunktion strateginen rooli* HR funktion rooleja ja niihin liittyviä kehityssuuntia. Erityisesti painotuu henkilöstöfunktion strategisen roolin ja sen toteutumiseen vaadittavien edellytysten pohdinta.

Seuraavat kolme artikkelia syventyvät barometriaineiston esille nousseisiin ympäristötekijöihin, jotka tuovat muutos- ja kehittämispaineita henkilöstötyöhön. **Marianne Laurila** tarkastelee artikkelissaan *Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä* muutosten vaikutuksia henkilöstötyöhön. Artikkelissa käsitellään erityisesti muutostarpeiden ennakoimista, siihen sitouttamista ja muutosvalmiuden luomista. **Susanna Kultalahti** puolestaan käsittelee artikkelissaan *Understanding the future challenges with generation Y at work* Y-sukupolven erityispiirteitä ja niiden vaikutuksia henkilöstötyöhön. Muun muassa hyvinvoinnin johtaminen kohtaa sen suhteen nyt uusia haasteita. **Adam Smale ja Vesa Suutari** tarkastelevat artikkelissaan *So near and yet so far: The internationalisation of HRM* toimintaympäristön kansainvälistymisen heijastuksia organisaatioihin ja niiden henkilöstötyön kenttään. Kansainvälistyminen ei noussut barometriaineistossa esille siinä määrin, kuin sen nykyisestä merkityksestä tiedetään sekä tutkimuskirjallisuuden että julkisen keskustelun perusteella. Siksi asia katsottiin tärkeäksi nostaa vahvasti esille tässä artikkelikoosteessa.

Seuraavat kaksi artikkelia tarkastelevat henkilöstön suoriutumisen keskeisiä tekijöitä, osaamista ja hyvinvointia, sekä suoriutumisen johtamista. **Timo-Pekka Uotila ja Risto Sääntti** käsittelevät artikkelissaan *Osaaminen henkilöstöfunktion tulevaisuutta koskevassa puheessa* osaamisen johtamisen kokonaisuutta organisaatiossa. Näkökulmana on osaamisen hallinta strategisena ja monitasoisena ilmiönä. **Liisa Mäkelä ja Timo-Pekka Uotila** keskittyvät tulevaisuudessa työhyvinvointikysymyksiin artikkelissaan *Work well-being as a challenge to HR work in the year 2015 – manifold discourses on well-being in working life*. Artikkelissa valotetaan toimijoiden erilaisia tapoja hahmottaa hyvinvointia ja ehdotetaan muun muassa selkeämpää tulevaisuusorientaatiota hyvinvoinnin johtamiseen organisaatioissa. Artikkelissaan *Suoriutumisen johtamisen uudet näkökulmat* **Timo-Pekka**

Uotila pohtii suorituksen johtamisen prosessia kompleksisessa toimintaympäristössä. Keskeisenä näkökulmana ovat suoriutumisen johtamisen kytkennät hyvinvointiin, osaamiseen ja myös moniin muutosten alla oleviin tilanteisiin organisaatioiden toimintaympäristöissä

Kaksi artikkelia keskittyy johtajuuden teemaan, joka nousi barometriaineistossa voimakkaasti esille yhtenä tärkeänä tulevaisuuden kehittämishaasteena. **Riitta Viitala ja Niina Koivunen** pohtivat artikkelissaan *Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä*, millaista johtajuutta tarvitaan tulevaisuuden asiantuntijayhteisöissä. Keskeisinä kehittämisalueina korostuvat osallistavuuden ja keskustelukulttuurin kehittäminen. **Riitta Viitala ja Hilpi Rybatzki** puolestaan tarkastelevat artikkelissaan *Future leadership development: challenges and strategies* sitä, miten johtajuutta voitaisiin organisaatioissa kehittää vastaamaan paremmin muuttuvien toimintaympäristöjen haasteisiin.

Kahdessa viimeisessä artikkelissa tarkastelun kohteeksi on otettu kaksi henkilöstötyön järjestelmiin ja systematiikkoihin liittyvää näkökulmaa. **Riitta Viitala ja Juhani Kauhanen** pohtivat artikkelissaan *Kohti moninaisempaa palkitsemista* muun muassa sitä, miten moninaistuva henkilöstö haastaa siirtymään nykyistä monipuolisempiin palkitsemisjärjestelmiin. Artikkelisarjan päättää **Jukka-Pekka Heikkilä** artikkelillaan *HR-tietojärjestelmien historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden analysointia*. Siinä hän luo katsausta henkilöstötyön järjestelmätason välineistöön ja sen kehitykseen. Kyseessä on toinen näkökulma, joka näyttäytyi barometriaineistossa heikommin kuin sen merkitys tutkimus- ja muun keskustelun valossa on. Tästä syystä aihe valittiin mukaan artikkelikoosteeseen.

THE FUTURE CHALLENGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Risto Sääntti

Abstract/Introduction: The aim of this paper is to examine the themes HR (human resources) professionals of various levels, managers, supervisors and other business professionals presented when asked to consider the future challenges for human resource management (HRM). The study extrapolates those responses to draw conclusions on the potential future tracks available for HRM to take. The current paper examines the professionals' opinions, collating and summarizing first what was said but then also applying research methods to highlight potentially relevant challenges that were not raised. The data for this article originates from a web-based survey HR Barometri (HR barometer) and answers given to an open ended question within it (Jauhiainen et al. 2010). The specific question set in the questionnaire and in focus here was the following: *What kind of development challenges will face human resource management up until the year 2015?* (Originally in Finnish: *Mitä kehittämishaasteita henkilöstötyössä on vuoteen 2015 mennessä?*) The comments that form the data set for this paper formed the core of an idea development phase to be followed by an evaluation phase and a new idea development phase in the HR Barometer survey process (Jauhiainen, *ibid.*).

The main body of answers given to the question about future HRM challenges focuses inwards, towards HR processes and competences. It is suggested that HRM should build better connections to business and business strategy. Uncertainty concerning how this could be done is broadly expressed, and this state of affairs causes frustration both in management and in HR. There may be an answer to this situation in an interpretation that the dilemma of strategic versus operative focus in human resource management may be too difficult to be solved – or at least solved by competences and mind-sets available in present human resource functions. Maybe it is time to end the unproductive marriage of strategic and operative HR, and let the parties go their separate ways.

Key words: HRM future, Strategic HR, Operative HR

INTRODUCTION

The aim of this paper is to examine the themes HR professionals of various levels, managers, supervisors and other business professionals presented when asked to consider the future challenges for HRM. The study extrapolates those responses to draw conclusions on the potential future tracks available for HRM to take. The current paper examines the professionals' opinions, collating and summarizing first what was said but then also applying research methods to highlight potentially relevant challenges that were not raised. The data for this article originates from a web-based survey HR Barometri (HR barometer) and answers given to an open ended question within it (Jauhiainen *et al.* 2010). The specific question set in the questionnaire and in focus here was the following: *What kind of development challenges will face human resource management up until the year 2015?* (Originally in Finnish: *Mitä kehittämishaasteita henkilöstötyössä on vuoteen 2015*

mennessä?) The comments that form the data set for this paper formed the core of an idea development phase to be followed by an evaluation phase and a new idea development phase in the HR Barometer survey process (Jauhiainen, *ibid.*).

The main body of answers given to the question about future HRM challenges focuses inwards, towards HR processes and competences. It is suggested that HRM should build better connections to business and business strategy. Uncertainty concerning how this could be done is broadly expressed, and this state of affairs causes frustration both in management and in HR. There may be an answer to this situation in an interpretation that the dilemma of strategic versus operative focus in human resource management may be too difficult to be solved – or at least solved by competences and mind-sets available in present human resource functions. Maybe it is time to end the unproductive marriage of strategic and operative HR, and let the parties go their separate ways.

BACKGROUND AND ANALYSIS

The future role of human resource management may be of crucial importance to the organization – not to mention to the function itself. One key issue that if addressed would get the full attention of the management is the relationship between human resource management and performance. It is a relationship that remains unclear and that diminishes top management interest in this area of organizational activity. That lack of interest in turn relegates HRM to a second class status in many corporations.

Research has thus far proved unable to answer some basic questions around human resource management that may influence its future role. Guest (2011) concludes that the reason for being unable to clearly demarcate the relationship between HRM and performance is largely due to the limited number of longitudinal studies. He asserts that an association between HRM and performance has long been recognized, but that causal evidence is missing. Past performance seems to be a stronger predictor of current performance than HRM. Boselie *et al.* (2005) report that there are no conceptual models linking HRM to performance. Recent studies suggest the power of the connection between job satisfaction and performance is diminishing and some question whether there is really any such connection. On the other hand a direct positive effect of job performance on job satisfaction has been recognized. Generally better ways to measure HR practices, HR systems and HR implementation seem to be much needed. (Christen *et al.* 2006; Guest 2011.)

The topics of strategy alignment, performance management, change management, knowledge management, management of talent, competence management can all be seen as falling under the realm of strategic human resource management. According to Dan-Shang & Shyu (2008), when business and HRM strategies are aligned, the effectiveness of HR practices as well as the influence on organizational performance is enhanced. A talent-management system based on business strategy and goals is seen to be one key HRM area (e.g. Smith 2011). Knowledge being regarded as the most strategically significant organizational asset, the integration of talent-management approaches into the core of knowledge management activities is one promising new pathway in HRM and is seen to broadly support HRM (Whelan & Carcary 2011).

The more hands-on and less strategic area of operative human resource management contains the management of HR processes and functions that are not currently specifically linked to organizational strategy. Activities such as recruitment and selection processes, everyday competence development activities, management of salary systems and other HR-ICT processes would typically fall into this latter category.

The material analysed here can be divided into seven sub-theme groups, five larger and two smaller. Of the 152 answers concerning HRM development challenges, 60 (39 %) focused on the role of HR. The next largest group with 56 answers (37 %) was that featuring comments on HR processes. The three remaining larger groups targeted competences 21 (14 %), resources 11 (7 %) and structure 4 (3 %).

We can sum up the answers to the question as recognizing the challenges of HR as coming from within the organization and from HR itself. Such a closed system approach is surprising as it pays very little attention to external challenges and realities; maybe this reflects the fact that the HR mind-set is more inward focused.

The focus of HRM has increasingly come to mirror that of strategic human resource management (SHRM) (Benson & Scroggins, 2011). In other words the core focus and the core influence of HRM is found in the realm of strategic HRM.

The HRM challenges most ardently discussed in the main HR Barometer survey were the themes of competence, leadership and renewal, and the issue considered to be the most important was well-being at work. Themes scarcely discussed (surprisingly) included the angle of the business, strategy, organizing HRM work and finance. (Jauhainen *et al.* 2010).

60 of 152 answers (39 %) focused on the role of HR. Of those, 13 (9 % of the total answers) focus on commenting on and complaining about the unclear role of HR in the organization. For example:

“HR often works without a connection to corporate strategy.”

“HR should really become a business partner.”

“The management must understand the importance of HR work.”

Fifty-six answers of 152 (37%) focused on HR processes; 21 answers of 152 (14%) focused on competences. It is important to note that the bulk of those comments (13 comments or 9% of all comments) focus on competences specific to HR. The core organizational competences were mentioned as an HRM development challenge in only 4 cases (3% of all comments). This state of affairs – a setting where core organizational competences are ignored – is surprising. One of the very few comments that focused on core competences and their relevance to strategy implementation was:

“Core competences need to be defined in the strategy process in order to support day-to-day competence development activities.”

The development of competences needed as well as service quality have been assessed to become as important in the future as they have been in the past (e.g. Davidson 2011). The small amount of comments on this area implies that this theme was not an important topic in the minds of people answering the survey. That conclusion is countered by information from the wide-ranging HR Barometer that shows competences to be one of the most frequently discussed topics, and also to be the main personal challenge in individual HR work in the future (Jauhiainen *et al.* 2010). Looking at the answer material analysed here in isolation would have led to only limited understanding.

The potential challenges to be faced in competence development activities were mentioned in only 3 comments (2% of all comments). The learning approach in these few comments reflected traditional learning through courses, or only mildly criticized the limitations and weaknesses of classroom-based business learning.

“... The staff is encouraged to educate itself in ways demanded by new and changing work tasks.”

“... so that everyone would have the possibility to participate, according to their own interest, (with) training focusing on one’s own field.”

11 answers of 142 (7%) focused on resources. The main challenge cited was the imbalance between increasing targets and work load in opposition to diminishing personnel resources. Negative consequences connected to time available for supervisory work and competence development were mentioned, while 3 answers of 142 (3%) focused on structure.

Ulrich (1997) presents a framework (Table 1) for the focus and activities of HRM work from the deliverables angle.

Table 1. HR roles in building a competitive organization (Ulrich 21997).

	FUTURE / STRATEGIC FOCUS		
PROCESSES	Management of strategic human resources	Management of transformation and change	PEOPLE
	Management of firm infrastructure	Management of employee contribution	
	DAY-TO-DAY OPERATIONAL FOCUS		

It is not possible to set the analysis material directly into Ulrich's framework, as the answers given do not directly express the selected angle. Nevertheless, we can paint a general picture of where the emphasis can be drawn and include some representative comments (in Table 2). The emphasis is very strongly on challenges in the area of management of firm infrastructure, so in the day-to-day operational focus. The strategy angle and HR connections to organizational strategy receive only limited attention. The work of HR is seen as moving from an operative to a strategic focus, but the answers provided indicate that competences and mind-sets are broadly lacking.

When looking at the processes versus people division, the comments are predominantly on the side of the former. Management processes and practices are commented on, but human leadership issues very little so. Specific potentially relevant leadership issues like the question of the management of different generations are almost ignored. Table 2 presents some exemplary answers set within the Ulrich matrix.

Table 2. Illustrating examples of answers given set in Ulrich’s framework.

<p>Management of strategic human resources</p> <p><i>Our personnel work expertise is based on payroll clerk competences, nobody has got control over HRM work or manages it</i></p> <p><i>... HRM is still too separate and unconnected as an action ...</i></p> <p><i>The combination of HRM and business strategies is a two-way street.</i></p> <p><i>Competences need to be modelled and linked to strategic targets. After this they need to be developed and acquired in order to attain strategic goals.</i></p> <p><i>HR work is moving more and more from operative action towards a strategic emphasis.</i></p> <p>...</p>	<p>Management of transformation and change</p> <p><i>In strategy planning it is necessary to recognize the amount and kind of competence needed in order to attain strategic targets</i></p>
<p>Management of firm infrastructure</p> <p><i>The focus of HRM is far too much on budgets and economy. Real management of resources and operations is adrift.</i></p> <p><i>More practices and procedures need to be written in the handbook, unification of certain actions ...</i></p> <p><i>... the goal is to unify finance and HR processes and practices ...</i></p> <p><i>There is a need to find practical solutions in different HR models that are fairly easy to implement and get results through them. The time of massive complicated solutions is over.</i></p>	<p>Management of employee contribution</p> <p><i>The social responsibility in HRM is changing</i></p>

The emphasis of HRM challenges recognized lies, as presented in Table 3, in the bottom left quadrant of the Ulrich matrix – and not much elsewhere.

Table 3. Summary interpretation of the state of affairs according to materials analysed.

<p>Management of strategic human resources</p> <p>A clear understanding that HRM work should be closely connected to business strategy and implementation exists. However ways to get there are only sporadically and weakly drawn. A clear definition of what is strategic and what is operative in HRM seems to be missing.</p>	<p>Management of transformation and change</p> <p>Fairly little in the material analysed remains to be said about HRM role supporting business transformation and change.</p>
<p>Management of firm infrastructure</p> <p>The main HRM challenges taken forth lie here in the realm of HRM processes and practices.</p>	<p>Management of employee contribution</p> <p>The employee angle is practically non-existent.</p>

It has been estimated that a movement away from *touchy-feely* HR initiatives towards more hard-data based HRM performance measurement processes and competence development activities is emerging (e.g. Gollan, 2010). An agenda driven by such new metrics rarely features in the HRM challenges mentioned in the survey – something that is perhaps surprising as such approaches might be one avenue into corporate board discussions.

The need for HRM to become a strategic business partner is being emphasized as an important topic in the analysis material, as is an understanding the important link between HRM and the senior management team. Kreissl et al. (2008) report that the issue of strategic partnership can be critical to the survival of the HR profession, and that emerging potential trends to radically transform HR include HR outsourcing; administrative HR being delegated to line managers and the increasing importance of people issues to senior executives. These topics can be noticed gaining ground on other more operative issues.

“HR strategy needs to fit into an organization’s situation and strategic goals. It is necessary to be able to say what each action produces for the business.”

The capacity of an organization for resilience is considered to be relevant if it is to thrive in conditions that are surprising, uncertain, adverse and unstable — the conditions that typify present day reality for very many organizations. The capacity for resilience can be seen to lie firmly within the realm of HRM, and there seems to be a relationship in between SHRM, organizational resilience, and organizational success. Resilience as a clearly stated goal still seems to be weakly understood and emphasized. (Lengnick-Hall et al., 2011) Neither the themes of management of transformation and change nor the theme or resilience is explicit in the survey material examined.

DISCUSSION AND CONCLUSIONS

It is difficult not to reach a rather depressing conclusion concerning the interpretation of future challenges facing HRM. According to the answers given the challenges emerging seem to be coming from within. The major development challenge of HR is understood to be the role of HRM. This together with challenges caused by HR processes constitutes two-thirds of the challenges recognized. A sceptical observer might say, that if HR/HRM remains to be the overwhelmingly biggest challenge for HR/HRM, and then the future of the function is not very bright.

Deeper scrutiny of the challenges recognized, reveals what seems to be a meta-dilemma in HRM between pursuing standardization and uniformity versus answering the needs of a complex and heterogeneous workforce (e.g. Hammonds, 2007). This dilemma can be found within answers given to the survey question analysed here. The topic of standardization is closely connected to the needs of measurement.

Processes reflecting the need for uniformity and the needs of measurement are noted in the comments below:

“More practices and courses of action are to be written in the handbooks, unification of certain processes (is needed).”

“ ... The added value of HRM work needs to be proved and measured.”

The following comments represents viewpoints emphasizing the need for multiple, varying and heterogeneous HRM approaches:

“HRM has to take into consideration better than before individual needs, and then balancing of common personnel policy and individual needs will increase.”

“HRM has developed unified codes of conduct – how are we to solve the various different needs of various functions and individuals in these processes?”

The issues of change and change management attract only secondary comments in the analysis material. Uhl-Bien et al. (2007) propose that in complex systems – which organizations today either are or are becoming – the focus needs to be on the mechanisms and contexts of change instead of predominantly on variables. These mechanisms are by nature non-linear, changeable, unpredictable in the long term (and sometimes in the short term), temporally based, and interactively and causally complex. Obviously HRM should produce solutions that fit into this reality, and the question can be asked whether prevailing mind-sets and practices are moving in some completely different direction.

HRM is not always liked and appreciated. Even though the strategic potential of the human resource function is often recognized, sharp criticism emerges: “The human-resources trade long ago proved itself, at best, a necessary evil – and at worst, a dark bureaucratic force that blindly enforces nonsensical rules, resists creativity, and impedes constructive change” (Hammonds 2007). It has been reported that the reputation of HR is declining, the influence of HR does not seem to increase in the boardrooms, and the top management being unsure whether HR is able to tackle their one top concern – the people agenda (Berry 2008; Anon. 2010). After an analysis of viewpoints on the future challenges facing HRM, the problem seems to be still there, and maybe it will not go away without some new mind-sets and interpretations. The core problem may be in organizational realities, as reflected in the following answers:

“The work tasks of HR still seem to be secretive, and often even the senior management imagines that HR does everything that is related to general activities.”

“HR trips itself in bustling around doing everything when it would be important to define what are the key areas where HRM supports the organization.”

“The role of HR is at present broad varying from salary management and employment issues to strategy building and deep understanding

of business. Myself, I see that there may be need for different terms under this HR-roof.”

When HR tries to do *everything*, its role becomes blurred, and it is simply impossible for HR as a body to have the competences required to complete all tasks available and imagined.. For these reasons it may make sense to try to see the role of HRM in the face of organizational realities differently. A fresh solution would be to view the challenges facing HRM through the perspective of paradoxes or dilemmas that the organizational body is expected to, and must, cope with.

The future challenges to HRM can be seen as arising from the dilemmas this organizational body needs to resolve while facing the challenges in front of it. The recognition of organizational dilemmas (Säntti 2003) that are present in organizational and management settings is relevant. For HRM, it may be that the solution to its meta-dilemmas lies in a split of responsibility within HRM. The challenge of dealing with solving future organizational strategic challenges and maintaining day-to-day operational focus can be viewed as one meta-dilemma for HRM. The question arises as to whether these two focus areas are too demanding to be addressed by a single HRM body. The logic of corporate strategy and the logic of daily HR operations may be too far removed from each other to be sensibly handled under one roof. An alternative could be to separate strategic HRM from operational HRM by linking the first more closely with strategic planning, financial planning and other corporate management duties. This would more effectively – and more plausibly – bring the potential of strategic human resource management to the board room. Operative HRM could, with its own logics, mind-sets and competences focus separately on the routine functional demands of the organization.

References

- Anon. (2010). *Managing people in a changing world. Key trends in human capital: A global perspective 2010*. Human Resources Services.PwC Saratoga.
- Benson, P.G. & Scroggins, W.A. (2011). The theoretical grounding of international human resource management. *Human Resource Management Review* 21.
- Berry, M. (2008). HR fights back after report sparks fears over its future. *Personnel Today* Apr 29, 2008.

Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal* 15, 67–94.

Christen, M., Iyer, G. & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing* 70, 137–150.

Dan-Shang, W. & Shyu, C.-L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower* 29:2, 92–110.

Davidson, M.C.G. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 23:4.

Whelan, E. & Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: where are the benefits? *Journal of Knowledge Management* 15:4, 675–687.

Gollan, P.J. (2010). New trends in international HR management debate. *Strategic HR Review* 9:5.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal* 21, 3–13.

Hammonds, K.H. (2007). *Why We Hate HR*. FastCompany.com. Available in Internet: http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_hr.html December 19, 2007.

Jauhiainen, J., Hihnala, H., Lähdesniemi, T., Suutari, V. & Viitala, R. (2010). *HR Barometri 2010*. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Yhteenvetoraportti 9.11.2010. Available in Internet: <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR%20Barometri/HR-Barometri%20yhteenvetoraportti.pdf> .

Kreissl, B., Lutz, J. & Giusto, D. (2008). How strategic is your HR department? *Canadian HR Reporter* 21:17.

Lengnick-Hall, C.A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 21.

Smith, N.Q. (2011). A Strategic Approach to Role-Based Talent Management. *Training* 48:4, 10–12.

Säntti, R. (2003). Possibilities and pitfalls in the development of organizational culture. In: Beairsto, B., Klein, M. & Ruohotie, P. (Eds.). *Professional Learning and Leadership*. Research Centre for Vocational Education and Training: Hämeenlinna.

Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. ScienceDirect. *The Leadership Quarterly* 18.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.

HENKILÖSTÖFUNKTION STRATEGINEN ROOLI

Maria Järnlström

Abstrakti: Tässä artikkelissa keskitytään tarkastelemaan HR funktion strategista roolia ja siihen liittyvää keskustelua. Samalla huomioidaan niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta henkilöstöfunktion strategisuuteen sekä tutkimusten että HR barometrin sitaattien valossa. HR:n strategisuuteen liittyvää HR barometri keskustelua käsitellään yleisellä tasolla tekemättä suurempaa eroa yksityisten, julkisten - isojen tai pienten organisaatioiden välillä. Kappaleessa ei ole myöskään tarkoitus eriyttää HR näkökulmaa luottamusmiesten tai yritysjohdon näkökulmasta. Tarkastelun kohteena ovat ne haasteet, jotka tulisi ylittää HR funktion strategisuuden lisäämiseksi. HR:n roolista on esitetty lukuisia erilaisia viitekehyksiä vuosien varrella. Tunnetuin viitekehys lienee Ulrichin versio, jossa ns. bisnespartnerius muodostuu neljästä erilaisesta roolista. Perusajatus on, ettei HR funktio ole yksin vastuussa näistä rooleista vaan niitä toteuttaa myös ylin johto, linjajohto ja esimiehet HR funktion ohella tai tuella. HR funktion lisäarvo on usein nähty rakentuvan nimenomaan siitä, kykeneekö HR funktio toimimaan strategisessa roolissa. Useimmiten HR:n strateginen rooli on eriytetty hallinnollisesta, operatiivisesta roolista, vaikka käytännössä roolien eriyttäminen voi olla hankalaa. Strategiseen rooliin liittyviä käsitteitä bisnespartneri ja/tai strateginen partneri käytetään usein samassa merkityksessä, mutta toisaalta niiden välille on myös tehty jossain määrin eroa. Yksi näkökulma käsitteiden väliseen eroon liittyy siihen, kuinka reaktiivista tai proaktiivista HR toiminta on. Käsittehierarkiassa bisnespartnerius on alemmalla tasolla kuin strateginen partnerius, joten proaktiivisuus voi olla leimallista nimenomaan strategiselle partneriudelle. Viimeaikaisessa keskustelussa on edellisten käsitteiden lisäksi noussut esiin uusi metafora ”strateginen arkkitehti”, jolle on esitetty konkreettinen sisältö. Käsitteiden sekavuudesta huolimatta, kehityssuunta on varsin selkeä HR funktiolla. Yhdeksi kriittiseksi haasteeksi muodostuneekin se, onko HR funktiolla riittävästi kompetensseja toteuttaa odotetut roolivaateet ja miten näitä kompetensseja voisi kehittää. Yksi mahdollisuus on HR:n urapolkujen tietoinen rakentaminen tarvittavien kompetenssien kehittämiseksi.

Avainsanat: HR funktio, HR rooli, strateginen HR

JOHDANTO

Globaali kilpailuympäristö vaikuttaa siihen, että yhä enemmän organisaatioiden tulee arvioida omaa toimintaansa ja tuloksellisuuttaan. Vastatakseen tähän haasteeseen, moni organisaatio pyrkii kehittymään ja muuttumaan. Samalla organisaatioissa tehtävä henkilöstötyö muuttuu, mikä vaikuttaa suoraan henkilöstöfunktioon ja sen rooliin. Muutoksen tarvetta kuvaavat myös seuraavat HR-Barometrasta nousseet sitaatit:

”Jäykät rakenteet tarvitsevat muutosta, jotta Suomi pärjää globaalissa kilpailussa.”

”Taloudellinen, poliittinen ja markkinavalta on siirtymässä Aasiaan. Monissa maissa on varsin erilaiset kulttuurit henkilöjohtamisessa

kuin meillä. Säännöstöjä yritetään tehdä länsimaisin kehittynein perustein, mutta käytäntö on avain muuta. On jopa vaikeaa noudattaa työsuhde lainsäädäntöä Euroopan maissa. Yhä useamman esimiehenä tulee Suomessakin olemaan kiinalainen pomo, jolla on aivan erilainen arvomaailma kuin anglosaxisessa johtamiskäytännössä. Meillä on paljon miettimistä tässä adaptaatiossa.”

”Miten henkilöstötyö muuttuu ja miten henkilöstöihmiset pysyvät ajan hermolla ja kykenevät vastaamaan uudenvälisiin vaatimuksiin, joita mm. huimin harppauksin kehittyvä tietotekniikka edellyttää.”

On esitetty, että henkilöstötoiminto voi tuottaa enemmän lisäarvoa toimimalla strategisessa roolissa sen sijaan, että painopiste olisi operatiivisessa roolissa eli päivittäisessä hallinnollisessa toiminnassa (Ulrich 1997). Vastaavasti henkilöstöammattilaisten tulisi kehittyä joko strategiseksi *partneriksi* (Ulrich & Brockbank 2005; Brockbank ym. 2009) tai strategiseksi *arkkitehdiksi* (Ulrich ym. 2009) tuottaakseen lisäarvoa organisaatiossa. Henkilöstöfunktion strategisuuden tarvetta selittää vahva usko siihen, että inhimillinen pääoma ja sen organisointi vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen (Huselid 1995; Combs ym. 2006). Osa tutkimuksesta on vahvistanut, että henkilöstöfunktio toimii aiempaa strategisemmin (Sisson 2001; Martell & Carroll 1995; Bennett ym. 1998; Gratton ym. 1999; Lemmergaard 2009). Lisääntyneestä strategisuudesta huolimatta vain harvat tutkimukset ovat pystyneet osoittamaan, että henkilöstöfunktio on aidosti strateginen tai että henkilöstöammattilaiset olisivat aitoja strategisia partnereita (Guest 1997; Ulrich 1998; Buyens & De Vos 2001; Strauss 2001; Lawler & Mohrman 2003; Truss 2003; Antila 2005; Lawler & Boudreau 2009; Lemmergaard 2009).

Käytännössä onkin havaittu, että henkilöstöfunktion roolin muutos operatiivisesta strategiseksi on vaikeaa ja vie oman aikansa kehittyäkseen. Haasteena saattaa olla tarve uuteen teknologiaan, uusiin rakenteisiin ja työprosesseihin. Kuten seuraavat HR barometrista esiintyvät sitaatit osoittavat, henkilöstötyön transformaatio strategisempaan suuntaan on edelleen vaiheessa:

”HR-työ on siirtymässä yhä enemmän operatiivisesta toiminnasta strategiseen suuntaan. Tarvitaan tehokkaita ja ketteriä järjestelmiä, joiden avulla niin esimiehet, henkilöstö kuin HR:kin pystyvät hoitamaan operatiiviset tehtävät mahdollisimman tehokkaasti.”

”HR-työ on siirtymässä yhä enemmän operatiivisesta toiminnasta strategialähtöiseksi. Jotta resursseja vapautuisi enemmän strategia-työhön, tulisi hallinnolliset tehtävät pystyä hoitamaan entistä tehokkaammin.”

Tilanne voi olla yllättävä ottaen huomioon, että tarvetta strategisuuteen on korostettu jo suhteellisen pitkään. Lisäksi henkilöstöammattilaiset jopa itse ymmärtävät tarpeen roolin muutokselle (Lawler, Boudreau & Mohrman 2005) ja ovat huolissaan siitä, pystyvätkö he tuottamaan riittävästi lisäarvoa organisaatiolle ja millainen status henkilöstöfunktiolla organisaatiossa on (Wright ym. 2001).

Yhdeksi syyksi tai esteeksi HR funktion strategisuudelle onkin esitetty bisnesosaamisen puute. Vahvaan rooliin nousee myös muut HR kompetenssit (Lawler & Boudreau 2009; Ulrich & Brockbank 2005). Myös HR barometrissa nousi selkeästi esiin tarve kehittää osaamista henkilöstöfunktiossa. Seuraavat sitaattit nostavat esiin erityisesti bisnesosaamisen merkityksen:

”Tullakseen johdon vakavasti ottamaksi strategiseksi business kumppaniksi HR-asiantuntijoiden on ymmärrettävä syvällisemmin liiketoimintaa. Pelkkä HR-tausta ei ole välttämättä paras mahdollinen urapolku, vaan jossain vaiheessa olisi hyvä toimia jossakin muussa funktiossa kuin HR.”

”Henkilöstöihmisten pitää tulla pois "verhon takaa" ja toimia aitoina businesspartnereina, jotka ovat kiinnostuneita liiketoiminnasta, tuntevat ajankohtaiset businesshaasteet ja pystyvät tarjoamaan esimiehille apua ihmisiin liittyvien asioiden ratkaisemiseksi. Businesslogiikan ja businesskielen hallinta on tärkeää luontevan keskusteluyhteyden ja hyvän vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi.”

”Henkilöstöammattilaisten business-osaamisessa on – edelleen – parantamisen varaa. Liekö syynä HR-ammattilaisten kiinnostuksen suuntautuminen toisaalle? Yrityksen ydinliiketoiminnan ymmärtäminen on kuitenkin avainasemassa, jos HR haluaa tuottaa todellista lisäarvoa yritykselle: jotta osataan panostaa strategisesti oikeisiin asioihin on ymmärrettävä, mistä yrityksen liikevaihto koostuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat.”

Mitä sitten on strategisuus ja strateginen partnerius? Yhdenmukaista ja selkeää vastausta ei ole helppo löytää (Schuler 1990; Ulrich 1997; Ulrich & Brockbank 2005; Lawler ym. 2006; Storey 2007). Yleisesti henkilöstöosaston strategisuus viittaa pitkántähtäimen ajatteluun, businessstrategian ja HR strategian integrointiin, ja tulevaisuuden suunnitteluun (Hendry & Pettigrew 1986; Tyson 1995; Ulrich 1997; Truss ym. 2002). Strategisuus on haasteellista henkilöstöresurssien näkökulmasta, koska liiketoiminta toimii usein varsin nopealla syklillä. Pitkántähtäimen suunnittelu ja käytännön sykli asettavat eräänlaisen ristiriidan henkilöstöjohtamisen ja HR funktion näkökulmasta. Seuraava sitaatti kuvastaa tilannetta:

”Haasteena ontoimialamme syklisyys. Miten pidämme ja vähennämme avainhenkilöstön vaihtuvuutta kun tulevaisuudesta ei ole tietoa. Yrityksen taloudellinen tilanne vaatii henkilöstön irtisanomista, mutta kun näkymät paranevat on haaste saada rekrytoitua osaavaa henkilökuntaa jolla olisi vähintään 10 vuoden kokemus suurien projektien läpiviennistä.”

Toisaalta on myös esitetty, että strategisuuden käsite itsessään on epäselvä HR keskusteluissa (Truss ym. 2002). Esimerkiksi osassa HR rooliin liittyvissä viitekehyksissä on esitetty, että reaktiivisesti toimiva henkilöstötoiminto voi olla strateginen (Golden & Ramanujam 1984; Brockbank 1999). Kuitenkin implisiittinen oletusarvo kirjallisuudessa on, että ainoastaan proaktiivisesti toimiva henkilöstötoiminto voi olla aito strateginen liikkeenjohdon partneri (Brockbank 1999; Lawler & Boudreau 2009). Eroa reaktiivisen ja/tai proaktiivisen strategisen roolin välillä ei ole avattu tai määritelty kovin selkeästi aiemmassa HR roolikeskustelussa. Osittain henkilöstöihmisten reaktiivisuus tai proaktiivisuus voi olla sidoksissa myös alalle hakeutumiseen ja valikoitumiseen. Sitaatti HR barometrasta avaa osaltaan reaktiivisuutta ja proaktiivisuuden puutetta seuraavasti:

”Nykyisellään hyvin harvoin henkilöstötehtävistä siirrytään linjajohdon tehtäviin; aavistuksen verran enemmän toisin päin. Henkilöstötehtävissä olevilla ei yleensä ole halua sen suuntaiseen riskinottoon, mitä liiketoimintavastuussa olevilta jo toimenkuvaansakin liittyen edellytetään. Henkilöstötehtävissä toimivat ovat jotenkin tyypiltään reagoijia, ei proaktiivisia kontrolloidun riskin ottajia. Ehkä liiketoimintaosaamisen puute on on yksi syy?”

HR roolikeskusteluissa on vahvasti otettu kantaa siihen, että henkilöstöfunktion tulisi osallistua strategisiin operaatioihin (Schuler and Jackson 2001). Kuitenkin kohtuullisen vähän on tietoa siitä, miten ja millaisessa roolissa henkilöstöfunktion tai sen edustajat osallistuvat strategiatyöhön (Hunt & Boxall 1998; Scullion & Starkey 2000). Tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan yksittäisiä strategisia operaatioita, kuten yritysfuusioita (Schuler & Jackson 2001; Björkman & Söderberg 2003; Antila 2006). Näissäkin tutkimuksissa on havaittu, ettei HR:n rooli strategisena partnerina toteudu aukottomasti. Todennäköisyys strategisuudelle on suurempi, mikäli HR otetaan mukaan riittävän ajoissa strategisiin operaatioihin (Antila 2006). Muutoksissa eläminen on kuitenkin jokapäiväistä henkilöstöfunktion osassa eikä sidoksissa yksittäisiin isompiin strategisiin operaatioihin. Seuraava HR barometrasta noussut sitaatti kuvaa tilannetta:

”Muutos on jatkuvaa eikä minkään yksittäisen asian (yrityskauppa, järjestely) tms seurannaista.”

Henkilöstöfunktion strategisuus on riippuvainen henkilöstöfunktion oman toiminnan ohella sitä ympäröivästä kontekstista (Jackson & Schuler 1995; Truss ym. 2002). Truss ym. (2002) ovat esittäneet rooliteoriaan pohjautuen useita tekijöitä, jotka vaikuttavat HR:n strategisuuteen kuten organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät, yritysjohton ja linjajohdon odotukset, resurssit ja henkilöstöfunktio. Esimerkiksi organisaation koko ja kansainvälisyys liitetään usein HR funktion strategisuuteen (Scullion & Starkey 2000). Henkilöstöfunktiolla onkin usein strategisempi rooli globaaleissa yrityksissä kuin kansallisissa yrityksissä (Evans ym. 2002; Lawler & Mohrmann 2003; Novisevic & Harvey 2001; Scullion & Starkey 2000; Schuler 1990; Sparrow ym. 2004; Truss 2003; Ulrich 1997). Yleisesti ajatellaan, että erityisesti konsernitason esiintyy HR:n strategista roolia. Kuitenkin Tysonin (1995) tulokset vahvistavat, että joissakin tapauksissa henkilöstöfunktion rooli voi olla strategisempi organisaation alemmilla tasoilla kuin konsernissa, esimerkiksi liiketoimintayksikössä. Myös henkilöstöammattilaisten kompetensseilla, persoonallisuudella ja urataustalla on merkitystä henkilöstöfunktion strategisuuteen (Sheehan 2005; Truss ym. 2002; Truss 2003, Ulrich & Brockbank 2005). Tutkimustulosten mukaan liiketoimintaymmärryksen puute on yksi keskeisistä syistä, mikäli henkilöstöfunktio epäonnistuu strategisella tasolla (Harris 2002; Guest & King 2004; Sheehan 2005).

Haasteena on pk-sektori, jonka työllistävä vaikutus suomalaisessa kontekstissa on suuri. Henkilöstötyön merkitystä on vähäisemmin tutkittu nimenomaan pk-sektorilla. Erillistä henkilöstöihmistä ei useinkaan palkata ellei yrityksen henkilöstömäärä ylitä esimerkiksi 70 työntekijää. Seuraava HR barometri sitaatti kuvastaakin tilannetta, että henkilöstöasioiden hoito voi olla varsin puutteellista pk-sektorilla:

”PK-yrityksiä vielä olemassa, joissa ei HR asioita hoideta käytännössä juuri lainkaan.”

Vaikka tilannetekijät vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti henkilöstöfunktion toimintaan, ei voida väheksyä henkilöstöfunktion omaa toimintaa ja osaamista strategisen roolin yhteydessä. Vastaavasti ylin johto on kriittisessä asemassa pohdittaessa henkilöstöfunktion strategisuutta. Se merkitys, mikä organisaatiossa annetaan henkilöstöresursseille vaikuttaa henkilöstöfunktion strategisuuteen. Ylin johto on myös linjajohdon ja esimiesten ohella tärkeä asiakas ja yhteistyökumppani henkilöstöfunktiolle. Ylin johto kontrolloi resursseja ja organisoii, joten HR on lähtökohtaisesti alisteisessa asemassa suhteessa ylimpään johtoon (Tsui 1990). Ylimmän johdon roolia ei voida väheksyä kun keskustellaan henkilöstöfunktion strategisuudesta. Seuraavat sitaatit tukevat johdon näkemyksen merkitystä:

”Millaisena HR toiminnon rooli nähdään, kuinka se vaikuttaa esim. kuntaorganisaatiossa, eli kuinka saadaan nykyaikainen HR toiminta käännettyä kunnan organisaation kielelle siten, että se on tarkoituksenmukaista ja sopii kunnan palvelustrategiaan, ja ennen kaikkea toteutuu myös käytännön tasolla.”

”Johdon on pakko ymmärtää aidon henkilöstötyön merkitys.”

Henkilöstöfunktion tehtäväkenttää ja siten sen roolia on haastettu useilla eri tavoilla. Esimerkiksi Wright ym. (2001) ovat esittäneet, että henkilöstöfunktion tulee päättää siitä, miten se voi toimittaa palvelunsa tehokkaammin – tai/ja miten se voi osoittaa ja kommunikoida tehokkuuttaan paremmin. Yhdeksi haasteeksi tulevat HR -mittarit ja raportointi, kuten seuraavat sitaatitkin osoittavat:

”Pitääkö henkilöstötyöllä olla omat menestysmittarit? Jos pitää, niin miten ne linkitetään yrityksen muihin (mm. taloudellisiin) mittareihin.”

”Raportointi on nyt jo ja tulee olemaan jatkossa yhä tärkeämpi väline kun mitataan henkilöstötyön tuottavuutta.”

Henkilöstötoiminnossa on tehty useita muutoksia, että se voisi toimia entistä tehokkaammin ja strategisemmin. Oletusarvo on ollut, että HR voi toimia strategisesti vasta sitten, kun operatiivinen HR toimii riittävän kustannustehokkaasti (mahdollisesti palvelukeskusten tai ulkoistamisen myötä) ja kun henkilöstöammattilaisilla on tarvittavia kompetensseja. Yrityksissä onkin vastattu tähän haasteeseen muuttamalla esimerkiksi henkilöstöfunktion rakenteita ja kehittämällä HR osaamista. Tehokkuusvaateet voivat olla ristiriitaisia muille odotuksille ja aiheuttaa myös ei-toivottuja seurauksia. HR barometrissa nousee uudelleen organisointumiseen liittyviä sitaatteja:

”Voidaan varmistaa operatiivinen tehokkuus ja laatu, mutta myös HR:n strategisuus, kustannustehokkuus taustalla.”

”Näemme jo HR toiminnon jakautumista ulkoistettuun "HR palvelut" -tyyppiseen hallinnolliseen yksikköön, ja strategiseen sisäiseen osaamiskeskukseen joka tukee asioiden eteenpäin viemistä organisaatioiden sisäisesti.”

”Kaikki mitä voidaan ulkoistaa – ulkoistetaan matalapalkkamaihin. Erilaiset service centerit hoitavat prosessin mukaisesti HR asiat, joita viedään yhteiseen malliin. Nämä mallit ovat kompromisseja, jotka toimivat joillakin hyvin, joillakin huonommin. Esimerkiksi omassa

yrityksessämme HR järjestelmien, HR Intelligenssin, taloushallinnon, rekrytoinnin yms. monet tehtävät on siirretty service centereihin.”

Vaikka HR onkin ottanut askeleita strategisempaan suuntaan, muutokset ovat käytännössä hitaita ja vaativat erilaisia rakenteellisia muutoksia, henkilövaihdoksia ym. Käytännössä henkilöstöfunktion toiminnon strateginen muutos voi olla sidoksissa joko henkilöstöjohtajan ja/tai toimitusjohtajan vaihdokseen. Kuten missä tahansa muutoksessa, uudet toimintatavat vaativat aikaa onnistuakseen ja että muutos hyväksytään organisaatiokulttuurissa.

HR-FUNKTION STRATEGISUUS

Kuten strategista henkilöstöjohtamista, myös henkilöstöfunktion strategisuutta voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista käsin. Yksi näkökulma liittyy henkilöstöfunktion rooliin strategiaprosessissa (ja HR:n strategiseen partneruuteen) ja siihen miten henkilöstöfunktio onnistuu HR strategian integroinnissa liiketoimintastrategiaan. Osittain henkilöstöfunktion merkitys ja rooli on sidoksissa henkilöstöresurssien havaittuun kriittisyyteen organisaation menestymiselle. Golden & Ramanujamin (1985) mallissa esitetään neljä erilaista integraatiota strategian ja HR:n välillä: hallinnollinen, yhdensuuntainen, kahdensuuntainen ja integroitu. Hallinnollinen integrointi kuvastaa tilannetta, jossa henkilöstöresursseja ei tunnista resurssiksi vaan lähinnä kustannuseräksi. HR funktion rooli toimii hallinnollisena. Seuraavat sitaatit avaavat tilannetta:

”Organisaationi on kuntaomisteinen osakeyhtiö --> hallituksen kokemus virastokokemus --> ylin johto valittu tämän mieltymyksen mukiaan --> ylimmän johdon strateginen osaaminen heikompaa kuin ylimpien johtoryhmien osaaminen keskimäärin --> henkilöstötyö on virastoprosessien (kivikautista) pyörittämistä, nykyaikainen aktiivinen henkilöstöjohtaminen puuttuu, koska ei ole osaamista eikä näkemystä henkilöstöjohtamisen merkityksestä.”

”Henkilöstöhallinto usein toimii ilman kytkentää toimintastrategiaan.”

Yhdensuuntaisessa integraatiossa HR kehittää HR politikkoja ja käytänteitä, jotka tukevat liiketoimintastrategian toimeenpanoa. Henkilöstöfunktio osallistuu vasta strategian suunnittelun jälkeen, joten henkilöstöfunktion rooli on reaktiivinen. Henkilöstöresurssit nähdään tärkeinä kahdensuuntaisessa integraatiossa. Strategian ja HR:n välillä on ns. vastavuoroinen suhde, jolloin henkilöstöjohto on liik-

keenjohdon strateginen partneri. Seuraava sitaatti kuvaa henkilöstönäkökulman tärkeyttä strategiatyössä:

”Henkilöstöstrategiaa ei saa unohtaa yhtiön kokonaisstrategiatyössä eli henkilöstön mukaan ottaminen laadittaessa yhtiölle uusia tavoitteita.”

Kehittynein ja vahvin linkki on integraatiossa, jossa strategia ja henkilöstöstrategia sulautuvat toisiinsa. Käytännössä liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia luodaan samanaikaisesti, jolloin henkilöstöfunktion rooli on hyvin keskeinen organisaatiossa. Mallille on olemassa tukea. Tulokset vahvistavat, että integraatio on vahvempi, mikäli ylin johto näkee henkilöstön strategisena resurssina (Bennett ym. 1998). Tutkimukset osoittavat lisäksi, että henkilöstöstrategian integroituminen bisnesstrategiaan on vahvempaa palvelusektorilla kuin tuotannossa (Boxall & Purcell 2008). Esimerkiksi osaamisvaltaisilla aloilla kuten konsultoinnissa, henkilöstöstrategia saattaa ajoittain jopa edeltää liiketoimintastrategiaa. Strategista integrointia kuvaavat mm. seuraavat HR barometrissa esiintyvät lainaukset:

”HR:n yhdistäminen yrityksen toimintaan kokonaisvaltaisesti.”

”Hyvin toimivan HR:n on kyettävä luomaan uskottava linkki liiketoiminnan nykytilasta tulevaisuuden suuntaan ja miten henkilöstöasiat mahdollistavat strategian toteuttamista – tai estävät.”

”HR -strategia (=henkilöstöjohtamisen strategia) ei tarkoita toisten käytäntöjen kopioimista – niistä voi oppia, mutta strategia ja toimenpiteet, vaikka ne ulospäin näyttäisivätkin hyvin samanlaisilta, HR-strategian pitää sopia ko. organisaation tilanteeseen ja strategiatavoitteisiin. On pystyttävä aina vastaamaan, mitä ko. toimenpide tuottaa liiketoiminnalle. Lisäksi on pystyttävä priorisoimaan ja fokusoitava kaikista tärkeimpiin asioihin, eikä tehdä vähän sitä sun tätä – mitä muutkin tekee. Otsikot voivat olla samoja, mutta toteutukset aivan erilaisia.”

HR funktion rooli strategisessa päätöksenteossa

Henkilöstöfunktion strategisuutta voidaan tarkastella myös henkilöstöfunktion osallistumisella strategiseen päätöksentekoon (Guest 1990; Lähtenmäki ym. 1998; Buyens & De Vos 2001). Erityisesti HR:n asema johtoryhmässä katsotaan tärkeäksi, että HR voi vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon (Poole & Jenkins, 1997). Tutkimukset osoittavat, että toimitusjohtaja ja muu johtoryhmä on keskei-

sessä asemassa määrittelemään, minkä aseman henkilöstöfunktio voi saada organisaatiossa. Mikäli he uskovat henkilöstöresurssien merkittävyyteen ja henkilöstöfunktion tuomaan lisäarvoon, henkilöstöfunktion johtoryhmäpaikka on mahdollinen (Beer ym. 1985; Purcell & Ahlstrand 1994; Kelly & Gennard 1996, 2001; Khatri & Budhavar 2002; Becker & Huselid 1998; Sheehan 2005; Ulrich 1997; Truss 2003). Paikka johtoryhmässä kuvastaakin suoraan myös HR:n strategista roolia (Brewster 1995; Hope-Hailey ym. 1997; Lähteenmäki ym. 1998; Sisson 2001; Wright ym. 1998). Henkilöstöfunktion johtoryhmäpaikka on yleisempää globaaleissa yrityksissä kuin pelkästään kotimaan markkinoilla toimivissa yrityksissä (Deery & Purcell 1989; Marginson ym. 1993). Vastaavasti Pohjois-Euroopan organisaatioissa on suurempi todennäköisyys, että henkilöstöfunktio on johtoryhmässä ja osallistuu myös strategian suunnitteluun verrattuna muihin Euroopan maihin (Brewster ym. 2002). Suomen Cranet -aineiston tulokset vuodelta 2008 osoittaa, että yrityksissä, joissa on erillinen henkilöstöfunktio, 82 % henkilöstöjohtosta kuuluu johtoryhmään. Heistä 66% osallistuu myös strategian suunnittelutyöhön (Heimberg & Vanhala 2009). Johtoryhmäpaikka itsessään haastaa henkilöstöjohtoa strategisen lisäarvon tuottamiseen (*Golden & Ramanujam 1985*) ja edellyttää toimimista generalistin roolissa (Schuler & Jackson 2005). Wright ym. (2001) korostaa myös henkilöstöfunktion kriittistä roolia liiketoimintastrategioiden kehittämisessä ja toimeenpanossa. Vastaavasti on nostettu esiin henkilöstöfunktion suora raportointisuhde ylimmälle johdolle (Sheehan 2005).

”Henkilöstötyö on yksi strateginen näkökulma. Yhteys ydinjohtoon oltava kunnossa.”

Vaikka HR:n johtoryhmäpaikka on todettu tärkeäksi, tutkijat ovat varovaisia arvioidessaan HR funktion panosta ja/tai vaikuttavuutta johtoryhmässä (Kelly & Gennart 1996; Galang & Ferris 1997; Sisson 2001; Lawler & Mohrman 2003; Guest & King 2004). Vain muutamassa tutkimuksessa on tarkasteltu yhteyttä HR funktion osallisuudesta strategiseen johtoon ja tuloksellisuutta (Bennett ym. 1998; Karami ym. 2008; Wright ym. 2001). Esimerkiksi Karami, Jones ja Kakabadse (2008) väittävät, että HR funktion osallistuminen strategian suunnitteluun ja toimeenpanoon johtaa korkeampaan organisaation tuloksellisuuteen kuin jos HR funktio ei olisi edustettuna. Toisaalta Bennett, Ketchen ja Schultzin (1998) mukaan yhteyttä ei voitu osoittaa. Oletusarvo on, että mitä aiemmin HR funktio pääsee osallistumaan strategiseen päätöksentekoon, sitä suurempi vaikutus HR funktiolla on strategiseen päätöksentekoon kokonaisuudessaan (Buyens & De Vos 2001). Tilanne, jossa HR funktiolla katsotaan olevan sekä formaali että informaali rooli johtoryhmässä, osoittaa HR:n todellisen strategisuuden (*Golden & Ramanujam 1985*). Wright ym. (1998: 24) mukaan johtajat arvostavat suuresti HR funktiota, mikäli ylin HR johto on vahvasti mukana strategisessa päätöksenteossa.

HR ROOLITYPOLOGIOITA

Erilaisia roolitypologioita on esitetty määrittelemään ja kuvaamaan HR funktion strategista roolia (Golden & Ramanujam 1985; Tyson & Fell 1986; Schuler 1990; Storey 1992; Ulrich 1997). Näissä mallinnoissa on tyypillisesti nähty ero strategisen ja hallinnollisen roolin (tai roolien) välillä. Hallinnollinen tai operatiivinen rooli tarkoittaa päivittäistä, rutiininomaista HR toimintaa (perus henkilöstöpalvelut ja toiminnot). Strateginen rooli nähdään puolestaan monimuotoisempana tehtäväkenttänä ja usein se heijastelee strategiakirjallisuutta ja strategista päätöksentekoa (Truss ym. 2002). Lawler ja Mohrman (2003) kuvaavat HR:n strategista roolia seuraavasti: aktiivisuus strategian suunnittelussa, toimeenpanossa, muutosjohtamisessa ja HR mittamisessa. Armstrong puolestaan esittää neljä strategista roolia HR funktiolle: bisnespartneri, innovaattori, muutosagentti ja toimeenpanija. Özcelik ja Aydinli (2006) väittävät, että HR:n strategisuus edellyttää joko HR osaston olemassaoloa tai henkilöstöpäällikön, tai molempien olemassaoloa. Vaihtelua määritelmissä on jonkin verran. Laajan HR:n strategisuus määritelmän mukaan (Truss ym. 2002; Lawler & Mohrman 2003; Armstrong 2006) henkilöstöfunktioilla on rooli strategian suunnittelussa ja toimeenpanossa, mikä puolestaan edellyttää yhteiskumppanuutta liiketoimintajohdon kanssa strategiaprosessissa (Schuler & Jackson 2005).

Tyson (1995) esittää kolme roolia HR funktiolle: strateginen, taktinen ja operationaalinen. Hänen luokittelussaan strateginen rooli sisältää ihmisten johtamisen integroinnin organisaation strategiaan. Storey:n (1992) mallissa strateginen rooli tarkoittaa näkemystä siitä, miten HR johto lähestyy HR asioita, jotta bisnestarpeet saadaan tyydytettyä. Brockbank ym. (2009) jakoi HR roolit pelkistetyksi kolmeen rooliin: hallinnollinen asiantuntija, liiketoiminnan partneri ja strateginen partneri. Liiketoiminnan kumppanuutta korostaa myös seuraava HR barometri aineistosta nouseva sitaatti:

”Ihan oikeasti HR:n tuleminen liiketoiminnan kumppaniksi!”

Ehkä tunnetuin HR roolitypologia on Ulrichin (1997) kehittämä malli. Malli koostuu kahdesta akselista, joista muodostuu neljä roolia. Toinen akseli kuvaa jatkumoa operatiivisten asioiden ja strategisten asioiden välillä, kun taas toinen eriyttää prosessit ja ihmiset. Nämä roolit ovat hallinnollinen asiantuntija, työntekijöiden ohjaaja, muutosagentti ja strateginen partneri. Rooleista kaksi ensimmäistä on ns. operatiivisia rooleja ja kaksi jälkimmäistä ovat strategisia rooleja. Strateginen partnerius Ulrichin mallissa tarkoittaa henkilöstöfunktion aktiivista osallistumista strategian suunnitteluun ja toimeenpanoon, kuten myös muutosoperaatioihin. Ulrich (1997) esitti, että henkilöstötoiminnon tulisi kattaa kaikkiaan

neljä roolia voidakseen tulla liiketoimintapartneriksi. Henkilöstötoiminnon ei tarvitse huolehtia kaikista rooleista itse vaan johdon avustuksella, mikä tukee yhteisvastuullisuutta henkilöstöjohtamisesta henkilöstöfunktion ja johdon välillä (Purcell ym. 2003).

”Esimiehiksi valikoituu välillä siihen sopimattomia ihmisiä. Miten HR-osasto voisi auttaa esimiehiä heidän työssään, olla tukena kun sitä tarvitaan – lähtien leadershipistä työläinsäädännön kiemuroihin.”

Kritiikistä huolimatta (Francis & Keegan 2006; Hope Hailey ym. 2005; Kochan 2004; Rynes 2004) Ulrichin typologia on paljon käytetty sekä tutkijoiden että käytännön asiantuntijoiden keskuudessa (Lemmergaard 2009). Myöhemmin Ulrich & Brockbank (2005) esittivät uudet HR roolit, joita oli kaikkiaan viisi: henkilöstön puolestapuhuja, henkisen pääoman kehittäjä, hallinnollinen ekspertti, strateginen partneri ja HR johtaja (funktion vetäjä). Uudesta jaottelusta ei suoraan pysty osoittamaan erikseen operatiivisia ja strategisia rooleja.

”Muutosherkkyyden ja -valmiuden saaminen osaksi normaalia toimintaa.”

”Työtä tehdään sekä pienissä yksiköissä – ei erillistä HR-funktiota/resurssia ja isoissa konserneissa, joissa HR voi olla turhankin erillinen funktio.”

Henkilöstöfunktion kyky strategisuuteen on osittain riippuvainen kyvystä toimia operatiivisesti (Truss ym. 2002), mikä käytännössä hankaloittaa jakoa puhtaasti operatiivisen ja strategisen roolin välillä. Tästä huolimatta osassa henkilöstöfunktion roolikehyksissä on tehty ero strategiseen ja operatiiviseen rooliin (Tyson 1995; Storey 1992; Ulrich 1997).

”HR funktiot ovat kovien tulospaineiden edessä. Perinteinen peffa penkissä -koulutus ei tuota enää sitä vaikuttavuutta jota markkinat ja asiakkaat edellyttävät.”

”HR kompastuu itse häääämään joka alueella kun tärkeää olisi määritellä mitkä ovat tärkeimmät osa-alueet millä HR tukee organisaatiota. Kyseisten prosessien nimeäminen ja selkeä kuvaus auttavat esimiehiä ja työntekijöitä toimimaan tehokkaammin.”

”HR:n työt tuntuvat olevan vielä salaisia ja monesti yritysjohtokin kuvittelee, että HR tekee kaiken mikä liittyy yleisiin toimintoihin. HR:n tulisi määritellä tehtävät tarkemmin joka taas tukee toimintaa ja on avointa.”

Osa tutkijoista on myös esittänyt, että HR rooleissa – niin operatiivisissa kuin strategisissa – on lisäksi ero reaktiivisen ja proaktiivisen roolin välillä (Golden & Ramanujam 1984; Brockbank 1999). *Reaktiivinen* toiminta viittaa yleensä kuvattujen tai odotettujen asioiden tai roolien toteuttamista (pyydettyä; toimiminen ’jälkikäteen’), kun taas *proaktiivinen* toiminta tarkoittaa muutosorientoituneisuutta, omatoimisuutta, ennakoimista ja tulevaisuussuuntautuneisuutta (Griffin ym. 2007). Proaktiivisessa roolissa HR aktiivisesti kehittää menetelmiä, ideoi ja tekee ehdotuksia. *Adaptiivinen* toiminta vastaavasti viittaa muutoksessa selviytymiseen, sopeutumiseen ja tukemiseen, mikä voisi myös nousta jatkossa vahvemmin esiin reaktiivisen ja proaktiivisen HR rooli keskusteluiden rinnalle omana profiilinaan.

HENKILÖSTÖFUNKTION TUOTTAMA LISÄARVO

Tutkimustulokset osoittavat, että yritysjohto ei arvosta henkilöstötoiminnon tehokkuutta tai vaikuttavuutta yhtä korkealle kuin henkilöstöammattilaiset itse (Lawler ym. 2004; Wright ym. 2001). *Henkilöstötoiminnon tuottamaa lisäarvoa* voidaan kuitenkin tarkastella monella eri tavalla (Wright ym. 2001). Yksi tapa on tehokkaat ja laadukkaat *HR käytänteet*, joiden avulla voidaan luoda kilpailuetua ja/tai tuloksellisuutta. Spencerin (1995; Scullion & Starkey 2000) mukaan HR funktion strateginen lisäarvo nojaa erityisesti seuraajasuunnitteluun, palkitsemisysteemeihin, johdon kehittämiseen ja henkilöstöressurssien varmentamiseen. Tänä päivänä korostuu erityisesti talent management, jossa nähdään tietty osa henkilöstöä kriittisenä organisaation menestymiselle, jolloin tähän henkilöstöryhmään panostetaan erilaisilla HR käytänteillä.

Myös HR:n *rooli strategisessa päätöksenteossa* on havaittu tärkeäksi ja erityisesti osallistuminen strategiseen suunnitteluun (Bennett ym. 1998; Wright ym. 1998; Buyens & De Vos 2001). *HR mittarit* puolestaan ovat tärkeitä erityisesti siinä suhteessa, että niiden avulla voidaan vertailla henkilöstötoiminnon tehokkuutta ja tuloksellisuutta muihin yrityksiin nähden. *HR:n asiakkaat* on yksi luonteva kohderyhmä arvioida henkilöstötoiminnon suoriutumista ja tehokkuutta, koska henkilöstötoiminto tuottaa palveluja heille. Näiden lisäksi on esitetty, että HR voi edustaa vahvaa roolia strategiatyössä, mikäli se kykenee integroimaan henkisen pääoman strategiaan, ja erityisesti tunnistamaan ydinosaajat (talent) ja organisaation designin strategisessa merkityksessä (Lawler & Boudreau 2009).

”Henkilöstötyö on yksi strateginen näkökulma. Yhteys ydinjohtoon oltava kunnossa. Henkilöstöjohtajan tulee olla omalla substanssiltaan edustettuna ydinjohdossa. Henkilöstötyön merkittävyys strategista, ymmärretään että inhimillinen toiminta vaikuttaa tulokseen.

Henkilöstömittarit oltava kunnossa: tuloksellisuus ja tuottavuus. Toiminta, talous ja henkilöstö ovat samanarvoisia ja tuottavat vain yhdessä tulosta.”

Yhä edelleen on odotuksia HR:n strategisuudesta ja siitä, miten henkilöstötoiminto voi osoittaa arvonsa organisaatiolle ja sen menestymiselle (Ulrich 1997; Wright ym. 2001; Harris 2003; Truss 2003).

”Strategisessa suunnittelussa tulisi huomioida myös se, kuinka paljon ja minkälaista osaamista omaavaa henkilöstö tulee palkata strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstötyö ei ole vain henkilöstöammattilaisten vastuulla olevaa asiaa, vaan toiminnallisesta puolesta vastuussa olevien esimiesten tulee kyetä arvioimaan myös henkilöstöön liittyviä asioita.”

”Tämä on ikuisuusaihe, mutta aina ajankohtainen. Henkilöstötyön lisäarvo pitää pystyä todentamaan ja sitä pitää jollain tavalla mitata.”

Yksi haastaja ryhmä ovat *osakkeenomistajat*, jotka ovat kiinnostuneita henkilöstön tuottavuudesta (Pauwe 2004; Ulrich & Brockbank 2005). Vastaavasti yritysjohto saattaa olla kiinnostunut siitä, miten tehokkaasti henkilöstötoiminto toimii verrattuna saman toimialan vastaavatyyppeihin muihin organisaatioihin nähden. Yksi mahdollinen selitys voi olla se, että odotusarvot ovat erilaiset henkilöstötoiminnon suoriutumiseksi (Truss ym. 2002; Lawler ym. 2006) ja siten suoriutumisen arvioinnille. Ja joskus este HR:n strategisuudelle voi nousta yritysjohton ja linjajohdon taholta – vanhat traditiot elävät joskus vahvana ellei ole riittävästi tarvetta kyseenalaistaa niitä.

Tavoitteena aito strateginen kumppanuus

Strategisena partnerina HR osallistuu strategioiden suunnitteluun (Wright ym. 2001), ei pelkästään strategioiden toimeenpanoon. Armstrongin mukaan (2006) HR strategisena partnerina kuuluu täysivaltaisena jäsenenä yrityksen johtoryhmään, integroi henkilöstöstrategian liiketoimintastrategiaan, osallistuu strategiisiin suunnitelmiin ja valvoo niiden toimeenpanoa, vastaa muutosjohtamisesta ja organisaation kehittämisestä, ja luo yhdenmukaisia henkilöstökäytänteitä. Ulrich ym. (2009) puolestaan ovat kehittäneet uuden käsitteen *strateginen arkkitehti*. Strateginen arkkitehti viittaa monentyyppiseen käyttäytymiseen ja toimintaan. Tässä roolissa

- HR auttaa liiketoimintastrategian luonnissa

- HR:llä on visio tulevaisuudesta
- HR ehdottaa vaihtoehtoisia näkemyksiä bisnesasioihin
- HR ymmärtää ulkoisia asiakkaita
- HR jakaa asiakasinformaatiota
- Hän työskentelee liiketoimintajohdon kanssa (organisaation tavoite ja merkitys).

Strateginen arkkitehti kuvastaa proaktiivista roolia ja se kohdistaa huomion sekä organisaation sisäiseen että ulkoiseen ympäristöön. Tässä roolissa henkilöstöfunktio pystyy aidosti tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle. Myös HR barometri aineistosta nousee haasteita uuteen rooliin kasvamiseksi:

”Henkilöstötyössä korostuvat tulevaisuuden hahmottaminen sekä yrityksen strategian mukainen toiminta. Henkilöstötyön on kyettävä tuottamaan lisäarvoa yritykselle ja kyettävä tukemaan strategisessa uusiutumisessa.”

”HR voisi lisätä arvoaan strategiaprosessissa tuomalla mm. työkaluja ja tuomalla hiljaisia signaaleja yrityksen ulkoisesta ympäristöstä.”

”HR-ammattilaisten on opittava puhumaan liiketoiminnasta ja henkilöstöstä liiketoiminnan osana. Myös henkilöstötyö pitää pystyä ilmaisemaan numeroilla ja sen vaikuttavuutta on opittava mittaamaan ja osoittamaan.”

LOPUKSI

Kappaleessa avattiin henkilöstöfunktion strategisuutta ja näkökulmia strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden, tutkimusten ja HR barometriaineiston avulla. Tulevaisuuden haasteena on, miten henkilöstöfunktio voisi toimia nykyistä proaktiivisemmin sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Vaikka henkilöstöfunktio itse saattaa nähdä toimivansa proaktiivisessa roolissa, yritysjohto saattaa edelleen nähdä henkilöstöfunktion roolin reaktiivisena strategisellakin tasolla. HR edustajien pitääkin itse tunkeutua mukaan strategiaan keskusteluihin ja operaatioihin. Vain riittävän aikainen sisäänpääsy keskusteluihin mahdollistaa henkilöstöfunktion strategisen lisäarvon.

Proaktiivisuuden lisäksi henkilöstöfunktion työn tulee olla erittäin näkyvää ja fokuoitua oikeisiin kohteisiin. HR barometrin sitaateissakin tuli esiin, että prio-

risointia tulisi kehittää myös henkilöstöfunktion sisällä, mikä puolestaan voisi edistää tuloksellisuutta ja näkyvyyttä organisaatiossa. Vaikka henkilöstöfunktiolla ei ole paikkaa ylimmässä johtoryhmässä, on osoitettu, että henkilöstöfunktiolla voi olla valtaa ja vaikuttavuutta organisaation alemmilla tasoilla (Kelly & Genard 2001). Koska usein muutos etenee alhaalta ylöspäin, henkilöstöammattilaiset tarvitsevat vahvaa uskoa ja uskallusta roolin muutokseen.

Strategisuus edellyttää uusia kompetensseja, mikä vaatii henkilöstöammattilaisia kehittämään osaamistaan esimerkiksi työn- ja urakierron kautta. Henkilöstöammattilaiset pohtivat kyllä muiden uria. Nyt pitäisi suunnata katse henkilöstöammattilaisten omiin työuriin. Koska henkilöstöammattilaisia on kritisoitu liiketoimintaosaamisen puutteesta, yksi keskeinen tehtävä on selvittää, mitä liiketoimintaosaamista henkilöstöammattilaisilla tulisi olla ja miten sitä voisi parhaiten kehittää. Lisäksi olisi hyvä saada linjajohtoa urakiertoon myös henkilöstöfunktion ja siirtämään heidän hankkimaa liiketoimintaosaamista sinne. Urakierrosta hyötyisivät molemmat osapuolet – sekä henkilöstö- että bisnesjohto.

Lähteet

Allen, M. & Wright, P. (2007). Strategic management and HRM. In: Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (Eds). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: University Press, 88–107.

Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Antila, E. (2006). The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study, *The International Journal of Human Resource Management* 17:6, 999–1020.

Antila, E. & Kakkonen, A. (2008). The factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study. *Personnel Review*.

Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management. A Guide to Action*. 3rd Edition. Kogan Page: London.

Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal* 37, 670–687.

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

- Barney, J. & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: the roles of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* 37:1, 31–46.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal* 39, 779–801.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P. & Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management* 36:1, 39–47.
- Becker, B. & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Journal* 16:1, 53–101.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn, M. & Walton, R. (1985). *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*. New York: Free Press.
- Bennett, N., Ketchen, D. Jr. & Blanton Schultz, E. (1998). An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making. *Human Resource Management* 37:1, 3–16.
- Björkman, I. & Söderberg, A-M. (2003). The HR function in large-scale mergers and acquisitions: the case study of Nordea. *Personnel Review* 35:6, 654–670.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave, Macmillan.
- Brewster, C. (1995). Toward a “European” model of human resource management. *Journal of International Business Studies* 26:1, 1–21.
- Brewster, C., Larsen, H. & Mayerhofer, W. (2002). Human resource management. A strategic approach, In: Brewster, C. and Larsen, H. (Eds). *Human Resource Management in Northern Europe*, 39–65.
- Buyens, D. & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal* 11:3, 70–89.
- Deery, S. & Purcell, J. (1989). Strategic choices in industrial relations management in large organizations. *Journal of Industrial Relations* 31, 459–477.
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal* 39:4, 802–835.

Delery, J. & Shaw, J. (2001), The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management* 20, 165–197.

Dyer, L. (1984). Studying human resource strategy: An approach and an agenda. *Industrial Relations* 23, 156–169.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (1991). *Management Research: An Introduction*. London: Sage Publications Inc.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review* 14:4, 532–550.

Evans, P., Pucik, V. & Barsoux, J-L. (2002). *The global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.

Fitz-Enz, J. (1994). HR's new score card. *Personnel Journal* 73, 84-87.

Francis, H. & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal* 16:3, 231–249.

Galang, M. & Ferris, G. (1997), Human resource department's power and influence through symbolic action. *Human Relations* 50, 1403–1426.

Golden, K. & Ramanjudam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic planning processes. *Human Resource Management* 24, 429–452.

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

Guest, D. (1990). Human resource management and the American Dream. *Journal of Management Studies* 27, 377–397.

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management* 8:3, 263–276.

Guest, D. & King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven? *Journal of Management Studies* 41:3, 401–423.

Harris, L. (2002), Achieving the balance in approaches to human resourcing between the 'employee rights' agenda and care for the individual. *Business and Professional Ethics Journal* 21:2, 45–60.

Heimberg & Vanhala (2009). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa*. Yhteenveto Cranet-projektin 2008/09 kyselytutkimuksen tuloksista.

- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management, *Personnel Review* 15:5, 3–8.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990), Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management* 1:1, 17–43.
- Hope-Hailey, V., Gratton, L., McGovern, P. & Truss, C. (1997), A chameleon function: HRM in the 90s. *Human Resource Management Journal* 7:3, 5–18.
- Hope-Hailey, V., Farndale, E. & Truss, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal* 15:3, 49–66.
- Hunt, J & P. Boxall (1998). Are top human resource specialists 'strategic partners'? Self-perceptions of a corporate elite. *The International Journal of Human Resource Management* 9:5, 767–781.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38, 635–672.
- Jackson, S. & Schuler, R. (1995), Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology* 46, 237–264.
- 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.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kelly, J. & Gennard, J. (1996). The role of personnel directors on the board of directors. *Personnel Review* 25:1, 7–24.
- Kelly, J. & Gennard, J. (2001). *Power and Influence in the Boardroom: the Role of the Personnel/HR Director*. London: Routledge.
- Kepes, S. & Delery, J. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, 385–404.
- Khatri & Budhwar (2002). A study of strategic HR issues in an Asian context, *Personnel Review* 31, ½, 166–188.
- Kochan, T. (2004). Restoring trust in the human resource management profession. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 42:2, 132–146.
- Lawler, E., Ukrich, D., Fitz-enz J. & Madden, J. (2004). *Human Resource Business Process Outsourcing*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Lawler, E. & Boudreau, J. (2009). What makes HR a strategic partner? *People & Strategy* 32:1, 14–22.

Lawler, E., Boudreau, J. & Mohrman, S. (2006) *Achieving strategic excellence. An assessment of human resource organizations*. Stanford, California: Stanford Business Books.

Lawler, E. & Mohrman, S. (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions*. Stanford, Stanford University Press.

Lemmergaard, J. (2009). From Administrative Expert to Strategic Partner. *Employee Relations* 31:2, 182–196.

Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management* 5:3, 687–720.

Lähteenmäki, S., Storey, J. & Vanhala, S. (1998). HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal* 8:2, 51–66.

Mabey, C., Skinner, D. & Clark, T. (1998). *Experiencing Human Resource Management*. London: Sage.

MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review* 48, 197–221.

Marginson, P., Armstrong, P., Edwards, P. K. & Purcell, J. (1993). *The control of industrial relations in a large company: initial analysis of the second company level industrial relations survey*. Warwick Papers in Industrial Relations, No. 45, Industrial Relations Research Unit, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick.

Millman, T. (1996). *Lean Organisations. Observations on the Implications*.

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

Merriam, S. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.

Napier, N., Tibau, J., Jenssens, M. and Pilenzo, R. (1995). Juggling on a high wire: The Role of international human resources manager. In: G. Ferris, S. Rosen & D. Barnum (Eds), *Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Blackwell, 217–242.

- Novicevic, M. M. & Harvey, M. (2001). The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century. *International Journal of Human Resource Management* 12:8, 1251–1268.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction to special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management* 8, 257–262.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005) HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15:4, 68–83.
- Pauwels, P. & Matthyssens, P. (2004). The architecture of multiple case study research in international business, In: R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Eds), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Edward Elgar Publishing, UK, 125–143.
- Pheffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, *Academy of Management Executive* 9:1, 55–69.
- Priem, R. & Butler, J. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review* 26, 22–41.
- Pucik, V. (1992). Globalization and human resource management. In: V. Pucik, N.M. Tichy & K. Barnett (Eds), *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, 61–81.
- Purcell, J., Kinnie, N.J., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London: CIPD.
- Purcell, J. & Ahlstrand, B. (1994). *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*. Oxford University Press, Oxford.
- Rynes, S. (2004). Where do we go from here? Imaging new roles for human resources. *Journal of Management Inquiry* 13:3, 203–213.
- Schuler, R. (1990). Repositioning the human resource function: transformation or demise? *Academy of Management Executive* 4:3, 49–59.
- Schuler, R. (1992). Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics* 21:1, 18–31.
- Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive* 1, 209–213.
- Schuler, R. & Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Journal Management* 19, 239–253.

Schuler, R. & Jackson, S. (2005). A quarter-century review of human resource management in the U.S. In: P. Gooderham & K. Ruediger (Eds.) *Management Review* 16:1, 1–25.

Schuler, R. & Jackson, S. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Blackwell Publishing.

Scullion, H. & Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International Journal of Human Resource Management* 11:6, 1061–1081.

Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review* 34:2, 192–209.

Sisson, K. (2001), Human resource management and the personnel function: a case of partial impact? In: J. Storey (Ed.), *Human Resource Management: a Critical Text*. 2nd edition. London: Thomson.

Sparrow, P., Brewster, C. & Harris, H. (2004). *Globalizing Human Resource Management*. London: Routledge.

Spencer, L. (1995). *Reengineering Human Resources*. New York: Wiley.

Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.

Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text, 3rd edition*. Thomson, London.

Strauss, G. (2001). HRM in the United States: Correcting some British impressions. *International Journal of Human Resource Management* 12, 873–897.

Stroh, L. & Caligiuri, P. (1998). Strategic human resource: A new source for competitive advantage in the global arena. *International Journal of Human Resource Management* 9, 1–17.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2001). *Human Resource Management*. Prentice Hall.

Truss, C. (2003). Strategic HRM: enablers and constraints in the NHS. *The International Journal of Public Sector Management* 16:1, 48–60.

Truss, C. & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management* 5:3, 663–686.

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.

- Tyson, S. & Fell, A. (1986). *Evaluating the Personnel Function*. London: Hutchinson.
- Tyson, S. (1995). *Human Resource Strategy*. London: Pitman.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review* 76:1, 124–134.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W. & Johnson, D. (2009). The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People and Strategy* 32:1, 24–31.
- Wood (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Review* 4:1, 367–413.
- Wright, P. & Sherman, S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management: theoretical and empirical problems, In: P. Wright, L. Dyer, J. Boadreau & G. Milkovich (Eds), *Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4*. Greenwich, Conn.: Jai Press.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* 18, 295–320.
- Wright, P., McMahan, G., McCormick, B. & Sherman, W. (1998). Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance. *Human Resource Management* 37:1, 17–29.
- Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., Park, H., Gerhart, B. & Delery, J. (2001), Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. *Personnel Psychology* 54, 875–901.
- Wright, P., McMahan, G., Snell, S. & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles, and contributions. *Human Resource Management* 40:2, 111–123.
- Yeung, A. & Berman, R. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management* 36:3, 321–336.
- Yin, S. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Özcelik, A. & Aydinli, F. (2006). Strategic role of HRM in Turkey: a three-country comparative analysis. *Journal of European Industrial Training* 30:3, 310–327.

MUUTOSJOHTAMISEN HAASTEET SUOMALAISESSA HENKILÖSTÖTYÖSSÄ

Marianne Laurila

Tiivistelmä: Jatkuvien muutosten hallinta on noussut keskeiseksi haasteeksi suomalaisessa henkilöstötyössä. Muutoksesta on tullut pysyvä osa organisaatioiden arkea, minkä vuoksi henkilöstötyö on entistä enemmän sisällöltään muutosjohtamista. Henkilöstötyössä joudutaan tulevaisuudessa miettimään aivan uudelta pohjalta, miten motivoida ja sitouttaa työntekijöitä työhönsä sekä ylläpitää heidän osaamistaan ja jaksamistaan jatkuvassa muutoksessa. Tässä artikkelissa tarkastellaan Henkilöstötyön haasteita Suomessa 2015 -barometritutkimuksen tuloksia muutosjohtamisen näkökulmasta. Henkilöstöbarometriaineiston perusteella henkilöstötyön keskeiset haasteet liittyvät seuraavaan neljään muutosjohtamista käsittelevään teemaan:

- muutostarpeen ennakointiin ja määrittelyyn,
- jatkuvaan muutokseen motivoimiseen ja sitouttamiseen,
- osaamisen kehittämiseen ja pysyvän muutosvalmiuden luomiseen,
- jaksamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtimiseen.

JOHDANTO

Organisaatiot ovat joutuneet tänä päivänä monenlaisten muutosten kohteeksi vastatessaan dynaaminen ja turbulentin toimintaympäristön vaateisiin. Muutokseen valmistautumisesta ja siihen sopeutumisesta on tullut niin johtajien ja esimiesten kuin työntekijöidenkin keskeinen menestymisen edellytys. Tästä huolimatta jopa 60–70 prosenttia organisaation muutoksista epäonnistuu (Burnes 2004: 886; Beer & Nohria 2000: 133). Suurimpia haasteita muutosten toteuttamisessa on ihmisten sitoutuminen muutokseen (Kaufman 1992: 84–88; Ulrich 1997: 157) ja muutosvastarinta (Maurer 1996: 56; Bovey & Hede 2001: 372). Usein organisaatioissa omaksutaan liian rationaalinen ja tekninen lähestymistapa muutoksiin (McLagan 2003: 15). Ylin johto saattaa olettaa organisaation muutosten tapahtuvan laajojen koulutusohjelmien ja organisaation virallisen rakenteen muutoksen kautta (Beer, Eisenstat & Spector 1990: 158–159). Muutos on kuitenkin monitahoinen ja -tasoinen prosessi, jolla voi olla syviä sosiaalisia ja psykologisia vaikutuksia (McLagan 2003: 15). Ollakseen kykeneviä selviämään muutoksen aiheuttamista haasteista organisaatioissa tarvitaan ihmisten johtamista, mikä viime kädessä ratkaisee saadaanko muutokset valjastettua organisaation ja työyhteisön voimavaroiksi. Yhdysvalloissa liikkeenjohdolle suunnatut kyselytutkimukset osoittavat juuri ihmisten johtamisen olevan tärkein menestystekijä muutosten onnistumisessa (Gill

2003: 309–310). Tästä huolimatta muutosten toteuttamisessa ei huomioida riittävästi muutoksen inhimillistä ulottuvuutta ja henkilöstötyön merkitystä.

Muutosjohtamisen menestystekijöitä on pohdittu paljon akateemisten tutkijoiden ja liikkeenjohdon konsultoinnin asiantuntijoiden keskuudessa. Henkilöstötyön näkökulmasta tarkasteltuna muutosjohtamisessa menestyminen edellyttää ensinnäkin muutostarpeen huolellista perustelemista sekä muutokseen johtaneiden syiden selvittämistä (Kotter 1996: 21; Denton 1996: 6–7; Ulrich 1997: 158). Ongelmien ja muutoskohteiden määrittämisen jälkeen muutokselle tulee asettaa selkeä suunta, visio, (Beer, Eisenstat & Spector 1990: 162; Kotter 1996: 21) sekä tarkat välitavoitteet ja päämäärät (Beckhard & Harris 1987: 46; Garvin & Roberto 2005: 109). Organisatoristen tekijöiden lisäksi tulee huomioida myös henkilöstön tarpeet (Bovey & Hede 2001: 372) sekä muutoksen merkitys ja vaikutus yksilötasolla (Clark 2005: 47). Henkilöstön tukemisessa on olennaista empatian osoittaminen ja keskusteleminen (Kirkpatrick 2001: 42, 47), sitouttaminen ja motivointi (Beer, Eisenstat & Spector 1990: 161–162; Denton 1996: 7; Ulrich 1997: 159) sekä osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (Goodman & Dean 1981: 447–448; Kirkpatrick 2001: 60). Keskeistä on myös varmistaa työntekijöiden ajantasainen osaaminen kouluttamalla ja valmentamalla (Goodman & Dean 1981: 447). Onnistunut muutos edellyttää muutosprosessin jatkuvaa valvontaa, arviointia ja tulosten mittausta (Goodman & Dean 1981: 448; Beer, Eisenstat & Spector 1990: 164; Denton 1996: 8; Ulrich 1997: 159). Tärkeää on antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista sekä palkita muutostavoitteiden saavuttamisesta (Goodman & Dean 1981: 448; Kotter 1996: 21).

Tässä artikkelissa perehdytään muutosjohtamisen keskeisiin haasteisiin suomalaisessa henkilöstötyössä. Artikkelissa tarkastellaan Henkilöstötyön haasteita Suomessa 2015 -barometritutkimuksen tuloksia. Henkilöstöbarometri osoittaa, että tänä päivänä ja tulevaisuudessa henkilöstötyön keskeiset haasteet liittyvät jatkuvien organisaatiomuutosten hallintaan. Seuraavassa luvussa esitellään muutosjohtamisen haasteita suomalaisessa henkilöstötyössä nostamalla esille haastatteluai-
neistosta tärkeitä ja kiinnostavia teemoja. Artikkelin lopussa kootaan yhteen keskeiset tulokset sekä pohditaan, miten näihin haasteisiin voitaisiin pyrkiä vastamaan.

HENKILÖSTÖBAROMETRIN TULOKSIA MUUTOSJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Muutostarpeen ennakointi ja määrittäminen

Tulevien muutosten ennakointi. Muutoksen taustatekijöiden ja ongelmien määrittäminen on tärkeää onnistuneen muutosjohtamisen kannalta (French & Bell 1990: 197–207, alkuperäisjulkaisu vuodelta 1984; Denton 1996: 6–8). Monet organisaatiomuutokset tehdään reaktiona ulkoisen toimintaympäristön tapahtumiin (Nadler & Tushman 1990: 79; Goodstein & Burke 1991: 8). Viimeaikaisten tutkimusten valossa muutoksen päälaukaisijoita ovat olleet lainsäädännön ja kilpailutilanteen muutokset sekä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimukset (Oakland & Tanner 2007: 5). Henkilöstöbarometriaineistosta ilmenee, että tulevaisuudessa ulkoisen toimintaympäristöön muutoksiin reagoiminen ei kuitenkaan enää riitä, vaan organisaatioiden on kyettävä saavuttamaan kilpailuetua ennakoimalla olosuhteiden muutoksia:

”Työelämä on jo tänä päivänä nopeasti muuttuvaa ja hektistä monella tapaa. Muutosten tahti ei varmasti hiljene tulevaisuudessakaan ja verkottuva, globaali toimintamaailma haastaa henkilöstötyössäkin pysymään tilanteiden tasalla ja ennakoimaan muutoksia sekä hoitamaan muutostilanteen oikealla tavalla, oikeaan aikaan.”

Toteutettavien muutosten valikointi. Yksi keskeisimpiä muutosjohtamisen haasteita tänä päivänä ovat liian usein toistuvat ja jatkuvat muutokset (Clark 2005: 47; Garvin & Roberto 2005: 109), mikä ilmenee myös useiden henkilöstöbarometriin vastanneiden mielipiteistä. Muutosta suunniteltaessa jätetään toisinaan huomiotta organisaation todelliset ongelmat (Garvin & Roberto 2005: 109) ja sorruutaan näennäisiin pikakorjauksiin ja muotivillityksiin (Ulrich 1997: 157). Toteutettavat muutokset tulisi valita huolella ja pohtia tarkoin niiden tarpeellisuutta (Goodman & Dean 1981: 447).

”Organisaatiomuutoksista osa on vain muutosta muutoksen vuoksi.”

”Kuntaorganisaatiota höylätään pienemmäksi ja tehokkaammaksi ja kuitenkin sen pitäisi tuottaa jokseenkin samat palvelut kuin ennen. Avuksi on tuotu toinen toisensa jälkeen uusia johtamis- ja prosessimalleja, joiden tehosta ei ole varmuutta. Muutos tietysti on pysyvää, mutta voisiko välillä pysähtyä tekemään ”työtä ihan rauhassa. Rahaa näilläkin etupäässä pyritään säästämään.”

Osatoimintojen yhdenmukainen kehittäminen. Muutostarvetta määriteltäessä on onnistuneen muutosjohtamisen kannalta tärkeää huomioida eri yksiköiden suorittaminen osatehtävien hallittu yhteensovittaminen sekä organisaation osajärjestelmien keskinäinen yhdenmukaisuus. Useat muutokset epäonnistuvat sen vuoksi, että kiinnitetään huomio ainoastaan yhteen organisaation osa-alueeseen näkemättä muutoksen mahdollisia vaikutuksia myös organisaation muissa osajärjestelmissä. (Beer 1980: 4–5; Nadler 1981: 194.) Henkilöstöbarometrin mukaan eräs henkilöstötyön haaste liittyy juuri eri toimintojen yhteensovittamiseen:

”Meillä on tapahtunut suuri organisaatiomuutos. Ongelmana on toimintojen yhdenmukaistaminen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen.”

Muutostarpeen yksilöllinen perusteleminen. Ihmiset tarvitsevat selkeän syyn muutokselle, minkä vuoksi muutostarpeen huolellinen perusteleminen ja kiireellisyyden tähdentäminen on tärkeä osa henkilöstötyötä (Kotter 1996: 35–36). Ihmisten on ymmärrettävä organisaation eri tasoilla muutokseen johtaneet syyt (Carnall 1990: 108) sekä tavoitellut muutoskohteet (Denton 1996: 6). Organisatoristen taustekijöiden ja ongelmien määrittämisen lisäksi esimiesten on kyettävä selvittämään muutoksen merkitys ja vaikutukset myös yksilötasolla (Bovey & Hede 2001: 372; Clark 2005: 47). Henkilöstöbarometriaineistosta nousee esille, että ihmisten on vaikeaa ymmärtää jatkuvien muutosten merkitys sekä heidän oma roolinsa siinä:

”Viime vuosina on tehty useita organisaatiomuutoksia ja lisää on tulossa. Ongelmana on, että organisaatiota muutetaan ennen kuin henkilöstö ehtii edes oppia edellisen organisaation. Kun muutoksia on koko ajan, ei henkilöstöä enää edes kiinnosta kokonaisuus - he eivät osaa mieltää omaa paikkaansa siinä ja tehtyjen muutosten merkitystä.”

”Työelämässä tapahtuu sekä teknistä että organisatorista muutosta koko ajan. Olisi hyvä pystyä tukemaan ja motivoimaan henkilöstöä muutostilanteissa, koska heidän on vaikea nähdä aina parannuksia jotka ovat muutosten takana.”

Jatkuvaan muutokseen motivoiminen ja sitouttaminen

Muutostavoitteiden täsmentäminen. Monet johtamistutkijat ovat korostaneet sekä johtajien, esimiesten että alaisten motivaation ja sitoutumisen merkitystä onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksenä (Nadler 1981: 200; French & Bell 1990: 199–200; Beer, Eisenstat & Spector 1990: 161). Mitään muutosta ei tapahdu ilman motivaatiota muuttumiseen. Usein juuri motivaation aikaansaaminen on muutosprosessin vaikein osa. (Schein 1994: 243.) Organisaation jäsenten motivoiminen ja sitouttaminen muutokseen vaatii yhteisen vision luomista siitä, minäläisiä parannuksia muutoksen avulla voidaan saavuttaa (Carnall 1990: 99). Vision tehtävä on antaa kuva siitä, mitä kohti yrityksessä pyritään, motivoida ihmiset oikeaan suuntaan sekä auttaa koordinoimaan toimintaa (Kotter 1996: 68–69). Kauaskantoisten visioiden lisäksi on tärkeää asettaa selkeitä päämääriä ja välitavoitteita (Beckhard & Harris 1987: 46; Garvin & Roberto 2005: 109). Jos organisaation jäsenillä ei ole yhteisiä tavoitteita eikä tietoa siitä, mitä seuraavaksi tapahtuu, herää turhaa epävarmuutta muutoksen oletetuista kielteisistä vaikutuksista (Carnall 1990: 99). Muutoksen toteutumista edesauttavat sellaiset muutostavoitteet, joista työntekijä kokee saavansa myös itselleen jotain arvokasta (Armstrong 1994: 14). Mikäli yksilöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja organisaation tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään, on ihmisiä vaikea motivoida muutokseen:

”Tässä globaalissa muutoksessa kaikki työ tuntuu ajautuvan pois Suomesta. Haaste on saada henkilöstö pysymään innovatiivisena, uskoaan menettämättä avoimesti katse kohti parempaa tulevaisuutta.”

Myös työntekijöiden motivoiminen alati muuttuvien toimenkuvien ja työtehtävien omaksumiseen asettaa henkilöstötyölle oman haasteensa:

”Ainakin julkishallinnossa olotilaksi 2000 -luvulla muodostunut jatkuva muutos. Taloudellinen tilanne yhdessä eläköitymisen kanssa johtaa toimenkuvien ja työtehtävien toistuviin tarkasteluihin. Haasteena muutosprosessien johtaminen ja henkilöstön motivoiminen uusien tehtävien omaksumiseen.”

Palkitseminen ja tunnustuksen antaminen. Muutosjohtamisessa menestyminen edellyttää sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden yhtäaikaista huomioimista sekä yksilöiden toimintaan (Goodman & Dean 1981: 448) ja muutostavoitteiden saavuttamiseen sidottua palkitsemista (Kotter 1996: 21, 123). Taloudellisten palkkioiden lisäksi on tärkeää antaa tunnustusta ja palautetta hyvistä työsuorituksista sekä juhlia välitavoitteiden onnistumisista (Kouzes & Posner 1987: 253–258). Henkilöstöbarometrin mukaan matala palkkataso koetaan yhtenä motivaati-

tiota heikentävänä tekijänä, jolloin taloudellisten kannustimien sitominen osaksi muutosjohtamisprosessia voi olla yksi keino motivoida ihmisiä muutokseen:

”Toimintatavat kaipaavat muutosta, jotta pystytään toimimaan entistä pienemmällä työntekijämäärällä. Vallankin tukipalvelut kokevat muutoksen, syntyy uusia organisoitintapoja. Haasteena pitää ihmiset keuhkolla palkalla motivoituneina jatkuvassa muutospainessa; milloin alueellistetaan, milloin tehdään muita näennäissäästötoimia. Valtion talous ei varmaankaan kasva takaamaan enää pitkää leipää kenellekään.”

Erilaisuuden huomioiminen. Muutosjohtamisessa menestyminen edellyttää ihmisten yksilöllistä kohtaamista ja heidän erilaisuuden huomioimista (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003: 208). Ihmisillä on erilaisia tarpeita ja arvoja, jotka tulisi huomioida muutosta ja työtehtäviä suunnitellessa. Henkilöstön monimuotoistumisen vuoksi henkilöstötyössä on ymmärrettävä aikaisempaa paremmin työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja toiveet sekä pohdittava uudelleen työntekijöiden motivaatioperustaa:

”Työhön sitoutuminen ja työnantajaan sitoutuminen on erilainen eri ikäisillä ihmisillä. Samoin muutosvauhdin sietokyky on erilainen.”

”Henkilöstöjohtamisen vaatimukset monimuotoistuvat, koska ihmisten motivaatioperusta ja suhtautuminen työhön on hyvin erilaista eri ikäryhmillä. V. 2015 joukossa on edelleen yhteen työnantajaan ja vastuulliseen työotteeseen sitoutuneita, mutta pätkätyöläiset ja yksilölliset tavoitteet elämässä vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja työssä motivoitumiseen. Työehtoja joutuu ehkä neuvottelemaan yksilöllisesti ja joustavasti. Jatkuva muutos ja muutoksen kiihtyminen tuovat omat haasteensa.”

Henkilöstön osallistaminen muutokseen. Henkilöstön osallistamista muutoshankkeiden suunnitteluun ja toteuttamiseen pidetään kirjallisuudessa yhtenä keskeisenä motivaatiota ja sitoutumista herättävänä tekijänä (Kanter 1985: 55; Beer, Eisenstat & Spector 1990: 161; French & Bell 1990: 202–203; Kirkpatrick 2001: 76). Osallistamisessa on keskeistä, että vastuuta hajautetaan organisaation alimille tasoille ottamalla työntekijöitä mukaan ongelmaan määrittelyyn ja ratkaisujen etsimiseen (Beer 1980: 54). Vastuu rajautuu tyypillisesti alaisten mahdollisuuksien asettaa muutosohjelmalle alataivoitteita tai suunnitella käytännön toimenpiteitä johtajan määrittelemille tavoitteille (Dunphy & Stace 1988: 323). Työntekijöille delegoidaan vastuuta omasta toiminnastaan operatiivisella tasolla sekä päätöksistä neuvotellaan heidän kanssaan, mikä lisää usein työviihtyvyyttä ja mielek-

kyyttä. Osallistaminen edellyttää usein lisääntyntä tiedon jakamista, palkitsemista sekä panostamista työntekijöiden koulutukseen. Vuorovaikutuksessa painottuu avoimuus ja kaksisuuntainen keskusteleva dialogi esimies-alaisuhteissa sekä työntekijöiden välillä. (Kaufman 2001: 507.) Henkilöstöbarometriaineistossa nousee esille, että henkilöstön osallistaminen muutokseen saattaa olla yksi keino asenteiden muutokseen ja innovatiivisten ratkaisujen löytymiseen:

”Edessä on muutos, minkä vuoksi vanhoilla asenteilla ei pärjää sen paremmin vanhat kuin nuoretkaan. On keksittävä uusia ja kiinnostavia ratkaisuja. Käskyttämällä se ei onnistu, osallistuttamalla ehkä.”

Osaamisen kehittäminen ja pysyvän muutosvalmiuden luominen

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Henkilöstötyön tärkeä tehtävä on tukea työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja oppimista muutostilanteissa muun muassa kouluttamalla (Goodman & Dean 1981: 447–448; Kotter 1996: 106–109; Attaran 2000: 796). Työntekijöiden tiedot ja taidot muodostavat yksilön osaamisen ja koko organisaation muutoksen perustan. Yksi syy muutosten vastustamiseen on se, että ihmisillä ei ole riittävä osaamista selviytyä muutosten mukana tuomista uudistuksista. Muutos saatetaan kokea kielteisenä siitä syystä, että yksilön tiedot ja taidot eivät riitä ongelmien ratkaisemiseen sekä työtehtävien suorittamiseen. Muutospelkoa voi aiheuttaa myös se, että olemassa olevaa osaamista ei tarvita tulevaisuudessa. Ihmiset saattavat yksinkertaisesti pelätä tuntematonta ja epäillä kykyjään mukautua siihen, mikä aiheuttaa uuden oppimisen pelkoa (Kanter 1985: 55; Mabin, Forgeson & Green 2001: 170). Henkilöstöbarometriaineistossa oli lukuisia kannanottoja, jotka koskivat työntekijöiden ajantasaisesta osaamisesta huolehtimista jatkuvien muutosten keskellä:

”Muutosten myötä varmistettava työntekijöiden ajantasainen osaaminen.”

”Muuttuvat organisaatiot ja tehtävät haastavat kouluttamaan henkilöstöä. Uudet organisaatiomallit ja tehtävät vaativat henkilöstöltä uudenlaista osaamista ja jos siitä ei huolehdi, se vaarantaa muutosten onnistumisen sekä työhyvinvointia.”

”Jatkuvat muutosprosessit vaativat työntekijöiden jatkuvaa valmennusta ja koulutusta ja motivointia.”

Lähiesimiesten muutosjohtamistaitojen lisääminen. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen lisäksi syytä panostaa lähiesimiesten muutosjohtamistaitojen kehittämiseen. Enenevässä määrin tarvitaan käytännön osaajia muutosten läpivientiin organisaation eri tasoilla. Henkilöstötyöllä voidaan vaikuttaa organisaatioissa toimivien ihmisten sopeutumiseen muutokseen merkittävällä tavalla. Erityisen haasteen edessä ovat lähiesimiehet, joiden tehtävänä on ohjata ja tukea alaisiaan muutoksessa. Esimiesten rooli on muuttumassa yhä selvemmin asioiden valvojan ta työyhteisön muutoksen tukijaksi, minkä vuoksi tarvitaan uudenlaisia valmiuksia ja toimintamalleja muutosten läpivientiin. Henkilöstöbarometriaineistosta nousee toistuvasti esille, että tulevaisuudessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota johdon lisäksi juuri lähiesimiesten muutosjohtamistaitojen kehittämiseen:

”Lähiesimiehen valmiudet muutosjohtamiseen tulee korostumaan.”

”Lähiesimiehet ovat keskeisiä muutosjohtajia ja tarvitaan lisävalmiuksia.”

”On ensiarvoisen tärkeää että johdon ja esimiesten muutosjohtamisen taidot kehittyvät.”

”Muutosjohtamista tulisi lisätä jokaisen esimiehen koulutukseen.”

Henkilöstöbarometrin mukaan ongelmalliseksi koetaan muutosjohtamisen teoreettisen tiedon soveltaminen käytännön toimintaan. Lähiesimiesten osaamisen kehittämisessä onkin olennaista pyrkiä tarjoamaan esimiehille käytännönläheisiä työvälineitä muutosjohtamisen tueksi:

”Tunnetaan muutoksen teorit, mutta kun on muutos käynnissä, ei osata toimia.”

Pysyvän muutosvalmiuden luominen. Organisaation muutoksessa menestyminen edellyttää yksittäisten ihmisten valmiutta ja tahtoa muuttua sekä kykyä oppia pois vanhasta tavasta toimia (Schein 1994: 243). Syvällisen muutoksen kannalta on tärkeää opettaa organisaation jäsenet arvioimaan kriittisesti yhteisössä vallitsevia implisiittisiä olettamuksia sekä muuttamaan niitä itse (Argyris & Schön 1978: 24; Bartunek & Moch 1987: 486–487). Organisaatioihin tulisi kyetä luomaan jatkuva ja pysyvä muutosvalmius, jossa esimiehellä on keskeinen rooli. Esimies voi toimia mentorina niille, jotka tarvitsevat apua kasvaakseen ja kehittyäkseen työssään. Esimiesten tulisi pyrkiä haastamaan alaisiaan älyllisesti kannustamalla heitä innovatiivisuuteen, luovuuteen ja riskien ottamiseen. Tärkeää on pyrkiä löytämään uusia näkökulmia ja ratkaisumahdollisuuksia ongelmiin kyseenalaistamalla perusoletuksia ja perinteisiä toimintatapoja. Virheiden tekeminen tulisi nähdä

luonnollisena osana uuden oppimista ilman niiden tekemiseen liittyvää rangaistusta. (Kouzes & Posner 1987: 8–9; Bass, Avolio, Jung & Berson 2003: 208.) Henkilöstöbarometristä käy ilmi, että toisinaan ihmiset jäävät kiinni vanhoihin toimintatapoihin. Selkeästi peräänkuulutetaan henkilöstön pysyvän muutosvalmiuden luomista:

”Organisaatiot pitää muuttaa siten, että niillä on kyky hallita jatkuvaa muutosta ja kehittyä jatkuvassa muutoksessa.”

”Harva pitää muutoksista ja nykyään organisaatiot ja strategiat vaihtuvat hyvin nopeaa tahtia. Henkilöstön on vaikea sisäistää kaikkia muutoksia ja ottaa ne oikeasti käyttöön. Pysytään ja pidättäydytään viimeiseen saakka vanhoissa systeemeissä eikä nähdä tulevaisuutta muutosten jälkeen. Pitäisi saada ymmärtämään että kaikki muuttuu koko ajan ja se on olennainen osa yritysmaailmaa tänä päivänä.”

”Koulutuksella ei voida antaa valmiita osaajia, koska muutosvauhti kiihtyy. Työn muutoksessa mukana oleminen kouluttaa ihmistä. Koulutuksen keskeinen haaste on valmentaa muutoksen haltuunottoon. Johtaminen on entistä enemmän muutoksessa johtamista.”

Jaksamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen

Henkilöstöbarometriin vastanneista moni oli huolissaan esimiesten ja työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista jatkuvien organisaatiomuutosten keskellä:

”Työntekijöiden jaksaminen ja hyvinvointi jatkuvassa muutospainneessa on iso haaste jo nyt ja tulevaisuudessa.”

”Jatkuva toimintojen tehostaminen, organisaatiomuutokset, ylipäänsä jatkuva muutos stressaavat henkilöstöä siten, että työssäjaksamiseen pitäisi todella kiinnittää huomiota. Kolmikymmppisten eläköityminen muutossyistä on lisääntynyt hurjasti.”

”Nykyinen muutosvauhti yrityksissä jättää monesti jalkoihinsa henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvät asiat. Miten saamme vietyä muutosprosessit organisaatiossa läpi siten, että henkilöstöllä on riittävät valmiudet lähteä toteuttamaan muutosta ilman jaksamistai motivoituneisuusongelmia.”

Työn kuormittavuuden huomioiminen. Huoli henkilöstön työhyvinvoinnista ei ole aiheeton, sillä organisaation muutostilanteet lisäävät usein työn kuormittavuutta. Esimerkiksi uusi vaikea työtehtävä ilman selkeää ja vanhaa toimintamallia voi ylläpitää korkeaa vireystilaa pitkiäkin jaksoja, jolloin työ ylikuormittaa laadullisesti. Työt saattavat muodostua liian vaikeiksi työntekijän kykyihin nähden, kun ammattitaito tai työkokemus ei ole riittävä. Laadullista ylikuormitusta syntyy helposti uudistettaessa työssä tarvittavaa teknologiaa tai tehtäviä organisaatiomuutosten yhteydessä, mikäli henkilöstötyössä ei ole riittävässä määrin huomioitu työntekijöiden koulutusta. Usein muutostilanteisiin liittyy myös määrällistä ylikuormitusta, sillä töiden määrä saattaa lisääntyä muutosjakson aikana. Työ voi olla määrällisesti ylikuormittavaa, mikäli työtehtäviä on liian paljon suhteessa työntekijän suorituskapasiteettiin. (Niskanen & Murto 1998: 42–44.) Henkilöstöbarometristä ilmenee, että henkilöstön vähentäminen, muutosten takia lisääntynyt työmäärä ja kiire ylikuormittavat ihmisiä. Jatkuvassa muutospaineessa eläminen ilmenee työhyvinvointiin liittyvinä ongelmina:

”Muuttuvissa organisaatioissa, joissa on entistä vähemmän tekijöitä, on huomioitava, että työkuvista tulee mielekkäitä ja että työt määrällisesti ovat oikein mitoitettut.”

”Ihmiset ovat ylikuormittuneita jatkuvien organisaatiomuutosten takia ja huomio kiinnittyy enemmän selviytymiseen kuin todellisiin tavoitteisiin. Lisäksi selviytymistaistelussa itsetunto romahtaa, mikä johtaa itsensä korostamiseen ja muiden painamiseen. Inhimillisuus katoaa työyhteisöstä.”

”Jatkuva muutostila näkyy lisääntyvinä sairaspöissaoloina ja muussa työssäjaksamisen ongelmissa. Työntekijän merkitystä pitää jälleen nostaa. Osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin ja osallistuttamisen kautta voidaan kilpailukykyä ylläpitää ja nostaa.”

Riittäväällä koulutuksella ja pienellä työvoiman lisäyksellä voidaan pyrkiä välttämään muutostilanteiden kuormitusta sekä sairaspöissaolojen syntymistä (Niskanen & Murto 1998: 43). Ylikuormituksen jatkuessa pitkään ilman elpymistaukoja voi seurauksena olla kasautuva kuormitustilanne (Niskanen & Murto 1998: 45). Pitkäaikaisessa jännitystilassa eläminen ei ole ihmisille hyväksi, minkä vuoksi onnistuneen muutosjohtamisen kannalta on tärkeää juhlia välitavoitteiden saavuttamista sekä tarjota ihmisille mahdollisuus hengähtää hetkeksi (Kotter 1996: 122). Työn säädeltävyyden lisääminen on myös eräs keino pyrittäessä vähentämään työn tuottamia kuormitusoireita tai sairastavuutta (Niskanen & Murto 1998: 55). Työntekijöiden osallistamisen muutokseen on todettu lisäävän työhyvinvointia

sekä ehkäisevän heidän stressaantuneisuuttaan (Mikkelsen, Saksvik & Landsbergis 2000: 167–168).

Emotionaalinen tukeminen. Onnistuneen muutosjohtamisen kannalta on tärkeä auttaa ihmisiä muutosten aikana myös psykologisesti, jotta he kykenevät toimimaan asetettujen muutostavoitteiden mukaisesti. Esimies voi antaa henkistä tukea tehtävien suorittamiseen osoittamalla empatiaa ja ymmärtämystä sekä kuuntelemalla. Olennaista on osallistua muiden organisaation jäsenten tuntemuksiin sekä ilmaista uskonsa ihmisten kykyyn toimia tehokkaasti ja vastata haasteisiin. (Nadler & Tushman 1990: 83; Kirkpatrick 2001: 42–43.) Tärkeää on luoda työyhteisön jäsenille voimakas yhteenkuuluvuudentunne sekä innostaa ja kannustaa heitä omalla esimerkillä (Kouzes & Posner 1987: 10–12). Henkilöstöbaroaineiston perusteella työntekijöiden jaksamisessa organisaatiomuutoksissa korostuu juuri henkisen tuen merkitys:

”Jatkuvassa muutospaineesa henkilökunta tarvitsee tukea jaksakseen tehdä hyvin jokapäiväisen työnsä ja tuottaa mahdollisimman hyvää palvelua asiakkaille.”

YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän artikkelin tarkoituksena on ollut kuvata suomalaisen henkilöstötyön keskeisiä haasteita muutosjohtamisen näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että henkilöstötyössä tulisi ensinnäkin kiinnittää erityistä huomiota muutostarpeen ennakointiin ja määrittelemiseen. Tulevaisuudessa toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen ei enää riitä, vaan kilpailukyvyyn varmistamiseksi tarvitaan muuttuvien olosuhteiden jatkuvaa ennakkointia sekä organisaation sisäistä kehittymishalua. Liian tiheään toistuvat ja jatkuvat muutokset asettavat henkilöstötyölle suuria paineita. Toteutettavien muutosten valinnassa tulisikin huolella pohtia niiden todellinen tarpeellisuus sekä vaikutus organisaation eri osa-alueisiin. Organisaatio on monitahoinen toisiinsa kytköksissä olevien osajärjestelmien muodostamasta kokonaisuus, jossa muutokset yhdessä osassa saattavat vaikuttaa myös muihin osiin. Muutosjohtamisessa menestyminen edellyttää siten eri osatoimintojen yhdenmukaista kehittämistä. Organisatoristen taustekijöiden ja ongelmien määrittämisen lisäksi olisi kyettävä huomioimaan muutoksen merkitys myös yksilötasolla. Ihmiset tarvitsevat perustellun syyn muutokselle sekä oman roolinsa selkeää määrittelemistä.

Toinen keskeinen henkilöstötyön haaste liittyy työntekijöiden motivoimiseen ja sitouttamiseen jatkuvaan muutokseen. Sitoutuakseen ja motivoituakseen muutok-

seen ihmiset tarvitsevat yhteistä visiota siitä, minkälaisia parannuksia muutoksella voidaan saavuttaa. Kauaskantoisten visioiden lisäksi tulee asettaa selkeitä päämääriä ja välitavoitteita sekä palkita ihmisiä niiden saavuttamisesta. Tärkeää on myös antaa tunnustusta ja palautetta hyvistä työsuorituksista. Muutokseen motivoitumista edesauttavat sellaiset tavoitteet, joista työntekijä kokee saavansa itselleen jotain arvokasta. Henkilöstön monimuotoistumisen vuoksi on tärkeää huomioida ihmisten yksilölliset tarpeet ja erilainen motivaatioperusta. Osallistamalla työntekijöitä muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen voidaan pyrkiä lisäämään ihmisten motivaatiota ja työhyvinvointia.

Kolmas henkilöstötyön haaste on huolehtia henkilöstön osaamisen kehittamisestä ja pysyvän muutosvalmiuden luomisesta jatkuvien muutosten keskellä. Kouluttamalla ja valmentamalla voidaan tietojen ja taitojen kehittämisen lisäksi vaikuttaa asenteisiin sekä vähentää epäluuloja uusia toimintatapoja kohtaan. Työntekijöiden kouluttamisen ohella on tärkeää tukea myös lähiesimiesten muutosjohtamistaitojen kehittämistä. Lähiesimiesten kouluttamisessa on olennaista opettaa esimiehille teoreettisen tiedon soveltamista käytäntöön sekä tarjota käytännönläheisiä työvälineitä muutosjohtamisen tueksi. Jatkuvien muutosten vuoksi organisaatioihin on kyettävä luomaan pysyvä muutosvalmius kannustamalla ihmisiä luovuuteen, riskinottoon, perinteisten toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja virheistä oppimiseen.

Neljäs haaste liittyy henkilöstön jaksamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtimiseen jatkuvien muutosten keskellä. Toistuvat organisaatiomuutokset kuormittavat sekä laadullisesti että määrällisesti ihmisiä. Tämän vuoksi henkilöstötyössä on tärkeä mitoittaa oikein työmäärä sekä työntekijöiden osaamistaso suhteessa annettuihin työtehtäviin. Esimerkiksi riittävällä ohjaamisella ja koulutuksella sekä hetkellisellä työvoiman ja työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien lisäämisellä voidaan pyrkiä välttämään sairaspöissaoloja ja työnkuormitusta. Ihmisten henkissä tukemisessa on olennaista empatian osoittaminen ja kuunteleminen, omalla esimerkillä innostaminen ja kannustaminen sekä yhteisöllisyyden tunteen vahvistaminen.

Seuraavaan taulukkoon on koottu barometriaineiston pohjalta ehdotuksia ja suuntaviivoja muutosjohtamisen tueksi henkilöstötyössä:

I Muutostarpeen ennakointi ja määrittäminen

- Tee muutosten ennakoinnista keskeinen kilpailutekijä.
- Puntaroi useasta näkökulmasta muutosten tarpeellisuus ja valikoi tarkoin toteutettavat muutokset.
- Huomioi muutosten vaikutukset kokonaisvaltaisesti ja pyri eri osatoimintojen yhdenmukaiseen kehittämiseen.
- Perustele muutokseen johtaneet syyt ja taustatekijät huolella sekä määrittele muutoksen merkitys yksilötasolla.

II Muutokseen motivoiminen ja sitouttaminen

- Aseta muutokselle selkeät tavoitteet sekä organisaatio- että yksilötasolla.
- Anna tunnustusta hyvistä työsuorituksista ja palkitse muutostavoitteiden toteutumisesta.
- Huomioi työntekijöiden erilainen motivaatioperusta ja yksilölliset tarpeet.
- Tarjoa ihmisille mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

III Osaamisen kehittäminen ja pysyvän muutosvalmiuden luominen

- Varmista työntekijöille riittävä ja säännöllinen koulutus osaamisen ylläpitämiseksi.
- Tarjoa lähiesimiehille käytännönläheisiä työvälineitä muutosjohtamisen tueksi.
- Luo jatkuva muutosvalmius kannustamalla ihmisiä luovuuteen, riskienottamiseen, perinteisten toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja virheistä oppimiseen.

IV Jaksamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen

- Mitoita oikein työmäärä ja annetut työtehtävät suhteessa työntekijöiden osaamistasoon. Lisää tarvittaessa työvoimaa hetkellisesti, ohjaamista ja koulutusta sekä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä.
- Osoita empatiaa, kuuntele sekä innosta ja kannusta omalla esimerkillä. Vahvista yhteisöllisyyden tunnetta.

Lähteet

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Armstrong, M. (1994). Johtotekijät 2000 osa I: Muutos. *Yritystalous* 52:6, 13–18.
- Attaran, M. (2000). Why does re-engineering Fail? A practical guide for successful implementation. *Journal of Management Development* 19:9, 794–801.
- Bartunek, J. M. & Moch, M. K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *Journal of Applied Behavioral Science* 23:4, 483–500.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88:2, 207–218.
- Beckhard, R. & Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review* 78:3, 133–141.
- Beer, M. A. (1980). *Organization Change and Development: A Systems View*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review* 68:6, 158–166.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organizational Development Journal* 22:1, 372–382.
- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change – Competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management* 24:9, 886–902.
- Clark, T. R. (2005). A mouse of change, a lion of resistance. *Leader to Leader* 35, 47–52.
- Denton, K. D. (1996). Four simple rules for leading change. *Empowerment in Organizations* 4:4, 5–9.
- Dunphy, D. C. & Stace, D. A. (1988). Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the O.D. model. *Organization Studies* 9:3, 317–334.

- French, W. L. & Bell, C. H. (1990, alkuperäisjulkaisu vuodelta 1984). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Garvin, D. A. & Roberto, M. A. (2005). Change through persuasion. *Harvard Business Review* 82:2, 104–112.
- Gill, R. (2003). Change management – or change leadership? *Journal of Change Management* 3:4, 307–318.
- Goodman, P. S. & Dean, J. W. (1994, alkuperäisjulkaisu vuodelta 1981). Why Productivity Efforts Fail. Teoksessa W. L., French, C. H. Bell, & R. A. Zawacki (toim.), *Organizational Development and Transformation: Managing Effective Change*. Boston, MA: McGraw-Hill. 441–459.
- Goodstein, L. D. & Burke, W. W. (1997). Creating successful organization change. Teoksessa C. A. Carnall (toim.), *Strategic Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 159–173.
- Kanter, R. M. (1985). Managing the human side of change. *Management Review* 74:4, 52–56.
- Kanter, R. M. (2005). *Leadership for Change: Enduring Skills for Change Masters*. Harvard Business School Cases 9-304-062. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaufman, R. S. (1992). Why operations improvement programs fail: Four managerial contradictions. *Sloan Management Review* 34:1, 83–93.
- Kirkpatrick, D. L. (2001). *Managing Change Effectively: Approaches, Methods and Case Examples*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mabin, V. J., Forgeson, S. & Green, L. (2001). Harnessing resistance: Using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training* 25:2, 168–191.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *Journal for Quality & Participation* 19:3, 53–64.
- McLagan, P. A. (2003). Muutoksen johtaminen tänään, osa I. *Yritystalous* 2: 13–16.

Mikkelsen, A., Saksvik, P. & Landsbergis, P. (2000). The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work & Stress* 14:2, 156–170.

Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review* 32:2, 77–97.

Nadler, D. A. (1981). Managing organizational change: an integrative perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science* 17:2, 191–211.

Niskanen, M., Musto, K. & Haapamäki, J. (1998). *Menestys ja jaksaminen: Miten toteuttaa henkistä työsuojelua*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Oakland, J. S. & Tanner, S. (2007). Successful change management. *Total Quality Management & Business Excellence* 18:1/2, 1–19.

Schein, E. H. (1994). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

UNDERSTANDING THE FUTURE CHALLENGES WITH GENERATION Y AT WORK

Susanna Kultalahti

Abstract: The purpose of this theoretical review is to introduce generational aspect in leadership. Furthermore, it emphasizes the characteristics of Generation Y and concentrates on the challenges when leading Generation Y. Furthermore, relatively strong emphasis is on the well-being of today's young adults, i.e. Generation Y. They are representing increasing early retirement rates and sickness absences already in the beginning of their careers. This is alarming, especially when considering that they have decades of working life ahead of them. Generation Y is said to challenge HR in the future, and the challenge is already started. Thus, it is essential for HR to recognize the special characteristics and how to react to them. Generation Y cannot be ignored in HR today nor tomorrow.

Keywords: Well-being; Leadership; Generations; Generation Y

INTRODUCTION

Questions concerning Generation Y and its effects on working life deal with several themes of HR now and in the future. Generation Y is starting to enter the workforce in full speed soon, thus, the challenges are faced and are inevitable in coming years. The interest around Generation Y has to do with its special characteristics that are to be discussed later in this paper. Furthermore, the state of well-being of these young employees is concerning, as they are also retiring in full speed. All in all, leadership and supervisors are the key factors when these aspects are concerned. This triangle – well-being, Generation Y, leadership – is the basis for this article.

Hence, this setting supports the purpose of this report. This article's focus is mainly in the future HR, since Generation Y shows its full power in next years. Moreover, in this article, Generation Y is discussed in the light of leadership and well-being, somewhat essential parts of any HR. Thus, the purpose of this paper is to enlighten the generational discussion, especially concerning Generation Y, with more familiar themes, such as leadership and well-being. The used approach is theoretical, representing the ongoing discussion and research.

Lack of well-being in today's working life has enormous expenses of 24–30 billion euros in Finland, claims professor and director of Finnish Institution of Occupational Health, Guy Ahonen. This cost is based on early retirements and sickness absences. Thus, people do not feel well nowadays, and consequences are

inevitable in working life. At the same time, careers are wanted to extend, even though thousands of employers under 35 are displaced from work life. Emphasizing the improvement of working conditions, even a minor enhancement reduces the costs remarkably. (Kauppalehti 2011: 4–5.)

Furthermore, in 2009, five people under 30 years were retired daily because of mental health problems. Thus, the well-being of today's young employees, the Generation Y, needs special attention. Their sick leaves due to mental problems have been increasing for almost a decade, and the increase has been significantly greater than among older employees. (Raitasalo & Maaniemi 2011.) According to the recent statistics, the number of young people on a disability pension is enormous. Three fourth of the pensions were dealing with mental problems, and depression as the cause for retiring is peaking: there were increases of 60,5 % (men) and 42,1 % (women) between 2004-2009. (Malin 2011; Pakkala 2011; Raitasalo & Maaniemi 2011; Grönvall 2010.) It is noteworthy, that in other age groups the mental problems causing early retirements have been decreasing. Thus, the mental problems are characterizing to be a problem especially for younger employees. (Raitasalo & Maaniemi 2011.)

The reasons behind the increase in young people's mental problems are complex and multidimensional. There might be changes and development in diagnostics and the benefit process. Moreover, problems might have been identified sooner and dealt with in the early stages. Nevertheless, the resources are not adequate, and not all problems are tackled before they get prolonged and reflect to the working life as well. In addition, pressures and expectations nowadays concerning studying, work, family and overall coping can overwhelm young people. (Raitasalo & Maaniemi 2011.) According to Twenge (2009), it is noteworthy that work-life balance worries mostly graduates who have not even started their own families yet. Either way, the development in sick leaves and disability pensions is concerning (Raitasalo & Maaniemi 2011).

Research has also discovered that especially short absences have been higher among young employees (Arola, Pitkänen, Nygård, Huhtala & Manka 2003; Manka 1999: 225). According to Vahtera & Pentti (1995: 101–102), short absences may indicate other than actual diseases, for example, motivational problems, attitudes, atmosphere in the workplace, problems with job designing and other factors that have an effect on the quality and productivity of the work. Manka (1999: 225, 250) discovered that even though interventions she conducted did not decrease the amount of short absences, employees involved with them were less stressed, had higher locus of control and feeling of coherence. Moreover, they rated their physical condition higher than other employees. Neverthe-

less, employees under 30 years found the incentive programs the least motivating, the engagement was the lowest in comparison with employees of other ages, their stress levels increased the most and the level of professional competencies was the lowest. Thus, it is crucial to examine the well-being and expectations of the young employees, today's Generation Y, in order to enhance their coping in the future as well as their productivity in the working life. (Manka 1999: 225, 250.)

Comfortingly, well-being can be managed. In fact, leadership has a great impact on well-being of the work community. More importantly, well-being affects the performance and productivity of the organization. There are numerous ways to promote well-being, but in every procedure leadership and supervisor play a significant role. Leadership's role goes beyond diminishing the negative effects, such as harassment, bullying or discrimination. Good and productive atmosphere is created through mutual understanding of the rules and roles in the workplace, as well as open communication between the employees. (Juuti 2006: 83–84.)

In addition to well-being, also generational differences and diversity can be managed as well. In fact, when the workforce is diverse, it needs to be managed accordingly in order to increase organizational performance. Even though empirical research is sparse, it is hypothesized that diversity management moderates the relationship between leadership and organizational performance. Especially conflicts and tensions, which exist because of the diversity, need to be managed. (Dietz & Petersen 2006: 226–230.)

Moreover, the most important reason, why young employees leave their job nowadays is the relationship with their supervisor. Parents have given them 'quality time', and as a consequence, they do not feel at ease with authoritarian leadership style or negative supervisor. They prefer more mentoring and coaching leadership style as well as transformational leadership, where the supervisor inspires and motivates. (Jamrog 2002.) Thus, it is even more justifiable to include Generation Y's point of view in this study as well.

WELL-BEING

The definition of well-being is scattered, as it can be perceived in different ways and have different aspects (Danna & Griffin 1999). Regardless of the multidimensional nature of well-being, it is first and foremost an entity. Different aspects of life should be balanced in order to feel well. Furthermore, different aspects are affected by one another. (Manka 2007: 50, 163.) Traditionally, well-being discussion has concentrated on the physical factors and health, but mental aspect has

been increasing recently, and has been highlighted in research (Danna & Griffin 1999).

The well-being literature is wide-spread, not to mention that the definition is blurry and hard to handle. Well-being can refer to physiological state, but more often it also encompasses the mental health and perceptions of the psychological condition too. Also emotional factors are considered to be part of well-being. (Danna & Griffin 1999.) WHO, for example, states that being well is more than not being sick, thus, physical, mental and social aspects should be considered as a part of well-being (World Health Organization 2011). If anything, health is an indicator of well-being (Pfeffer 2010).

Well-being is an entity. To be able to feel well, different aspects of life should be balanced, including the social life, physical health and leisure time. Thus, well-being cannot be measured solely with medical tests and factors. (Manka 2007: 50, 163.) As people spend one-third of their adult lives at work, it has an effect on their both physical and mental health (Cunningham, Weathington & Burke 2008).

Traditionally, well-being has been viewed through the negative lens. That is, research has focused on the diseases and problems. Nowadays the concentration is more on the positive effects and feelings as well as on the productivity of a happy worker. Nevertheless, it is not a matter of neglecting or ignoring difficult issues. Even though stress is possibly the most important predictor of low productivity, lack of motivation, dissatisfaction and absenteeism at work, researching vigor, instead of its opposites stress and burnout, is something that organizational research is focusing on. (Diez-Pinol, Dolan, Sierra & Cannings 2008; Manka 2007: 160.)

The factors of well-being by Manka

There are not many publications on Manka's model. Nevertheless, in a discussion with her, she mentioned that her model is based on the one by Ruohotie (1990). Manka has developed Ruohotie's idea further by naming the factors more suitably to describe their meanings in the well-being context. Furthermore, she has placed an individual in the middle of the model, since everyone interprets the characteristics of an organization in their own way. She also pointed out that more research is needed to examine, whether the most important factor is, in fact, especially the social capital when considering the work community. (Manka 2011 b.) Nevertheless, Manka's model is suitable for all kinds of organizations, regardless of their size or field of industry.

Manka's model is four-dimensional (Manka 2011 a; 2008: 16). In the center, there is the individual and the different factors influencing well-being: locus of control, motivation to develop, health and physical condition. They are surrounded by attitudes, since no expedient is effective unless the employees themselves have the willingness to improve their health and well-being (Ojala & Ahonen 2003: 22). Well-being is affected by different factors, which are grouped to four dimensions. The model can be utilized regardless of the type of the organization, since the factors related to well-being are common for all kinds of organizations. (Manka 2008: 18.

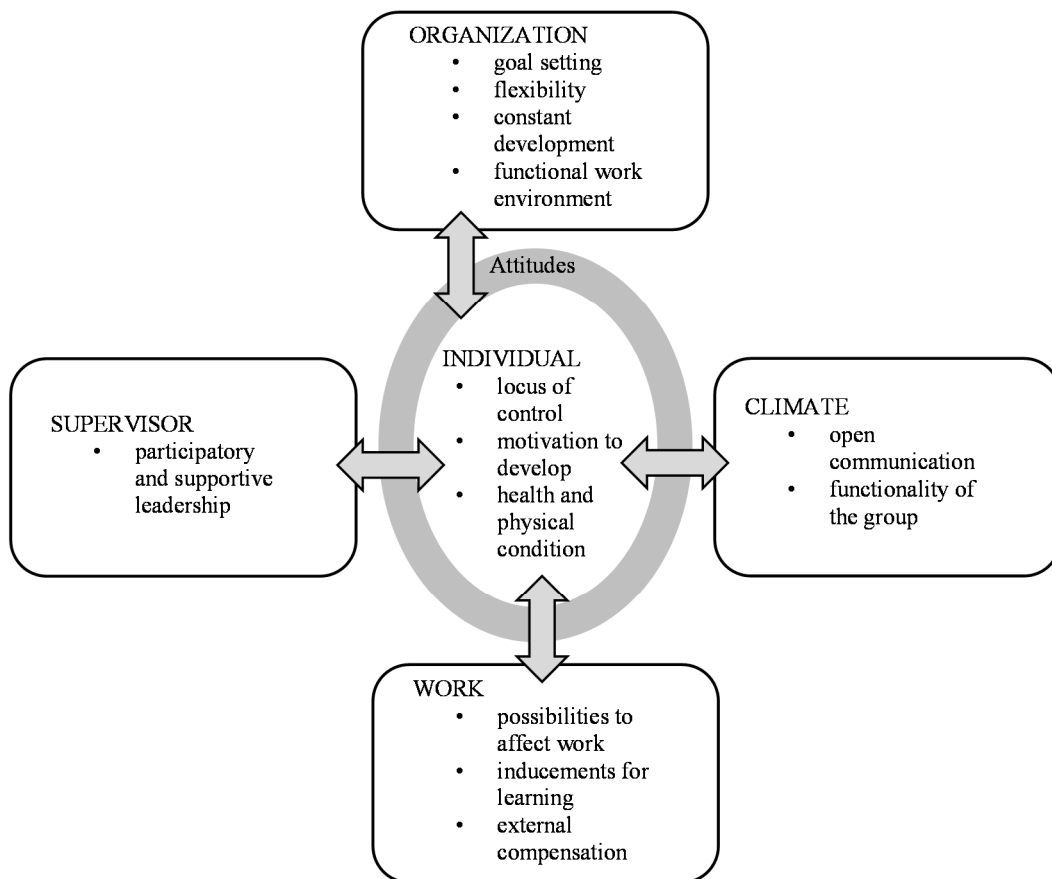


Figure 1. Healthy organization (Manka 2011; 2006: 16; 1999: 98–99).

The first block to be presented in Manka's model is work. It reflects the employee's possibilities to influence the work, goal setting and other aspects of it. This part of the model also includes the inducements for learning, diverse tasks and possibilities for learning, as well as compensations and other external rewards. (Manka 2011 a; 2008: 18.) Ruohotie (1990: 58) considers the inducements also

from the feedback's point of view, that is, to which degree the job itself provides feelings of success and progress. Compensations, can be considered also in relation to the performance. Together with the meaningfulness of the work, internal feedback explains the variation in motivation (Ruohotie 1990: 98).

The second block describes the influence of an organization on well-being and the critical factors therein. The organization supports well-being by being flexible and providing the employees with chances to affect their work; a strict hierarchical structure is, thus, not a suitable option, thus. The organization should enable knowledge development in order to satisfy customers' needs and to stay competitive. In addition to structural factors of the organization, the physical facilities (for example different kinds of tools) have to be up-to-date, safe and appropriate. The organization should also state its vision, goals and strategy clearly and live up to them. (Manka 2011 a; 2008: 17; Ruohotie 1990: 57.) It is also crucial to carefully plan and implement training for supervisors (Ruohotie 1990: 100).

Thirdly, Manka's model describes the effect of the climate on well-being. The colleagues and the work community have an impact on the well-being as well as the supervisor and the employees themselves (Ilmarinen 2006: 134). The work community is an important factor when employees' motivation to be increased (Ruohotie 1990: 100). Interaction in the workplace should be open and communicative. It also includes valuing other people's jobs, willingness to help others and trusting one another. Nevertheless, the productiveness can be increased by job redesign in order to make the organizational goals eligible for everybody. (Manka 2011 a; 2008:18; Ruohotie 1990: 58.)

Finally, the fourth factor of the well-being model is the supervisor. This dimension is two-fold. Leadership, on the one hand, involves fair treatment of the employees, building up trusty relationships and paying attention to employees' needs, wishes and challenges. The supervisor is the key factor when improving the performance and motivating employees. Moreover, well-being is enhanced by a receptive supervisor, who picks up different kinds of signals from the subordinates. The managerial perspective, on the other hand, describes the performance related factors, such as setting and striving for the goals, giving feedback and instructions. (Manka 2011 a; 2008: 18; Ruohotie 1990: 57.) Leadership creates the possibilities to achieve the goals (Ruohotie 1990: 100).

Meaning of well-being to organizations and individuals

Organizations are dependent on the productivity and creativity of their personnel. Organization's ability to act productively is related to well-being: if people do not believe in what they are doing and their organization, or they do not feel well (physically, mentally, occupationally), they cannot be creative in providing new ideas, services or products. In that case, organization is not able to succeed. (Juuti 2006: 84.)

Well-being is one of the factors that form and affect organization's competitiveness. From organization's point of view, another important factor is the number of sickness absences, since they have direct and indirect effects on costs. Thus, well-being should be an integrated part of everyday operations and management. (Niivala 2006: 93–94.) Well-being not only enables – or lack of it disables – organization's productivity but nowadays attention to the different sides of well-being can even be legislated. The increasing insurances costs and fear of litigation are also forcing organizations to focus more on their responsibilities towards employees. Thus, proactive measures in preventing stress and its harmful outcomes are playing a more important role in the future. That is, treating the actual disease, not only the causes. Moreover, carefully and suitably designed wellness programs prevent stress and ill-being in the first place. Concentrating on the prevention is also more cost-effective than to treat the already broken out symptoms, like stress, loss of productivity, family problems, job dissatisfaction and absenteeism. (Cooper & Cartwright 1994.)

Nowadays, more and more companies are trying to find the means to improve employees' well-being with different initiatives. Until now, it has been difficult for organizations to measure the success of an intervention that, on top of everything, is a long term one. Thus, they have not been able to see the actual effect of a wellness program on health care costs. Demonstrating the savings with, for example, return on investment (ROI) calculations, has made the wellness programs more easily accessible for managers. Moreover, large companies have been unwilling to be proactive in well-being enhancement. Thus, small- and medium-sized companies have an opportunity to engage their workers and show organizational commitment. (Cunningham *et al.* 2008.)

As stated earlier, well-being of the employees is almost a necessity in order for the organization to be productive and of high performance. Jurvansuu, Seitsamo & Tuuli (2000: 110, 124) found also an opposite relation: when the organization is successful and productive, perceived well-being among employees is higher. Thus, well-being and productive enhance each other, and cannot be distinguished.

Further, organizations' success is also affected positively by good working abilities and high state of mental well-being. Ill-being of the employees was preventing from success.

GENERATIONS

A generation is a group of people born within a specific time period. Thus, birth year defines the generation. (Smola & Sutton 2002). Moreover, based on the mutual birth year, members of a generation share "*a common location in the historical dimension of the social process*" (Parry & Urwin 2011). The beginning and ending of a generation cannot be defined for certain, but scientists have been able to narrow down the range. Today's workforce is consisted mainly of the three following generations: Baby Boomers, Generation X and Generation Y, respectively. The latter is just entering the work life facing the previous ones as managers and authority. (Smola & Sutton 2002.)

Generation's characteristics are based on life events that have a significant impact on the development of the individual, usually in the childhood or early adulthood. (Smola & Sutton 2002.) The collective memory reaches out even to music, television shows and movies (Parry & Urwin 2011; Arsenault 2004). These events will shape generation's mutual attitudes, preferences and behavior ('generational imprinting') (Parry & Urwin 2011). According to Twenge (2009) Gen Y-ers, or any other generation, has raised themselves, and every generation reflects the culture in which they are born. Further, Smola & Sutton (2002) stated that different life events form different attitudes, values and opinions and generate divergence between generations. These basic assumptions are rather stable throughout the person's life.

For the Baby Boomers, or Boomers (born between 1946 and 1964, 1944–1960 according to Arsenault 2004) work and organizational goals are important. Thus, the loyalty to an organization is greater than within the younger generations. They are good mentors and enjoy having consensus. (Smola & Sutton 2002.) Characteristic of their childhood was safety, prosperity, traditional family background (two-parent household) and optimism (Gursoy, Maier & Chi 2008).

The first wave of Generation X-ers, on the other hand, was born in 1965 and the last wave, arguably, in 1977 (or 1961–1980 in Arsenault 2004). There seems to be distinct differences compared to the former generation. Gen X-ers are reported to be more 'me'-oriented, cynical, and for them the work is not the center of attention, since they would be more interested than others in quitting their work when

winning a lot of money. (Smola & Sutton 2002.) In their youth, Gen X-ers had to adjust to less and less wealth, divorcing parents and dual-career families (Gursoy *et al.* 2008). In the center of attention is social status and professional identity (Wais 2002: 156). Young adults need to be challenged since they want to make progress in their career. (Harju & Kallasvuo 2007: 39–40.)

The youngest incoming generation now entering the workforce is Generation Y, or Millennials. Born between 1978–1995 (Arsenault, 2004, prolongs the span from 1981 to 2000), Millennials have grown up with technology: their ways to communicate and enslave the technology differ enormously from the previous generations (Welsh & Brazina 2010). Furthermore, they are said to be even more craving than Gen X-ers when it comes to working arrangements and compensation. They also differ from previous generations by being more socially active. (Gursoy *et al.* 2008; Smola & Sutton 2002.) Furthermore, Gen Y has witnessed some shattering events such as acts of terrorism, school violence and shootings as well as natural disasters. These experiences have had an inevitable effect on how Millennials faces the world and what kinds of values, opinions, and perceptions they possess. (Welsh & Brazina 2010.)

The upswings in economy have given Millennials confidence and optimistic and prosperous expectations concerning the future. Nevertheless, they are interested in voluntary work, and friends and family are the priority number one. (Gursoy *et al.* 2008; Arsenault 2004; Hart & Brossard 2002.) Gen Y-ers has watched their mothers working outside the home and dual-career families have been the norm for them. Also their mothers have often built themselves a career before starting a family. (Welsh & Brazina 2010.)

Gen Y-ers have had over-careful and supervising parents. That has taken the edge off of Gen Y-ers' independence and self-reliance. Also media and teachers have had an impact on shaping Generation Y. (Twenge 2009.) Jamrog (2002), on the contrary, claims that being members of dual-career families, Gen Y-ers have had to become independent earlier than, for example, their parents. He continues that this fact has an impact on the supervisor relationship as well: Gen Y-ers want to have close ties with their supervisor, since the similar kind of affection might have been missing in their childhood.

Generational aspect in leadership

There are generational differences in how people from different generations act as leaders and how they want to be led (Arsenault 2004). Differences are based on

the collective mind-set of each generation, consisted of attitudes, beliefs and values as described before. Arsenault discovered that every generation has created a culture of its own. According to his study, preferred leaders predicted the preferred leadership style. Baby Boomers identify themselves with passionate and anti-hierarchy leader, whereas Generations X and Y respect competent and change agent qualities in a leader.

Furthermore, Baby Boomers stood out calling for compassionate, honest, competent and spirited leader. Generations X and Y, on the other hand, want their leaders to challenge the system and create change. For them, honesty is not necessary the best policy and they are ready to stretch the rules concerning whether one should tell the truth or not. On the contrary, Baby Boomers ranked honesty as the most important characteristic a leader should possess. (Arsenault 2004.)

Although being different, Gen Y-ers have their own advantages that should be exploited. They want to be successful and their tolerance is good. In work life, the managers should steer them into right directions, since they might have false and too optimistic expectations about their own competences. In such cases, burnout and stress-related symptoms are possible if the expectations are not met. (Twenge 2009.)

Managers have an excellent opportunity to harness the Gen Y-ers as the most productive workers. There are, nevertheless, factors that should be taken into consideration. Millenials also want the leadership style to be a balanced mixture of flexibility, high demands, responsibility, time for trial and error, clear directions and freedom to do things in their own way, not to mention that they adore collaboration and team play. That is more than enough pressure for the managers especially when all this should occur with constant and constructive feedback. (Martin 2005.)

The younger the employee, the more important it is to get respect from the management and colleagues (Hurst & Good 2009; Lievegoed 1995: 66.). Feedback, evaluations and possible criticism have their effect on every aspect of life. Appreciation especially from the supervisors can make their day. Likewise, a claim or a mistake can make the whole world seem as an impossible place to live. (Lievegoed 1995: 66.) Instant bonuses and different kinds of perks are the best feedback for Generation Y (Hurst & Good 2009). All in all, the Gen Y-ers' relationships between their supervisors differ from the older generations (Myers & Sadaghiani 2010).

When the employer is concerned, there are few things that should be taken into consideration. Research shows that the career expectations reflect the values Gen-

eration Y possesses. Thus, knowing, understanding and accepting the unique traits Gen Y-ers have help the organization to bring out the best in them. It is crucial for the organizations to understand that the part-time jobs students have, have an effect on their later career and the employers' image. Thus, if the organizations want to engage young graduates, they should take care of them from the very beginning. Moreover, Gen Y-ers want to have responsibilities and promotions already in the early stages of their career, since they are afraid of stagnation. Empowering gives needed flexibility them for them, and a feeling of being wanted and important. They are not afraid of multi-tasking; thus, job enlargement gives their careers variability, especially when there are only slight chances for vertical promotions at that moment. Finally, Gen Y-ers' need for work-life balance should not be ignored. They cannot be forced to make the work their priority number one – and the only one to suffer would be the employer since the Gen Y-ers vote with their feet. (Behrstock-Sherratt & Coggshall 2010; Broadbridge, Maxwell & Ogden 2007.)

GENERATION Y'S WELL-BEING AS SUPERVISOR'S CHALLENGE

Next, well-being has been discussed in leadership's point of view. Special attention has been paid to Generation Y, and the discussion is structured following Manka's model of well-being and its four dimensions.

Job

Gen Y-ers have high expectations concerning their career plans, education and professional matters. According to a recent research, they do not always live up to their own expectations, as more and more have reported wanting to complete a graduate education, but the actual number of graduates has not increased. The same pattern has been identified in issues concerning, for example, "work as a 'professional' under the age of 30". Thus, Gen Y-ers set themselves goals they cannot attain and are very optimistic about their future. Perfectionism and overconfidence have peaked with Gen Y but that, naturally, does not mean they are successful in fulfilling their hopes. On the contrary, mental health problems have increased, especially because of the more often perceived stress and anxiety. (Twenge 2009; Hurst & Good 2006.) Same kind of indications was found in HR-barometer as well: the data showed that many young people want to become leaders and managers immediately, even though education and experience is insufficient; they have a need for securing the title in early stages of their careers.

Thus, Generation Y has special characteristics that should be understood in order to maintain their well-being in the future. In addition, with different strategies, such as mentoring and training, the gap between job expectations and the reality can be reduced. Nevertheless, whatever the procedure, generational characteristics should be taken into consideration. (Hurst & Good 2006.) According to the HR-barometer data, there are some differences between generations. The young people like to come and go, which is a big chance in comparison to older age groups and increases employee turnover. In addition, leading new generations is harder than older ones, as many young people have been able to live independently (see also Jamrog 2002). Thus, adaptation training is required in working life.

When learning, for example on the job, is concerned, Gen Y-ers prefer more hands-on experiences, usage of different kinds of communicational systems and interactive learning. Furthermore, they appreciate concrete instructions, frequent and sufficient feedback, guidance, strict and outspoken rules, and they also want to know what is 'behind the scenes', i.e. why they are learning in the first place or doing what they are doing. Moreover, Gen Y-ers are questioning the tasks and do not perform on the basis of plain duty. Deeper meanings give them strength and a feeling of being important – that is something that should be kept in mind, since it gives Gen Y-ers an energy boost. (Behrstock-Sherrat & Coggshall 2010; Twenge 2009.) Moreover, they are willing to challenge the technological solutions in the organization, and in case they do not respect them, they get bored (Harris 2005; Martin 2005).

Also increased demand for leisure time should be noticed. Moreover, according to Twenge (2009), narcissism and entitlement inflict on having expectations for plenty of leisure time. Gen Y-ers work to live and that affects the work values and attitudes towards work. Today's young people want more flexible and lighter work schedules. (Behrstock-Sherrat & Coggshall 2010; Twenge 2009.) An employee, in fact, should be encouraged to cater for work-life balance in order to feel committed to the organization, and to keep the work environment flexible, something that Generation Y values (Hurst & Good 2009). In the HR-barometer data, there were notifications that fewer and fewer young people want to fatten the shareholders wallets with their own work input. They want more balance between their free time, time spent with friends, family life and work. Organizations need to closely consider the values they have, that the young people can commit to.

For Millennials, life is here and now. Thus, training and incentive programs as well as the responsibilities need to be up-to-date and they have to have a feeling that they are doing meaningful, value-adding and rewarding job at the present mo-

ment. (Harris 2005; Martin 2005.) External rewards alone are not sufficient for Generation Y (Hurst & Good 2009; Jamrog 2002). The best way to get Generation Y engaged is to create a pleasant work community and challenge them with work itself (Jamrog 2002). HR-barometer showed indications that the youth today refuses to do routine tasks. This puts pressure on work design, since expertise is needed, but young people must also be able to carry out routine tasks.

Organization

There are several things that are related to well-being from organizations point of view. Diez-Pinol *et al.* (2008) found that, on the one hand, overall working conditions have a positive effect on preventing burnout, and, on the other hand, extrinsic factors cause burnout, when an employee is not satisfied with them. Thus, they state that organizations have a possibility to support well-being of their employees. Further, they suggest implementing direct interventions and well-being programs. Cronin de Chavez *et al.* (2005) state, that well-being is tied to values. Thus, it is important for the organizations to clearly discuss their values, and be responsible for their actions. Especially Generation Y values flexibility (Hurst & Good 2009), and as an organizational structure, flexibility enhances well-being (Manka 2008: 17). Nevertheless, Cunningham *et al.* (2008) recognized the challenge in promoting well-being in organizations: its effects and almost inevitable savings are hard to measure in monetary terms. Thus, it is hard to justify the importance of well-being programs.

Even though it is difficult to say which one was first, a high productivity or high subjective well-being, having an employee with both of these qualities is vital to any organization. Organizations can face success and productivity by, for example, clarifying the goals and enabling employees' individual development and fulfillment. Thus, organizations can exploit employees' well-being in reaching higher performance, since engaged workers are a key factor when the productivity is concerned. (Russell 2008.)

Functional job-design provides the employees with tools to prepare themselves for possible stressors. This can be achieved by giving the employees more control over their work and assuring that the right people are in the right places, i.e., the work matches with competences. Moreover, general skills to handle stressing situations should be developed. (Strategic HR View 2007.)

Shaw & Fairhurst (2008) discuss the nature of development programs designed for newly graduated Gen Y-ers. They state that Generation Y, in fact, is different

than the previous ones, and this fact needs to be recognized and acknowledged before any successful training can occur. Second, being ‘digital natives’, the usage of technology is essential in the training programs. Furthermore, Millennials are familiar with searching for information, and can concentrate on several things at the same time. In addition, it is natural for them to question and demand answers. Third, despite of the protecting parents, Millennials have faced life events that have shaped the whole generation. Thus, they have leaned on their families and friends for support and their loyalty for them exceeds the loyalty to an organization. Because of this, Gen Y-ers demand – and expect instinctively – that their work is flexible and their lifestyle does not need to change just because they enter the worklife. Fourth, Millennials are not eager to take the responsibility for their development. Thus, they have external locus of control, which makes them blame the training programs instead of reflecting what they could have done better. Finally, robust Gen Y-ers are expected to bring new boost to the organizations – and the others just have to deal with it. (Shaw & Fairhurst 2008.)

Millennials are not afraid of challenges. In fact, they want to be pushed to their limits from the very first moment they enter the organization: increased responsibility is a reward. But what Millennials lack are their time management skills. They need to be taught to take care of the deadlines and deal with the unavoidable interruptions. Even so, their high demands can be turned into profitable performance. Today’s organizations need to accept the fact that Millennials are the most willing to go where they feel respected, rewarded and needed – the change does not frighten them, but the lack of it does. (Martin 2005.) However, Dries, Pepermans & De Kerpel (2005) state that against the common belief, Gen Y-ers actually appreciate organizational security and stability, and would like to engage themselves in an organization that is able to provide them with safety. But the reality of today’s working life (a multiple-employer career but feeling an ache for security) might have been changed, and it affects the shift towards boundaryless career instead of the generational preferences.

Generation Y has been accused for lacking willingness to engage themselves in an organization. In fact, for them, commitment and engagement are driven by goals and projects, not the organization itself. Provided with adequate goals and challenges, their behavior can be as committed as that of previous generations, especially Boomers. (Myers & Sadaghiani 2010.) Further, HR-barometer data showed, that young people do not commit to organizations, to them it is often another step in the ladder to something else that may be important for either personal- or career development. In addition, HR-barometer data also showed indications that incoming new workers and partly also currently working young people are not committed to organizations, but instead to various networks. This finding

is in line with Myers & Sadaghiani (2010), as well. Moreover, these networks young people possess are based on expertise, hobbies, and other factors unrelated to the organization. Employees move between organizations and also between different industries with more ease than before. Thus, it is more difficult for organizations to commit their personnel specifically to their own organization.

Climate

In today's work environments bureaucratic structures are vanishing and employees of different age can have same responsibilities. Possible problems may rise, when the different styles of working and communicating collide. Also the language and the perceptions of colleagues may differ to a great extent. (Dwyer 2009.) According to HR-barometer, young people are bringing new behavior patterns and ideals with them into working life. The challenge is, how to utilize these features in a way that the previous ways of operating are not completely destroyed.

Bridging the generational gap is a difficult task. Hatfield (2002) proposes small gestures as a key to build effective multi-generational teams. Lunches, staff meetings and collective goal setting bring the generations together. Furthermore, customized achievement-based rewards and encouragement satisfy employees regardless of the generation. (Hatfield 2002.) When the generational collision is considered, according to HR-barometer data, the reasons behind the tension can be in the lack of experience in co-working: the younger the employee, the weaker the ability to cooperate, and the weaker the ability to take other members of the working community into account. Young employees can lack even the most basic manners.

In addition to knowing how the people should be led, leaders should focus on their self-awareness as well. Thus, any concern of diversity, generational differences included, can be dealt with. (Bell 2010.) As a prize the employer could get a team who exploits different kinds of values, opinions, ideas and perspectives. (Hatfield 2002.) Millennials have high expectations concerning their colleagues: in their opinion, everyone should be as motivated and engaged as Millennials themselves (Martin 2005). Nevertheless, Millennials are eager to work in socially active work environments, and they prefer team work. These kinds of arrangements help them to commit to the work and contribute their best. (Myers & Sadaghiani 2010.) Nevertheless, it should not be forgotten, that young people nowadays are different to lead than those born between the 50's to the 70's: encouragement and motivation change, states the HR-barometer data.

Furthermore, as Millennial traits are expected to cause collisions at the workplace, the formal, as well as informal, leaders from previous generations should show an interest and inquisitiveness towards the new generation, instead of criticism and negativism. In addition, as the HR-barometer indicates, the working community truly faces challenges. In the end, it needs to do the upbringing that has not been done at home. Young people are not really becoming independent, as parents can come to the work place to “protect” their preciouses. Eventually, the diversity and new modes of operations should be seen as opportunities, not obstacles. Millennials’ ways of working and performing the tasks might be different and unfamiliar, but they might enhance effectiveness and increase the productivity. (Myers & Sadaghiani 2010.)

Generation Y possesses a unique trait of being comfortable with diversity, especially between different nationalities. This has two main implications: first, Generation Y gets along with different kinds of people, and, second, it wants to get involved with diversified colleagues. Thus, Gen Y-ers are interested in organizations that are able to provide them with global challenges as well as international work community. Moreover, they value organizations that are interested in progressing minorities’ rights. (Jamrog 2002.)

Supervisor

The supervisor is the key factor when managing the well-being of the employees. When the mental issues are tackled at early stage, it is possible to prevent more serious complications and diseases. Thus, well-being management should be part of managers’ training programs, in order to ensure the implementation of adequate health promotion (Plath, Köhler, Krause & Pfaff 2008). Even though increasing productivity has high priority in any organization, the hardest task, i.e. promoting well-being on an individual level, remains primarily supervisor’s responsibility (Karppanen 2006: 161).

Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride (2004) investigated the relationship between leadership and subordinate well-being. They conclude that subordinates have a considerable impact on their leaders’ behavior. That is, when the subordinates feel good about themselves, they also perceive they get more support from their leaders. On the other hand, the study showed that leaders have an effect on their subordinates’ well-being. Thus, the leadership and subordinate well-being form a loop which is fueled by feedback. Furthermore, the study suggests that the reciprocal impacts of both factors occur more in short-term than in long term.

There are some practical implications that could be taken into consideration when enhancing the relationship between leadership and subordinate well-being. First, managers should recognize that subordinates' well-being affects their leadership style and behavior. Thus, the leadership is not solely based on the manager's perceptions and attitudes, but the two-way influences of both the manager and the subordinate. Second, due to this fact, subordinates should be made aware that their behavior has consequences when the leadership is concerned. They should not expect that the manager takes the whole responsibility for their well-being. Finally, well-being programs should be targeted to both the manager and the subordinate because of these two-way impacts. (Van Dierendonck *et al.* 2004.)

CONCLUSIONS

The purpose of this article was to raise discussion around Generation Y through more familiar topics, such as leadership and well-being. Generation Y reflects the future challenges in HR, as they are examined to be different from the previous generations in terms of high demands for flexibility, self-confidence and demands concerning their relationship with the supervisor. Furthermore, Generation Y faces ill-being already before entering the working life: early retirement rates are peaking and the increasing sickness absences cannot be ignored. Thus, the well-being of young adults is alarming, even though they are only starting their careers of dozens of years. This is rather contradictory: they are among the most ill-being employees, but yet they have to cope the longest.

Thus, this paper emphasizes the need for actions to consider generational issues in organizations. Moreover, it is especially HR that is the key player when implementing any action in practice. Another factor to be emphasized is the supervisor. As according to Juuti (2006: 83–84), supervisor is the most important factor when, on the one hand, implementing well-being procedures in the organization and, on the other hand, taking care of the subordinates' well-being. This theoretical study is, thus, in line with the literature, and provides significant information on the importance of the supervisor. According to HR-barometer, in organization's point of view, in the future it will be challenging to find employees and make them committed. Young people want work-life balance and organizations are challenged to keep up with this trend. Moreover, they no longer want to commit for a long time, instead they seek new experiences. Furthermore, HR-barometer showed that even the most security conscious of youth are not willing to put up with underpaid and badly led jobs. Thus, the only and traditional benefit of the government, the stability of the employment relationship, has started to weaken among Generation Y.

In conclusion, this study extends the focus to generational aspects and, mainly, Generation Y's point of view. This review can contribute to understanding the generational differences on a general level, and, thus, providing basis for further research by awakening interest on the subject. Moreover, this study adds to the body of knowledge by presenting the importance of leadership and the supervisor, as well as the variation between generations.

The main implications concern the concentration on supervisor's actions and impact on subordinate. This relationship cannot be emphasized too excessively. Further, taking into consideration the enormous expenses ill-being incurs, there cannot be too much attention on well-being issues. As pointed out in the very beginning of chapter 1, on a society's level even a decrease of small percentage has a significant impact measured in monetary terms. The effects are notable on an organizational level as well.

The other main implication concerns the Generation Y. This study does not aim to diminish the status of other generations, but it arrests the interest on the special characteristics of Generation Y and the worry around its well-being. Gen Y-ers are expected to work even longer careers than the previous generations in order to cover the expenses caused by large retirements. Thus, any proactive measures to enhance and promote Generation Y's well-being are an investment for the future. The alarming rates of Gen Y-ers' early retirements and sickness absences vary from other generations indicating, that there has to be somewhat remarkably different about Generation Y. By recognizing the Generation Y's traits and characteristics, practical implications can be made to everyday leadership and, thus, take their expectations into consideration.

Even though any particular organization cannot be responsible for the whole generation and its future, important work is done on the organizational level and in individual's point of view, as the present study shows. Moreover, the closest supervisors have major influences on their subordinates, and as discussed earlier, well-being can, and should, be managed. Thus, it is crucial that attention is being paid on the closest supervisor's actions, as they possess the most significant impact in leadership.

All in all, implications for practice can be concluded in monetary terms. In order to have a successful business, employees are the key factor. Further, to be creative and productive, employees have to have feelings of well-being. Thus, a loop is formed, where productiveness requires healthy (both physical and mental health) employees, which again require devotion from their organization to their well-being, and finally, productivity can be utilized to a full extent.

Nevertheless, it should be kept in mind that, as HR-barometer shows, Generation Y is only adapting to the current work environment and atmosphere (see also Dries et al. 2008). Young people may not be used to the same kind of way of working as more experienced workers, but comparably, the shortage of workforce resources leads to young employees not having the same kind of time to think about things as previous decades have offered. Instead, they are expected to be able to work at a cut throat pace from the get go. There is no time for the qualitative and inherent meaning of work to develop when activity is predominantly driven by hurry. On the other hand, young people have an ability to make demands unlike before. New employees have a different understanding of work and they define themselves often through things other than work. The work devotedness of their predecessors has changed into the marketing of their own resources without a second thought for the needs of the employer. If marketing those resources isn't met with a good offer, the time is spent in ensuring and maintaining personal wellbeing. Thus, some characteristics can be more like a consequence than an actual generational feature.

The working environment and the changes in it have an impact on the Generation Y as well. As a consequence, Gen Y-ers may have to adapt and be willing to compromise: the HR-barometer concluded that the meaning of different values and attitudes of the generation Y in relation to work and working life decreases, as work still needs to be done in order to secure an income and that fact will not change for a long time. Diminishing age groups and the aging of the larger population will weaken the ability to pay taxes and many of the benefits that are taken for granted by the currently young generation will have to be cut, which will also force securing an income by working. Even though Generation Y is said to be familiar with change (Martin 2005), also they are struggling to cope with a flow of changes that is constantly speeding up and continues for decades, in which their own input is miniscule at best, as the HR-barometer indicated.

References

- Arola, H., Pitkänen, M., Nygård, C.-H., Huhtala, H. & Manka, M.-L. (2003). The connection between age, job control and sickness absences among Finnish food workers. *Occupational Medicine* 53:3, 229–230.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences. A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organization Development Journal* 25:2, 124–141.
- Behrstock-Sherratt, E. & Coggshall, J.G. (2010). Realizing the promise of generation Y. *Educational Leadership* 67:8, 28–34.

Bell, A. (2010). The myth of generational tensions. *Leader to Leader* 58, 7–10.

Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A. & Ogden, S. M. (2007). 13_2_30: Experiences, Perceptions And Expectations Of Retail Employment For Generation Y. *Career Development International* 12:6, 523–544.

Cooper, C. L. & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; Healthy organization – A proactive approach to occupational stress. *Human Relations* 47:4, 455–471.

Cunningham, C. J. L., Weathington, B. L. & Burke, L. A. (2008). Riding the wellness wave: Implications for organizations. *Employee Benefit Plan Review* 63:5, 7–9.

Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management* 25:3, 357–384.

Dietz, J. & Petersen, L.-E. (2006). Diversity Management. In: *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Eds Günter K. Stahl & Ingmar Björkman. Cheltenham, UK; Northampton, USA: Edward Elgar. 223–243.

Diez-Pinol, M., Dolan, S.L., Sierra, V. & Cannings, K. (2008). Personal and organizational determinants of well-being at work. The case of Swedish physicians. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 21:6, 598–610.

Dries, N., Pepermans, R. & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career. Is “satisfied” the new “successful”? *Journal of Managerial Psychology* 23:8, 907–928.

Dwyer, R. J. (2009). Prepare for the impact of the multi-generational workforce! *Transforming Government People, Process and Policy* 3:2, 101–110.

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.

Harju, K. & Kallasvuo, A. (2007). *Esimiehen huoltokirja*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Harris, P. (2005). Boomer vs. echo boomer: The work war? *Training & Development* 59:5, 44–50.

Hart, P. D. & Brossard, M. A. (2002). A generation to be proud of. Young American volunteer to make a difference. *The Brookings Review* 20:4, 36–37.

Hatfield, S. L. (2002). Understanding the four generations to enhance workplace management. *AFP Exchange* 22:4, 72–74.

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.

Ilmarinen, J. (2006). *Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union* [online]. Helsinki, Finland: Finnish Institute of Occupational Health; Ministry of Social Affairs and Health [cited 03 Feb 2011]. Available on Internet: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8602.pdf.

Jamrog, J. J. (2002). The coming decade of the employee. Ed. William G. Stopper. *Human Resource Planning* 25:3, 5–11.

Jurvansuu, S., Seitsamo, J. & Tuuli, P. (2000). Toimipaikan menestyminen, organisaation terveys ja henkilöstön hyvinvointi. In: *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa*, 110–128. Työterveyslaitos, Työ ja ihminen tutkimusraportti 15.

Juuti, P. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. In: *Työhyvinvointi ja esimiestyö*, 77–91. Ed. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.

Karppanen, K. (2006). Esimiestyö ja työhyvinvointi. In: *Työhyvinvointi ja esimiestyö*, 155–162. Ed. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.

Kauppalehti (2011). *Työpahoinvoinnin hinta kohonnut megamittoihin*. 2.3.2011, 42: 4–5.

Lievegoed, B. (1995). *Yksilön elämänskaari*. Espoo: Posiplan Kustannus.

Malin, R. (2011). Vähentääkö nuorten työkyvyttömyys stressiä työpaikoilla? *Talouselämä* 28.3.2011 [online] [cited 14 April 2011]. Available from Internet: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article600772.ece>.

Manka, M.-L. (2011 a). *Työhyvinvoinnin tekijät* [online] [cited 02 February 2011]. Available from Internet: <http://www.docendum.fi/?sivu=3>.

Manka, M.-L. (2011 b). *Hyvinvoiva työyhteisö -malli* [online]. Message to: Susanna Kultalahti. 28 January 2011 [cited 17 February 2011]. Personal communication.

Manka, M.-L. (2008). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.

Manka, M.-L. (2007). *Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Helsinki: Kirjapaja.

Manka, M.-L. (1999). *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia*. (Topteam: Towards a productive, learning

and positive work community and personal well-being). *Acta Universitatis Tamperensis* 668.

Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training* 37:1, 39–44.

Myers, K. M. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology* 25:2, 225–238.

Nivala, V. (2006). Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. In: *Työhyvinvointi ja esimiestyö*, 93–106. Ed. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.

Pakkala, E. (2011). Mielenterveyshäiriöt vievät yhä useamman nuoren työkyvyn. *Mediuutiset* 28.3.2011 [online] [cited 14 April 2011]. Available from Internet: <http://www.mediutiset.fi/uutisarkisto/mielenterveyshairiot+vievat+yha+useamm+an+nuoren+tyokyvyn/a600627?s=1&wtm=mediutiset/-28032011>.

Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews* 13, 79–96.

Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives* 24:1, 34–45.

Plath, S.-C., Köhler, T., Krause, H. & Pfaff, H. (2008). Prevention, health promotion and workplace health management in German banks: Results from a nationwide representative survey. *Journal of Public Health* 16:3, 195–203.

Raitasalo, R. & Maaniemi, K. (2011). *Nuorten mielenterveyden häiriöiden aiheuttamat sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys vuosina 2004–2009*. Nettityöpapereita 23/2011. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Ruohotie, P. (1990). *Kannustava johtaminen*. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Ammattikasvatussarja 2. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.

Russell, J. E. A. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment* 16, 117–131.

Shaw, S. & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education & Training* 50:5, 366–378.

Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23, 363–382.

Strategic HR view. (2007). *Manage Staff Well-Being*. 6:6, 5.

Twenge, J. M. (2009). Generational changes and their impact in the classroom: Teaching generation me. *Medical Education* 43: 398–405.

Vahtera, J. & Pentti, J. (1995). *Voimavarat, terveys ja työelämän murros*. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 7, Helsinki: Työterveyslaitos.

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology* 9:2, 165–175.

Wais, M. (2002). *Ihmisen elämänkaari. Aikuiselämän kriisit ja kehitysmahdollisuudet*. Suomen antroposofinen liitto.

Welsh, M. J. & Brazina, P. R. (2010). Gen Y anatomy lesson: They're not alien, just different. *Pennsylvania CPA Journal* 81:3, 1–5.

World Health Organization (2011). *Mental Health: A State of Well-Being* [online] [cited 07 March 2011]. Available from Internet: http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/index.html.

SO NEAR AND YET SO FAR: THE INTERNATIONALISATION OF HRM

Adam Smale & Vesa Suutari

Abstract: This chapter focuses on the findings of the HR barometer concerning future challenges arising from internationalisation. The findings suggest that although the theme of internationalisation was not as dominant as many others, this seems to be at least partly due to the diversity of respondents in terms of their HR and non-HR roles, their positions in both public and private sectors, as well as their employment across domestic and multinational organisations. This diversity in the backgrounds of the respondents was reflected in the different perspectives adopted when commenting about internationalisation. We identify and discuss four key perspectives: talent management, diversity management, leadership development, and integration. Collectively, the findings suggest that internationalisation will present significant challenges for some in HR, but not all. However, for those who don't perceive internationalisation as being significant, these challenges may arise sooner than they think.

INTRODUCTION

This chapter focuses on the results of the HR barometer that concern future challenges faced by HR due to internationalisation. The chapter starts by presenting a summary of the barometer findings regarding the perceived importance of internationalisation. The subsequent sections present and discuss the findings in more detail based around dominant themes that were identified in the written responses. Based on these themes, the chapter concludes by highlighting the kinds of roles that HR may have to play in the near future.

When looking at the overall results of the HR barometer from the international perspective, there appear to be quite contradictory signals with regards to whether internationalisation is among the main challenges facing HRM. From the aggregated findings, it can be concluded that internationalisation did appear among the top 13 challenges faced by organisations leading up to 2015. This finding is not entirely surprising in the light of continued globalisation and the increasing mobility of people across borders, typified by comments such as:

“Internationalisation brings constant development challenges.”

However, it was also clearly visible in written replies to an open-ended question that the international aspect of HRM was not commonly recognised as among the top priorities – as indicated by the relatively small size of the sphere in the figure (see Figure 1). In the ranking stage, its importance was elevated to some extent,

implying that people ranked it as important only after they were reminded about these kinds of future challenges by others. This probably reflects the situation that for many of the respondents the international aspects of HRM are not yet very visible in their daily work.

The results also indicate a fairly high level of disagreement about the importance of internationalisation. First, and not surprisingly, within the private sector internationalisation was ranked among the top ten priorities, whereas within the public sector it was ranked as the lowest. However, in light of the steady inflow of foreign immigrants to Finland and forecasts of labour shortages, we can expect that the resulting increase in workforce diversity is likely to have an impact in the public sector (e.g. hospitals, schools) in the long run.

More surprising was the notable difference in opinion about the importance of internationalisation between HR professionals/ labour representatives and general/line managers. Among general/line managers the internationalisation of HRM was ranked among the top two priorities whereas HR professionals and labour representatives ranked it among the lowest. For HR professionals, internationalisation was the issue that generated the highest level of disagreement, whereas for general managers this produced the least disagreement. While this might suggest a worrying misalignment between HR and business priorities, this data does not allow us to form strong conclusions about how serious this is or what the reasons are for these differences in opinion.

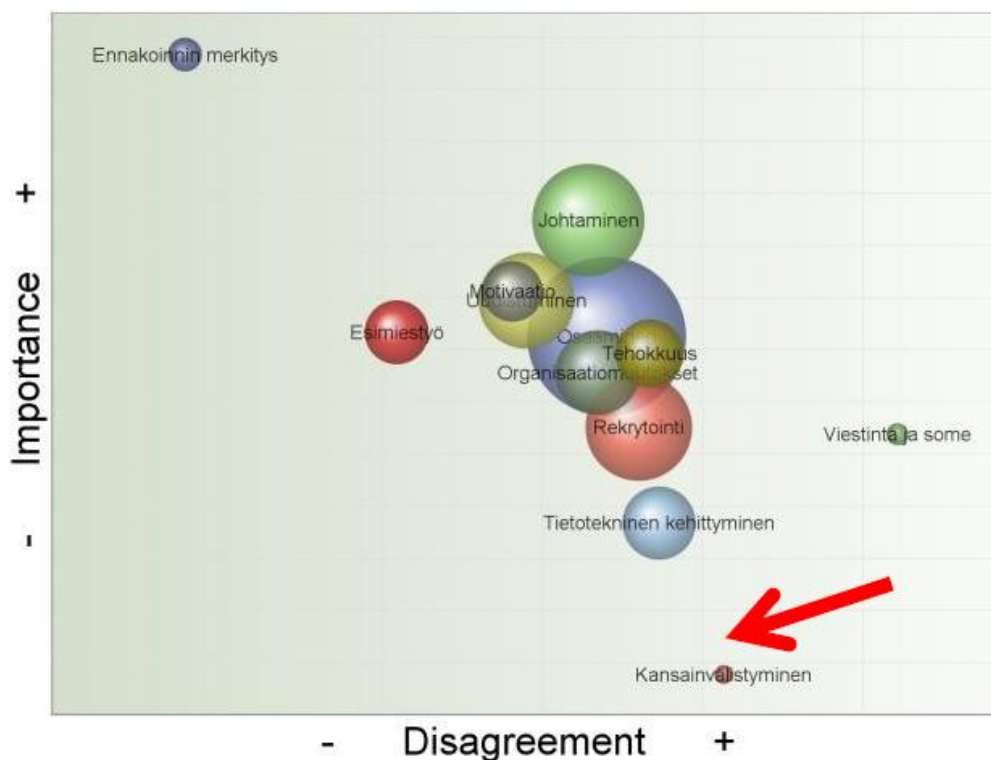


Figure 1. Aggregated findings on the challenges facing HR leading up to 2015 (HR-Barometer 2010).

As a field, ‘International HRM’ is very broad and involves everything related to HRM in an international setting or from an international perspective. It is therefore not possible to review and discuss the whole field in a single chapter based on the HR barometer. Instead, we adopt a data-driven approach, which uses the barometer findings as a basis for selecting the core themes for discussion. Having content analysed the data, we could identify four core perspectives which respondents adopted when describing the nature of the challenges facing HRM due to internationalisation: *talent management perspective*, *leadership development perspective*, *diversity management perspective*, and *integration perspective*. Next, we briefly discuss these themes as they appear in the current literature and present illustrative quotations from the HR barometer.

THE FOUR PERSPECTIVES ON INTERNATIONALISATION

The Talent Management Perspective

Widely acknowledged to have started in the late 1990's with a McKinsey consultancy report on "The War for Talent" (Chambers *et al.* 1998), interest in talent management has proliferated over the last decade. For organisations there are several challenges inherent in 'global talent management', defined as "*all organisational activities for the purpose of attracting, selecting, developing, and retaining the best employees in the most strategic roles (those roles necessary to achieve organizational strategic priorities) on a global scale*" (Scullion, Collings, & Caligiuri 2010: 106).

The focus of the "war for talent" movement is on the competition for top performers that drive organisational performance (talent demand) and their global shortage (talent supply). Although the "war" analogy may seem a bit out of place in light of recent financial turmoil and large-scale corporate restructuring, there is an acute shortage of talent at senior country levels in the BRIC countries of Brazil, Russia, India and China. Whilst companies and countries alike are therefore competing for top performers within Europe and North America, there is still argued to be a general lack of internationally oriented and experienced senior managers in organisations that are adopting an increasingly global orientation.

"Internationalisation affects both our personnel needs quantitatively and also the required education and competence level of staff (qualitatively)."

Established Finnish multinationals, as well as a growing number of internationalising small- and medium-sized enterprises based in Finland, have increased the number of their foreign affiliates and the proportion of employees who work in them. For them, the challenges of talent management increase when trying to recruit and retain professionals with the desired competencies and level of education in countries where these things vary to a great extent. The availability of local talent can represent a significant challenge. In addition, Finnish organisations must be able to attract talented professionals to Finland. This too presents a challenge (e.g. due to location, language, climate, discrimination, salary levels, taxation) at a time when many organisations are calling for managers and professionals with international competencies.

“There is a need to internationalise our staff since the environment is changing.”

As alluded to above, the reasons behind the current interest in talent management can be broadly divided into demand-side and supply-side factors. On the *demand* side, one can point to the general shift from manufacturing- to knowledge-based economies. As products and services become more knowledge intensive, attention has shifted to the effective management of intangible resources and human capital. More specifically, globalisation has raised awareness about the pivotal role played by managerial talent in implementing global strategies. This is particularly true for those who possess the requisite general business and cross-cultural competencies to be able to capitalise on the growth of key emerging markets (Scullion *et al.* 2007). The respondents noted, for example:

“Strategy implementation in multinational firms at country and employee level is a challenge now and in the future.”

On the *supply* side, the globalisation of professional labour markets together with the lowering of barriers to migration has increased the level of international mobility. Whilst for some countries and firms this presents an opportunity to reach greater numbers of better and cheaper talent, for others mobility presents a potential ‘brain drain’ scenario and significant challenges in talent retention. Key factors that have contributed to the shortage in supply include, first, the demographic trends of declining birth-rates and the retirement of a disproportionately high number of employees from the post-war baby boom generation; second, changes in the employment relationship whereby increasingly ‘boundaryless’ individuals are taking more responsibility for their own careers (see e.g. Arthur & Rousseau, 1996); and third, the educational systems of many developing countries are still failing to produce the required calibre of talent. Subsequently, it can be said that multinationals from different parts of the world are increasingly competing for talent from the same global talent pools (Stahl *et al.*, 2007), which becomes a significant challenge in recruitment.

“The recruitment of talent in specific areas of expertise is challenging when you are competing against other big and attractive organisations across the globe.”

The issues of talent supply and demand for Finland are very topical at present. Finland, according to the World Economic Forum’s Global Competitiveness Reports, has the best availability of scientists and engineers in the world, and they are trained by the best educational system. In the social sphere, Finland is the first- or second-highest-ranking country in the world with regard to the proficien-

cy of high school students in science, reading, and mathematics (PISA 2006). Taking a more comprehensive view across the different spheres of education, health, quality of life, economic competitiveness, and political environment, Finland has also been ranked as the world's best place to live (Newsweek 2010). This would suggest few problems in talent supply in the job market for white-collar professionals.

However, the high and rising demand for talented leaders in Finland is in danger of not being met. For instance, the contraction of the labour market has become particularly topical in Finland, and the aging population is placing increasing pressure on the country's ability to attract skilled immigrants. Between 2005 and 2020 it is estimated that some 900,000 employees will leave the workforce, representing 40 percent of the total, which will take the proportion of the population past the age of sixty-five to 25 percent (Financial Times 2007). Despite government initiatives to attract and support immigrant workers in Finland, multiculturalism remains relatively low. According to Statistics Finland (2011), at the end of 2010 the proportion of foreign-born citizens permanently resident in Finland was 3.1 percent. The need to attract foreign talent in both professional and managerial positions is thus quickly being recognised.

“In Finland the generations are clearly reducing in size. Immigration is increasing but will probably take care of only a proportion of the recruitment needs. Because our immigration policies are still in ‘baby shoes’, we are not able to attract highly educated talent.

A recent report entitled ‘Talent Available: Tapping the Expat Talent Pool’ (Ve-haskari 2010) commissioned by *Elinkeinoelämän valtuuskunta* (EVA), highlights the striking contradictions between calls from industry leaders such as the Confederation of Finnish Industries (EK) for skilled immigrants to cover the shortfall in the labour market, and the persistently high and rising unemployment among skilled immigrants. The report highlights a number of obstacles that ‘immigrant talent’ face in securing employment in Finland, which include language, complicated/restrictive bureaucracy, closed professional networks, family integration and social networks, and limited career options. These issues were prominent in the HR barometer responses:

“In Finland there is an extensive amount of immigrants who want to enter the labour market. Many of them have a lot of competence and education, which employers can't utilise or do not want to utilise due to prejudice. One generation of immigrants has already been ‘outcast’, but we should not lose future generations.”

The Leadership Development Perspective

Although a growing number of multinational organisations have global systems in place to identify and develop leadership talent, a significant proportion of these are described as adopting an “*ad hoc or haphazard approach*” (McDonnell *et al.* 2010: 150) and are frequently unable to identify who their most talented employees are and where they are located (Collings, Scullion, & Morley 2007). The tasks involved in identifying and developing global leaders have thus become a priority for multinational organisations.

Even in international firms that may have paid little corporate attention to HRM in the past, considering it to be an extensively ‘localised’ practice, global leadership development has now become an area of top management concern (Scullion & Starkey 2000). In one 2007 survey of corporations in 40 countries, over 75 percent of the senior HR executives cited the development of future global leaders as a critical challenge (IBM 2008; see also DDI (2009)). With accelerating globalisation (Evans *et al.* 2011), surveys of Fortune 500 enterprises have shown that 85 percent were concerned about the insufficient supply of global leaders – people with the ability to manage uncertainty, and with the organisational and business savvy and the cross-cultural skills needed to run international operations (Gregersen *et al.* 1998; Black *et al.* 1999; Ready & Conger 2007). This was evident in the barometer findings:

“Since our business environment is changing and becoming increasingly international we need more competence on the international side of things. The management side is more under control, but we need to develop (international) leadership skills.”

Despite recognising its importance, multinational firms face a number of challenges in developing global leaders. Firstly, although it is acknowledged that global leadership requires different skills than “domestic” leadership, there are no widely accepted descriptions of global leadership competences. Still, a substantial literature exists which addresses the questions of what skills global leaders need to be effective and how these skills can be developed (e.g. McCall & Hollenbeck 2002; Caligiuri 2006; Mendenhall 2006). It is generally acknowledged, however, that global leadership has more dimensions than traditional leadership, which means more and different kinds of issues (due to complexity of the environment), more complex systems and processes, increased lack of information clarity, as well as unclear cause and effect relationships (e.g. Mendenhall, Osland, Bird, Oddou & Maznevski 2008).

In support of this, Finnish managers with global careers report that international positions are typically very challenging and on-going development challenges are faced in such jobs (Suutari & Mäkelä 2007). The key drivers behind the developmental challenges were found to be the greater breadth of responsibilities in international tasks, the challenging and complex nature of the international environment, the higher level of autonomy in international positions, and cross-cultural differences. These characteristics were seen to clearly differentiate international from domestic positions in the minds of some respondents.

“Competencies are not developed so quickly in a domestic setting [...] the problems are so different in the international context. If you only stay in Finland, it’s so much easier to get help from headquarters and supervisors close by.”

Due to the globalisation of competitive pressures, sustainable competitive advantage increasingly depends on the ability of employees across all regions of the world to implement increasingly complex strategies. One source of complexity is the fact that competitive demands may vary from one region to another, from one subsidiary to another, and from function to function. The challenge is therefore how to respond to strategic diversity across units (Evans *et al.* 2011). In the same way that the globalisation of firms requires them to globalise their world view, globalisation also requires leaders, as individuals, to globalise their view of business and the world in which it operates. This required view of the world has come to be referred to as ‘global mindset’. Having a global mindset does not only mean shifting one’s thinking from a local to a global perspective, but also the ability to combine both of these perspectives and addressing this tension in appropriate ways in different contexts. It calls for a dualistic perspective; immersion in local “particulars” while retaining a wider cross-border orientation (Evans *et al.* 2011). A leader who possesses a global mindset has a certain passion for cultural diversity; it requires openness, curiosity, respect, and flexibility (Beechler & Javidan 2007). One has to respect divergent cultures and people there so that they feel trust towards their leader (Javidan, Steers & Hitt 2007).

“Language skills, cultural awareness and understanding employee behaviour globally will become increasingly important.”

Leadership roles in the international context also typically involve challenges because supervisors and subordinates are located in different countries with different institutional arrangements, and who represent different cultures and backgrounds. These challenges were raised by several respondents in the barometer:

“Supervisors work abroad and subordinates are located in many different countries. It is very difficult to know the legislation and HRM practices in every location, although we have been integrating these. Subordinates have to be able to cope on their own to a larger extent.”

“How do you lead a global team so that commitment exists, even though you rarely meet face to face?”

“The flexible system and matrix structures create the challenge of virtual management: how to manage, inspire and motivate staff across organisational and cultural boundaries.”

One of the limits to categorising global leadership competences is that the leadership skills needed at one level in the multinational are different from those needed at the next. Research has explored this phenomenon in reference to leadership “intransitivity”. Prior to globalisation, managers moved upward in the organisation into bigger and bigger general management roles. However, with increasing internationalisation, the shift toward the transnational enterprise increases the degree of leadership intransitivity (Bartlett & Ghoshal 1997). In short, many people who perform well in entrepreneurial leadership roles at the local operating level will find it difficult to adjust to more ambiguous roles as lateral coordinators, global team leaders, and global integrators within or across business areas and regions.

Although some believe that global leadership skills can be learned at home by working with a diverse workforce, it is suggested that the experience of living and working abroad is essential for the development of over half of all significant global competencies (Hollenbeck & McCall 2001). Mobility is an important facilitator of global leadership development as it moves people into new challenges outside of their expertise, forcing them to develop the important skills of setting direction, aligning people and focusing on strategic development, rather than exercising their expertise-based authority.

The international assignment is not the only global leadership development method. Mobility can also be complemented by cross-boundary project assignments and international management development programs – or working in ‘split egg’ ways (Evans *et al.* 2011). According to a recent survey of 12,000 business leaders around the world, ‘split egg’ work consisting of special projects within the job that involve cross-functional tasks, the honing of project management skills, and fostering business acumen, were at the top of the list of tools for effective global leadership development (DDI 2009). However, more traditional management de-

velopment methods in class-room settings are still commonly applied. As indicated in a study by Luoma, Suutari and Viitala (2005), the dominance of traditional short-term management development activities continues in Finland, even in the training of senior managers, despite the fact that more longitudinal methods emphasising experience-based learning were reported to be more effective in supporting the development of senior managers.

The Diversity Management Perspective

In addition to the emphasis on global talent management and leadership development with its focus predominantly on ‘star performers’ (typically white-collar managers and professionals), there is an evident need to recruit foreign nationals at lower levels in Finnish organisations. This is not only due to the severe domestic labour shortages in these kinds of jobs – currently and certainly in the future – but also due to the competitive benefits that a foreign employee can bring to organisations, such as improved customer service, creativity, lower staff turnover and other rare international competences. This trend was clearly noted by respondents:

“The timeframe up to 2015 is pretty short, but we can already see in at least the capital area that in some areas of work that the local (Finnish) workforce rejects, it is already made up of foreign personnel (e.g. basic service tasks, cleaning, bus drivers). However, the limitations in their language skills are limiting the proportion of foreign staff in the public sector.”

“We have to find a capable workforce to replace the retired one and the younger generation do not want physical labour at shop-floor level. Immigrants will become an increasingly important source of labour for basic tasks.”

One obvious HRM implication of the employment of foreign nationals is greater workforce diversity. The ethnic and cultural aspects of workforce diversity are widely discussed in the HRM literature through the application of cross-cultural management and diversity management perspectives. Whilst the cross-cultural management literature focuses more on cross-cultural differences, cross-cultural interaction (e.g. communication, leadership) and cross-cultural training and education, diversity management (DM) concerns the ways in which firms manage differences between employees – defined narrowly in terms of demographic factors (e.g. age, gender, race, ethnicity) or more broadly as all personal characteris-

tics including capabilities, personality, sexual orientation, education, religion, culture, language, disability and working style (Cox 1993; Kossek & Lobel 1996; Kandola & Fullerton 1998).

Pressures for increased awareness and more effective management of workforce diversity are consequences of changes in demographics, the intensification of globalisation and global competition, as well as the increased mobility of the global workforce (Sippola & Smale 2007). Organisations have subsequently been forced to respond to a number of regulatory, ethical and economic pressures to manage workforce diversity more effectively and more responsibly. DM aims to promote fair treatment of individuals, social responsibility, acceptance and valuing of diversity, and the equal utilisation of capabilities through empowerment and inclusion (e.g. Sippola 2007). The challenges of managing a diverse workforce in order to achieve its full potential, the need to integrate individuals with diverse backgrounds into the organisation, and the corresponding need to develop multicultural and inclusive organisations appeared as clear themes in the HR barometer data:

“In Finland internationalisation has not progressed in the same way as it has in many competitor countries. Finland needs many more international students, experts, administrative staff and shop-floor workers. The integration of these groups into organisations will be a challenge.”

“Globalisation and immigration will force us to learn the real meaning of multiculturalism.”

The management of workforce diversity is not only argued to represent one of the key challenges for HR, but it has also come to be viewed as one the main responsibilities of HR. Amongst other reasons this is because the increase in workforce diversity requires existing HR policies, practices and processes such as recruitment, induction, and training and development to be adapted or even re-designed (e.g. Sippola 2007). For instance, in terms of recruitment and selection, selection may be biased due to the use of certain selection methods (e.g. interviews, tests) which may favour home-country nationals, or if recruiters cannot avoid the tendency of favouring similarity (or avoiding difference) in their decision making.

The important role of work and organisational induction in a diverse workforce setting is also a significant challenge for HR. With increasing numbers of non-Finnish nationals entering the workforce, the need for effective induction is greater than ever before. From a DM perspective, employee induction should include a more individually tailored induction processes with more long-term approaches

that support socialisation together with follow-ups to ensure that the process has succeeded as expected (Leponiemi, Parkas, Suutari & Mohammed 2008). Work-related support and guidance often needs to be more specific and socialisation into the organisation's culture and norms need to play a bigger role. This is especially the case in Finnish organisations where leadership and communication involve many tacit and contextual features that may not be easy to internalise for foreign newcomers. Language issues and challenges related to cross-cultural communication are also likely to further complicate the induction process.

In the BR barometer data, the training and development of a diverse workforce – as well as the training of Finnish personnel about cross-cultural interaction – was heavily emphasised as among the most significant HR challenges. As a consequence of increases in workforce diversity, there are greater needs for checking the level of work qualifications and updating or modifying those to fit the needs of the organisation. The need to develop language skills and cross-cultural communication skills was also a notable concern. The DM perspective also stressed the need for training the work community on cross-cultural issues and legislative equality issues in order to avoid discrimination and to promote the fair and inclusive treatment of all individuals.

“In healthcare the overall use of foreign labour will grow. We need to ensure there is an adequate level of language competence amongst such staff before they commence employment.”

“Immigrants will become an increasingly important source of labour for routine work and the need to arrange different kinds of additional training, further education, and re-education will increase. Language and cultural issues will become increasingly important.”

“We need international recruitment as well as the development of internationalisation and cross-cultural communication skills among Finns.”

The Integration Perspective

For HRM in firms, multinational firms especially, increasing internationalisation introduces extra layers of complexity, diversity and variation – in people, practices and culture to name just a few. Before long, firms start to realise that this added variation becomes too difficult to manage and there is a perceived risk that too much variation will lead to situations where people or units become separated or disconnected. These kinds of situations are undesirable if the firm wants to pre-

sent a unified image and create a strong organisational culture, and if it wants to avoid groups 'reinventing the wheel'. Firms experiencing high levels of variation thus often turn to integration, or 'global integration', as a way of minimising the degree of variation in policies, practices and cultures.

Global integration refers to the pursuit by multinationals of control and coordination – *control* over the activities of their foreign units, and *coordination* of the activities across them (Cray 1984; Kim *et al.* 2003). The global integration of HRM thus refers to attempts by multinationals to control the HRM policies and practices of foreign subsidiaries and to ensure the coordination of these policies and practices across those subsidiaries (Smale 2008). However, multinationals face significant challenges when trying to integrate HRM (Smale 2007; Evans *et al.* 2011) and these challenges are particularly acute when trying to integrate HRM within units located in vastly different institutional and socio-cultural contexts. Indeed, a significant part of the integration challenge resides in the fact that HRM is the most culturally sensitive function of the firm (Tayeb 1998) which tends to support variation over integration. Nevertheless, following on the heels of other business functions (e.g. logistics, finance) HRM in many firms has been undergoing changes in recent years towards greater integration. This was reflected in some of the comments in the HR barometer:

“We need to integrate practices along the employee life-cycle, e.g. induction, development discussions, career paths.”

A number of studies have been conducted into how multinational firms pursue the integration of HRM throughout their international operations, which allows us to draw some general conclusions. Firstly, multinationals use an array of direct and indirect tools of integration in combination and at varying strengths (Edwards 1998). Secondly, intra-firm variance in the usage and emphasis placed on these tools suggests that the uniqueness of parent-subsidiary relations leads HRM to be integrated in different ways (Edwards *et al.* 1996; Wolf 1997). Thirdly, the role of expatriates has been shown to be both pivotal and multifaceted in facilitating the integration of HRM, in particular in their role of two-way communication regarding parent expectations and host subsidiary concerns (Hetrick, 2002). Lastly, the power relations and host-country perspective suggest that HRM integration is a contested and political process characterised by the use of power resources on both sides (Ferner 2000).

In terms of the tools of integration themselves, studies have produced several classifications of integration tools, from two-dimensional scales such as 'bureaucratic' versus 'cultural' (Baliga & Jaeger 1984) to more detailed classifications that reflect the increasing pervasiveness and subtlety of integration tools being

used (Martinez & Jarillo 1989). For instance, firms are shown to be using ‘channels of influence’ such as corporate culture and ‘coercive comparisons’ (Ferner & Edwards 1995) as well as socialisation and networks (Ghoshal & Gratton 2002). Global leadership development and ‘global mindset’, as discussed above, are also now seen as powerful vehicles for global integration (Evans *et al.* 2011). The integration of HRM practices are being further driven by the use of integrated electronic HRM (e-HRM) systems (e.g. Smale 2008; Parry & Tyson 2011). E-HRM applications not only serve as a cost-efficient way to ensure HRM integration, but by building on enterprise resource planning systems they also create procedural standards, mutual dependencies, and linkages across functions and across units (Sparrow, Brewster & Harris 2004). The influence of technology on HRM integration was mentioned in the barometer:

“All that can be outsourced will be outsourced to countries with lower wages. Different kinds of service centres will handle the process-related HR issues, which are handled in an integrated way. These models are compromises, which functions better in some areas and worse in others.”

More and more firms have been investing in lateral (or horizontal) tools of integration such as joint boards, steering groups and communities of practice to facilitate effective cross-border – or even virtual – collaboration that is not possible through formal/hierarchy-based structural solutions. The parts of a firm that focus on this type of horizontal cross-border integration have been referred to collectively as its *social architecture* (Evans *et al.* 2011), which consists of three main activities: building social capital, sharing values globally, and leveraging global mindsets. Representing instrumental ways of managing and coordinating people across borders, it follows that HR should play a central role in building a multinational firm’s social architecture and in dealing with the challenges that this role presents.

In the sections that follow we briefly discuss the role of social capital and shared corporate values (global mindset was already discussed above) in achieving global integration, which were reflected in the HR barometer findings.

Building social capital

In any organisation, deep social relationships improve communication between people and facilitate the development of trust and collaboration, allowing the firm to pursue common objectives with minimal conflict. Relationships between em-

ployees are especially important for companies that operate across borders. Sociologists have analysed social relationships and networks for many decades, but in the past informal networks in business organisations were often viewed with suspicion, for example for bringing harmful personal politics into the workplace. The view that social networks of organisational members are critical for effective integration in multinational firms has only recently gained acceptance in the international management and HRM literature.

The term *social capital* refers to the benefits that derive from the connections and interpersonal relationships of people within an organisation and with people outside (Kostova & Roth 2003). This constitutes an intangible resource – a form of capital in the same way that human skills constitute human capital. Networks, and in particular the social capital embedded in them, have been acknowledged in the literature as a potentially strong determinant of various outcomes such as organisational capabilities (e.g. Kang, Morris and Snell 2007; Tsai and Ghoshal 1998).

Individuals who bridge different social networks have been found to gain superior access to information about opportunities, new research findings, business ideas, that are likely to be useful to the unit where they are working. Close relationships are particularly useful when information is sensitive and when sharing it requires a high level of trust between provider and receiver. For this reason, social capital is shown to be beneficial for sharing complex and tacit knowledge (e.g. Abrams *et al.* 2003; Levin & Cross 2004). The role of social capital has been stressed in the international context, for example, by Finnish global careerists who see that their informal and formal connections are critical for their work performance in an international business environment (Mäkelä & Suutari 2009).

Building and maintaining social capital is argued to be a new key challenge for HR, but it poses particular challenges for HR in firms spanning vast geographical distances, time zones and cultures (Taylor 2007). Social networks within the organisation do not necessarily follow its formal structure. Therefore, multinational firms are being forced to try and shape informal social relationships and networks through complementary, largely horizontal tools of integration such as international, cross-boundary councils, committees, and project teams. These are being used since they influence the pattern of interactions and relationships that evolve within the firm. However, these increasingly influential vehicles of integration put added emphasis on the need for effective cross-cultural communication:

“International teams are the decision-makers. The importance of communication skills is as great as ordinary professional expertise.”

While the creation of social capital has traditionally been viewed merely as a by-product of HRM practices, there is growing acknowledgement (see e.g. Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2003) that the formation of social relationships should be viewed as a key outcome of proactive people management.

Sharing values globally

In response to growing cultural and workforce diversity, organisational culture is increasingly being used as a tool of integration via social control, with the primary purpose of shared corporate values being to ensure compliance with corporate strategy. In the context of integration, however, shared values have a broader purpose – they facilitate bottom-up and horizontal collaboration and initiatives (Nohria & Ghoshal 1997). In short, they act as the corporate ‘glue’ (Evans *et al.*, 2011) that unites the different parts and people of the organisation.

In the international management literature the use of corporate socialisation as a form of cultural control has received increasing research attention. Categorised as an indirect/implicit and personal/cultural form of control (Harzing and Sorge 2003), corporate socialisation refers to the acquisition of appropriate role behaviours, the development of work skills and abilities, and an individual’s adjustment to a new work group’s norms and values (Feldman 1981). In the multinational setting, the objective of corporate socialisation has come to mean the establishment of a shared set of values and beliefs amongst MNC subsidiaries (Nohria and Ghoshal 1994). Selmer and de Leon (1996; 2002) refer to this as ‘organisational acculturation’ which involves using organisational culture to change the work values of host-country employees.

However, the ability of multinationals to use corporate culture as a means of integrating nationally diverse perspectives (Adler and Jelinek 1986) and of facilitating cultural control (or ‘inculcation’) has been questioned (Welch and Welch 2006). The critical management literature expresses concern over corporate values being represented as an appropriate moral compass for its members, and the strengthening of corporate culture leading to employee homogenisation and activism (Ray 1986). In part due to their celebration of often contradictory values such as community and autonomy, most corporate culture programmes are thus argued to “*fall well short of the ideal of securing unequivocal devotion to, and conformity with, corporate values*” (Willmott 1993: 541).

Nevertheless, evidence of corporate socialisation activities is widespread and not exclusive to just a handful of multinationals. For instance, Begley and Boyd

(2000) report how several Fortune 500 companies have adopted a ‘values-based culture approach’ to HRM policy articulation, involving the identification and articulation of corporate values and showing how the values should be applied to HR situations. A more recent study (Stahl *et al.* 2007) reveals that a large number of leading European, North American and Asian multinationals have attempted to integrate organisational culture or organisational values into their HRM tools and processes. Furthermore, the study reports that several of the companies have implemented training programs and established corporate universities with the explicit aim of changing or strengthening pre-defined corporate values. An in-depth case study by Smale and Suutari (2008) testifies to the fact that sharing values globally is also a big concern for Finnish multinationals. Aspects of socialisation and cultural integration within the firm were reflected in the HR barometer data:

“The acceptance of multiculturalism and the related understanding of its requirements for management, co-operation and so on is necessary. Cultural understanding and language skills facilitate the creation of a well-functioning work community.”

As companies internationalise and pursue greater global integration, shared values become even more important. While consistency in strategy execution is still critical, shared values facilitate trust, which is essential for effective coordination, problem solving, and knowledge creation. The diffusion of shared values across the units of a multinational corporation cannot occur through a top-down process of imposition. It is cemented through continuous and consistent reinforcement, based on interactions between like-minded individuals from different parts of the multinational. Therefore, Evans *et al.* (2011) argue, every aspect of HRM strategy and practice, from recruitment to communication, from performance management to compensation, has to be aligned with desired values and behaviours.

CONCLUSION: THE INTERNATIONALISATION OF HR ROLES AND RESPONSIBILITIES

This chapter focused on the findings of the HR barometer that spoke to future challenges arising from internationalisation. Although the theme of internationalisation was not as dominant as many others, this seems to be at least partly due to the diversity of respondents in terms of their HR and non-HR roles, their positions in both public and private sectors, as well as their employment across domestic and multinational organisations. This diversity in the backgrounds of the respondents was also reflected in the different perspectives adopted when commenting about internationalisation. We identified and discussed four key perspectives:

talent management, diversity management, leadership development, and integration. Collectively, the findings suggest that internationalisation will represent a significant challenge for some in HR, but not all. However, for those who don't perceive internationalisation as being significant, these challenges may arise sooner than they think.

In response to increasing internationalisation of labour markets, firm activities and workforces, HR need to broaden or shift their focus to areas that may have been given little attention in the past. For instance, a study among HR managers (Roberts et al., 1998) identified three major challenges relating to the internationalisation of HRM which closely relate to the kinds of roles expected of HR: getting the right skills to where they are needed, spreading up-to-date knowledge and practices throughout the organisation regardless of where they originate, and identifying and developing talent on a global basis.

Rather than providing exhaustive lists of HR roles and responsibilities, this chapter concludes by touching on those roles of HR that will be required to address the specific challenges presented above under the four perspectives. We refer to these roles as 'talent scout', 'diversity champion' and 'architect'.

HR as 'Talent Scouts'

The 'global war for talent', and specifically the shortage of talent in Finland and abroad, is putting pressure on HR to become better at locating, attracting and retaining key employees. In Finland, this requires HR to encourage managers to assess, recruit and promote individuals based on merit; not based on passport or social connections which are likely to bias decision-making (Mäkela *et al.* 2010). This will require HR to promote the taking of calculated risks in employing people out of a growing expatriate talent pool (Vehaskari 2010). This also extends to providing opportunities to non-Finnish nationals who are already employed with the firm, in Finland or abroad. Whilst 'talent scouts' are necessary in identifying potential and good performance – sometimes in unexpected places – they must also ensure that employees are prepared and equipped for the challenges that lie ahead. Internationalisation presents individuals with the challenge of coping with greater levels of complexity that require, amongst other things, a 'global mindset'. HR therefore needs to ensure that global mindset and other important international competences are built into HRM practices (e.g. recruitment, development interventions, mobility, performance appraisal) as well as into job roles.

HR as 'Diversity Champions'

Given that increases in workforce diversity are almost inevitable in Finland, in both public and private sectors, and given that there is likely to be some resistance and adjustment involved, HR will need to be able to put across convincingly the business case for diversity. One of the main tasks for HR as 'Diversity Champions' will be to oversee the implementation of diversity management interventions and ensure that these move beyond compliance (e.g. with equality legislation) to the widespread acceptance and valuing of differences, the ability of people and organisations to learn from diversity and towards the full and equal utilisation of employee capabilities through empowerment and inclusion (Cornelius and Bassett-Jones 2002; Sippola 2007). This will not only require additional training and the integration of diversity management policies and principles into existing HRM practices, but will require a cultural shift in terms of how employees and managers view themselves and each other. As the function responsible for people engagement and well-being, HR will need to lead from the front in this culture change process.

HR as 'Architects'

Increasing workforce diversity and the distribution of work across organisational and country boundaries has created a need for integration – of tasks, practices, norms and behaviours. Since formal organisational structure can only address part of these needs, less formal, lateral tools of integration are needed, i.e. 'social architecture' (Evans *et al.* 2011). In addition to the 'formal' architecture of the firm, HR needs to become aware of its social architecture and look for ways in which to improve it in ways that benefit the performance of key tasks. For instance, the importance of social capital and inter-personal relationships requires HR to think of organisations in terms of social networks and to seek out ways of filling 'structural holes' and building communicative bridges across otherwise isolated individuals or groups. Culturally, in order to address the downsides to multiculturalism, HR must also think of ways that as 'architect' it can create a common organisational culture, or 'social space', which all employees can identify with and commit to.

References

- Abrams, L., Cross, R., Lesser, E. & Levin, D. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge sharing networks. *Academy of Management Executive* 17:4, 64-77.
- Adler, N.J. & Jelinek, M. (1986) Is “organization culture” culture bound? *Human Resource Management* 25:1, 73–90.
- Arthur, M. & D. Rousseau (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
- Baliga, B.R. & Jaeger, A.M. (1984). Multinational corporations: control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies* 15, 25–40.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1997) The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles, *California Management Review* 40:1, 92–116.
- Beechler, S. & Javidan, M. (2007). Leading with a global mindset. In M. Javidan, R.M. Steers, M.A. Hitt (eds), *The Global Mindset (Advances in International Management, Volume 19)*, Emerald Group Publishing Limited, 131–169.
- Begley, T.M. & Boyd, D.P. (2000). Articulating corporate values through human resource policies, *Business Horizons* 43:4, 8–12.
- Black, J.S., Gregersen H.B., & Morrison, A. (1999). *Global Explorers: The Next Generation of Leaders*. London: Routledge.
- Caligiuri, P.M. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review* 16:2, 219–28.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels III, E.G. (1998). “The war for talent”. *The McKinsey Quarterly* 3, 44–57.
- Collings, D.G., Scullion, H. & Morley, M.J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business* 42:2, 198–213.
- Cornelius, N. & Bassett-Jones, N. (2002). ‘Final Comments’. In N. Cornelius (ed.), *Building Workplace Equality: Ethics, Diversity and Inclusion*. Cornwall: Thomson.
- Cox, T.H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Cray, D. (1984). Control and coordination in multinational corporations. *Journal of International Business Studies* 15, 85–98.

DDI (2009). *Global Leadership Forecast 2008/2009: Overcoming the Shortfalls in Developing Leaders*, by A. Howard and R. Wellins. URL: www.ddiworld.com/leadershipforecast (accessed 2 November 2009).

Edwards, T. (1998). Multinationals, labour management and the process of reverse diffusion: A case study. *International Journal of Human Resource Management* 9, 696–709.

Edwards, P., Ferner, A. & Sisson, K. (1996). The conditions for international human resource management: two case studies. *International Journal of Human Resource Management* 7, 20–40.

Evans, P., Pucik, V. & Björkman, I. (2011). *Global Challenge: International Human Resource Management* (2nd ed.). Nueva York: McGraw-Hill.

Feldman, D.C. (1981). The multiple socialisation of organisation members. *Academy of Management Review* 6:2, 309–18.

Ferner, A. (2000). The underpinnings of ‘bureaucratic’ control systems: HRM in European multinationals. *Journal of Management Studies* 37, 521–539.

Ferner, A., & Edwards, P. (1995). Power and the diffusion of organizational change within multinational enterprises. *European Journal of Industrial Relations* 1, 229–257.

Financial Times (2007). Baby boom retirement aftershock looms. *Financial Times Special Report*, September 4, 2007, London, p. 6.

Ghoshal, S., & Gratton, L. (2002). Integrating the enterprise. *Sloan Management Review* 44, 31–38.

Gregersen, H.B., Morrison, A.J. & Black, S. (1998). Developing leaders for the global frontier. *MIT Sloan Management Review* (Fall), 2–32.

Harzing, A-W. & Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organization Studies* 24:2, 187–214.

Hetrick, S. (2002). Transferring HR ideas and practices: globalization and convergence in Poland. *Human Resource Development International* 5, 333–351.

Hollenbeck, G.P. & McCall, M.W. (2001) What makes a successful global executive? *Business Strategy Review* 12:4, 49–56.

IBM (2008). *Unlocking the DNA of the Adaptable Workforce: the Global Human Capital Study* (www.ibm.com/cy/pdfs/HR_Study_2008.pdf).

Javidan, M., Steers, R.M. & Hitt, M.A. (2007). Putting it all together: So what is a global mindset and why is it important? In M. Javidan, R.M. Steers, & M.A. Hitt (eds), *The Global Mindset (Advances in International Management, Volume 19)*, Emerald Group Publishing Limited, 215–226.

Kandola, R. & Fullerton, J. (1998) *Managing the Mosaic: Diversity in Action* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.

Kang, S-C., Morris, S. & Snell, S.A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource archetype. *Academy of Management Review* 32:1, 236–256.

Kossek, E.E. & Lobel, S.A. (1996) 'Transforming Human Resource Systems to Manage Diversity – an Introduction and Orienting Framework'. In Kossek, E. and Lobel, S. (eds) *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Oxford: Blackwell Publishers, 1–19.

Lengnick-Hall, M., & Lengnick-Hall, C. (2003). HR's role in building relationship networks. *Academy of Management Perspectives*, 17:4, 53-63.

Leponiemi, J. Parkas, R. Suutari, V. & Mohammed, A. (2008). *Etnisesti monimuotoistuvan henkilöstön perehdyttäminen*. Case-tutkimus PETMO-hankeorganisaatioiden kehittämistyöstä. Tutkimuksia 284, Vaasa: Vaasan yliopisto.

Levin, D.Z & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science* 50:11, 1477–1490.

Luoma, M., Suutari, V. & Viitala, R. (2005). *Johdon kehittäminen Suomessa. Kompetenssit, menetelmät ja kehittämisen strategisuus*. Tutkimuksia sarja 268, Vaasan yliopisto.

Martinez, J.I., & Jarillo, J.C. (1989). The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies* 20, 489–514.

Mendenhall, M.E. (2006) The elusive, yet critical challenge of developing global leaders, *European Management Journal* 24:6, 422–429.

Mendenhall, M.E., Osland, J.S., Bird, A., Oddou, G.R. & Maznevski, M.L. (2008). *Global Leadership: Research, Practice and Development* (Eds). London: Routledge.

McCall, M.W. & Hollenbeck, G.P. (2002). *Developing Global Executives: the Lessons of International Experience*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P. & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders – Evidence of global talent management in multinational enterprises, *Journal of World Business* 45:2, 150–160.

Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business* 45:2, 134–142.

Newsweek. (2010). *The World's Best Countries*: [URL] www.newsweek.com/feature/2010/the-world-s-best-countries (accessed 1/4/2011).

Nohria, N. & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal* 15:6, 491–502.

Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal* 21, 335–354.

Programme for International Student Assessment. (2006). *Science Competencies for Tomorrow's World*. OECD Programme for International Student Assessment. PISA.

Ray, C. (1986). Corporate culture: The last frontier of control? *Journal of Management Studies* 23:3, 287–297.

Ready, D. & Conger, J. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review* (June), 68–77.

Scullion, H. & Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International Journal of Human Resource Management* 11:6, 1061–1081.

Scullion, H., Collings, D. G. & Gunnigle, P. (2007). International HRM in the 21st century: Emerging themes and contemporary debates. *Human Resource Management Journal* 17, 309–319.

Scullion, H., Collings, D.G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business* 45:2, 105–108.

Selmer, J. & de Leon, C.T. (1996). Parent cultural control through organizational acculturation: Local managers learning new work values in foreign subsidiaries. *Journal of Organizational Behavior* 17:7, 557–572.

Selmer, J. & de Leon, C.T. (2002). Parent cultural control of foreign subsidiaries through organizational acculturation: a longitudinal study, *International Journal of Human Resource Management* 13:8, 1147–1165.

- Sippola, A. (2007). *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Published doctoral dissertation. Acta Wasaensia No. 180, Business Administration 75, Management and Organization, University of Vaasa, Finland.
- Sippola, A. & Smale, A. (2007). The global integration of diversity management: A longitudinal case study, *International Journal of Human Resource Management* 18:11, 1895–1916.
- Smale, A. (2007). *Mechanisms of Global HRM Integration in Multinational Corporations*. Published doctoral dissertation. Acta Wasaensia No.181, Business Administration 76, Management and Organization, University of Vaasa, Finland.
- Smale, A. (2008). Foreign subsidiary perspectives on the mechanisms of global HRM integration. *Human Resource Management Journal* 18, 135–153.
- Smale, A. & Suutari, V. (2008). Promoting corporate culture in the multinational corporation: An in-depth case study. In J. Larimo (ed.), *Perspectives on Internationalization and International Management*, Proceedings of the University of Vaasa, Reports 148, Vaasa, Finland, 340–362.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Harris, H. (2004). *Globalizing Human Resource Management*. London: Routledge.
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2007). *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*. Faculty & Research Working Paper, INSEAD, Fontainebleau, France.
- Suutari, V. & Mäkelä, K. (2007). The career capital of managers with global careers. *Journal of Managerial Psychology* 22:7, 628–648.
- Tayeb, M. (1998). Transfer of HRM practices across cultures: An American company in Scotland. *International Journal of Human Resource Management* 9, 332–358.
- Taylor, S. (2007). Creating social capital in MNCs: The international human resource management challenge. *Human Resource Management Journal* 17:4, 336–354.
- Vehaskari, A. (2010). *Talent Available: Tapping the Expat Talent Pool*. Elinkeinoelämän valtuuskunta (EVA). Taloustieto Oy: Helsinki.
- Welch, D.E. & Welch, L.S. (2006). Commitment for hire? The viability of corporate culture as a MNC control mechanism. *International Business Review* 15:1, 14–28.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies* 30:4, 515–552.

Wolf, J. (1997). From “starworks” to networks and heterarchies? Theoretical rationale and empirical evidence of HRM organization in large multinational corporations. *Management International Review* 37, 145–169.

OSAAMINEN HENKILÖSTÖFUNKTION TULEVAISUUTEEN LIITTYVÄSSÄ PUHEESSA

Timo-Pekka Uotila & Risto Sääntti

Abstrakti: Osaaminen on nähty merkittävimpänä tekijänä organisaation kilpailukyvyn luomisessa. Taustalla on resurssipohjainen teoria organisaation toiminnasta, jossa organisaation resurssit nähdään ensisijaisina kilpailukyvyn lähteinä. Myöhemmin on alettu puhumaan ydin osaamisesta, strategisesta osaamisesta ja kyvykkyyksistä. Osaaminen ja tietämys on nostettu monesti tärkeimmäksi organisaation resurssiksi. Nämä kuitenkin ymmärretään organisaatiossa hyvin eri tavoin. Lisäksi yksilö- ja organisaatiotason osaamiskeskustelut ovat olleet toisistaan erillään. Tässä artikkelissa tarkastellaan osaamista Sanchezin (2004) mallin mukaisesti. Malli tarjoaa kokonaisvaltaisen, avointen systeemien teoriaan pohjautuvan näkemyksen organisaation toiminnasta. Organisaatio nähdään toimivan strategisen logiikan mukaisesti, joka heijastuu edelleen organisaation prosesseissa, resursseissa, voimavaroissa ja toiminnassa. Artikkelin empiirisessä osassa tarkastellaan organisaation eri tasojen toimijoiden näkemyksiä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteisiin osaamisen näkökulmasta. Tarkastelukehikon osaamisen jäsentämiseen muodostavat nykyisyys-tulevaisuus sekä abstrakti-konkreettinen –akselit. Artikkelin loppuun keskusteluun ja johtopäätöksiin.

Avainsanat: Osaaminen, kyvykkyys, systeemi

JOHDANTO

Osaaminen ja tietämys nähdään keskeisinä tekijöinä ja edellytyksenä organisaation kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Akateemisessa kirjallisuudessa osaamisen johtamista ja sen merkitystä on tarkasteltu jo useamman vuosikymmenen ajan. Pohjana tälle keskustelulle on useimmiten nähty resurssipohjainen strategia-ajattelu. Sen mukaan organisaation kilpailuetu syntyy organisaation sisällä olevien kyvykkyyksien tai ydinosaamisen hyödyntämisestä. Teorioiden juuret löytyvät Penrosen (1966) teoriasta yrityksestä. Tunnetuimpia käsitteitä alueella ovat olleet ydinosaaminen (Prahalad & Hamel 1990), kyvykkyyssopohjainen kilpailu (Stalk, Evans & Schulman 1992), dynaamiset kyvykkyydet (Teece, Piscano & Shuen 1997), ja absorptiivinen kyvykkyys (Cohen & Levinthal 1990). On myös puhuttu jaottelusta organisaation selviämiseksi välttämättömien kynniskyvykkyyksien sekä kilpailuetua luovien ydinkyvykkyyksien välillä (Long & Vickers-Koch 1995). Ulrich ja Lake (1991) tarkastelevat organisaatiotason osaamisia strategisten osaamisten suunnalta. Eri näkökulmista huolimatta teorioissa on taustalla ajatus arvon luomisesta asiakkaalle organisaation kyvykkyyksiä hyödyntäen, luoden ja kehittäen.

Andrews (1971) määritteli ydinosaamisen, organisaation osaamisen ytimen käsitteen jo 1970-luvun alussa. Prahalad ja Hamel (1990) nostivat ydinosaamisen yri-

tyksen ratkaisevaksi tekijäksi kilpailuedun luomisessa. Ydinosaaminen on vakiintunut yrityksen kilpailustrategian keskeisten tekijöiden joukkoon (Collis & Montgomery, 1995; Fréry, 2006). Ydinosaamisen tuoma kilpailuetu perustuu organisaation osaamiseen, taitoihin ja kyvykkyyksiin, jotka kohdistuvat yksilöiden ja ryhmien välisiin suhteisiin, prosesseihin, rakenteisiin ja teknologiaan (Lado and Wilson, 1994). Huomio on sittemmin siirtynyt tietyistä osaamisista ja niiden tuomista kilpailueduista osamisen kehittämiseen ja ylläpitoon suuntautuviin prosesseihin. (Sanchez & Heene 1997; Sanchez, Heene & Thomas 1996).

Osaamisen johtamista (knowledge management) on käsitelty resurssipohjaisesta näkökulmasta käsin pääosin strategiatasolta ja tarkastelunäkökulma on usein ollut organisaation tasolla. Toinen lähestymiskulma on ollut osaamisen hahmottaminen yksilön näkökulmasta käsin (ks. esim. Håland & Tjora 2006). Perinteisesti yksilötason osaaminen on usein nähty kombinaationa, joka koostuu yksilön tiedoista, taidoista ja asenteista (knowledge, skills, attitudes). Tämä näkökulma on usein ollut keskeinen tiedonlähde HR-funktion toiminnan taustalla.

Osaamisen hyödyntäminen organisaation strategisessa suunnittelussa edellyttää entistä kokonaisvaltaisempaa näkökulmaa, joka yhdistää sekä strategiataason että yksilötason ajattelun sisäänsä. Osaamis pohjainen strategia-ajattelu tarjoaa vaihtoehdon tähän (Sanchez 1997; Sanchez 2001; Sanchez 2004; Sanchez & Heene 1996; Sanchez & Heene 2004)). Tässä artikkelissa tarkastellaan osaamisen johtamista kokonaisvaltaisesta näkökulmasta käsin osaamis pohjaisen strategia-ajattelun tarjoamien linssien lävitse. Artikkelin toisessa osassa heijastamme HR-barometri –kyselystä nousseita teemoja tähän kenttään. Artikkelin päättyy loppuyhteenvetoon ja keskusteluun.

OSAAMISPOHJAINEN STRATEGIA-AJATTELU

Osaamista strategiselta tasolta, koko organisaation käsittävänä ominaisuutena on tarkasteltu eri lähtökohdista. Tunnetuin näistä on Prahaladin ja Hamelin (1990) esiin nostama ajatus organisaation ydinosaamisista. Ydinosaaminen (core competency) tarkoittaa sitä erityistä tekijää, joka nähdään elintärkeänä liiketoiminnan jatkuvalle menestykselle ja edelleen organisaation työntekijöiden toiminnalle. Ydinosaaminen on vaikeasti kopioitavissa, sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti ja se vaikuttaa tuotteen loppukäyttäjän kokemaan hyötyyn. Ydinosaaminen voi näyttäytyä usealla eri tavalla, kuten teknisenä tai tietyn alueen erityisosaamisena, prosessin luotettavuutena sekä hyvinä suhteina toimittajiin sekä asiakkaisiin. Se voi myös sisältää tuotekehityksen tai erityisen kulttuurin, kuten työntekijöiden omistautumisen. (esim. Grant 2005). Ydinosaamiset voidaan nähdä myös organi-

saation kollektiivisena oppimisena sisältäen erilaisten teknologiavirtojen ja tuotantotapojen integroimisen; lisäksi kommunikaatio sekä organisaatorajat ylittävä sitoutuminen kuvaavat sitä (Sparrow & Hodginson 2006).

Strategisen osaamisen johtamisen tavoite on tunnistaa, ylläpitää ja kehittää osaamista, joka on ratkaisevaa organisaation strategian toteuttamisen kannalta. Osaamisen johtamisen yksi perusta ovat organisaation ydinosaamiset (Pralhad & Hamel 1990; Juuti & Luoma 2009). Näiden tunnistaminen on haastava tehtävä ja sen edellytyksenä on johdon näkemys osaamisesta strategisena tekijänä. Strategisesti merkittävän osaamisen tunnistaminen organisaatiossa on mahdollista vain, mikäli johto haluaa sen tunnistaa, määrittelee prosessit ja toimintatavat tämän tavoitteen saavuttamiseksi sekä sitoutuu niihin. HR-organisaatiolla on roolinsa tässä toiminnassa, mutta keskeinen vastuu ja vaikutus on johdon toimilla.

Toinen osaamiskeskusteluun vaikuttanut näkökulma on organisaatiotason osaamisen määrittelemisen strategisena osaamisena (Ulrich & Lake 1991). Heidän mukaansa strateginen osaaminen tarkoittaa organisaatioiden ja niiden jäsenten kykyä hankkia, varastoida, muistaa, tulkita tietoa/informaatiota ja toimia sellaisen informaation mukaisesti, joka on merkittävää organisaation pidemmän aikavälin selviytymiselle ja hyvinvoinnille.

Molemmat näistä näkökulmista pohjaavat resurssipohjaiseen ajatteluun, jonka mukaan kilpailuetu syntyy organisaation sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien hyödyntämisen kautta. Resurssipohjaisessa ajattelussa organisaatiot nähdään osaamista luovina ja hyödyntävinä mekanismeina (Barney 1991; Conner & Prahalad 1996; Grant 1996). Jotta resurssit tuottaisivat organisaatiolle kilpailuetua, niiden täytyy olla 1) arvokkaita 2) ainutlaatuisia 3) ei-kopioitavia 4) harvinaisia kilpailijoiden joukossa (Barney 1991). Nopeasti muuttuvassa, dynaamisessa toimintaympäristössä organisaation osaaminen muodostaa pohjan resursseille ja kyvykkyyksille. Osaamisen rooli ja erityisesti sen hyödyntäminen organisaatioissa on noussut keskeisimmäksi tarkastelunäkökulmaksi, ja osaamis pohjainen näkemys nostaakin osaamisen kilpailuedun päälähteeksi (Grant 1996) ja organisaation keskeisimmäksi resurssiksi (Sveiby 1997). Osaaminen on pitkään ymmärretty hyödykkeenä, jota voidaan johtaa samalla tavalla kuin muitakin organisaation resursseja. Osaamisen johtamisen keskustelu kohdistuukin usein osaamisperustan uudistamiseen, osaamis pääoman mittaamiseen ja osaamisen siirtämiseen (Zack, 1999; Hansen ym. 1999; Huseman & Goodman 1999). On kuitenkin esitetty, että tietämys dynaamisena, abstraktina, vaikeasti käsiteltävänä ja useita eri muotoja saavana resurssina poikkeaa muista resursseista (taloudellisista, fyysisistä, organisaationalisista, teknologisista, aineettomista ja työntekijöiden määrään liittyvistä) ja muodostaa pohjan osaamisen muodostumiselle (Von Krogh & Roos 1995).

Nordhaugin (1998) mukaan osaamisen johtaminen käsittää organisaatiolle ja työntekijöille välttämättömien osaamisten suunnittelun, implementoinnin ja toiminnan arvioinnin organisaation tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi. Nordhaugin (1998) kompetenssitypologian eri tyyppiset osaamiset edellyttävät kuitenkin hyvin erilaisia johtamislähestymistapoja.

Osaamis pohjainen strategia-ajattelu tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymiskulman organisaation osaamiseen. Osaaminen nähdään organisaation kykynä säilyttää sen voimavarojen (assets) koordinoitu hyödyntäminen tavoin, jotka auttavat yritystä saavuttamaan tavoitteensa (Sanchez 2004). Osaamis pohjainen strategia-ajattelu pohjautuu ajatukseen organisaatiosta avoimena systeeminä. Systeemiteoreettista näkökulmaa organisaatioiden toimintaan on käsitelty ensimmäisen kerran jo vuosikymmeniä sitten (Kast & Rosenzweig 1974, Katz & Kahn 1966). Sen mukaan avoin systeemi toimii vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa materiaali-, informaatio- ja energiavirtojen välityksellä. Avoin systeemi mukautuu ympäristöönsä sekä pyrkii vähentämään sisäistä entropiaa, epäjärjestystä, muuttamalla omien komponenttinsa rakennetta ja prosesseja. Systeemin voidaan nähdä koostuvan pienemmistä osasysteemeistä. Jokainen systeemi on myös osana suurempaa suprasysteemiä. Systeemin toimintaa ohjaavat ympäristöstä tietoa tuovat palautusilmukat.

Osaamis pohjaisessa strategia-ajattelussa osaaminen nähdään käsittävän monta eri tasoa. Osaamiseen voidaan nähdä sisältyvän teknologia, kuten tietojärjestelmät, koneet ja työkalut, organisaatio, johtamisjärjestelmä sisältäen palkitsemisjärjestelmän ja muut käyttäytymistä ohjaavat tekijät, kulttuuri sisältäen jaetut arvot ja normit sekä organisaatiossa toimivat ihmiset (Drejer 2000). Sanchez (2004) kuvaa erilaisia osaamisulottuvuuksia viiden osaamismoodin avulla, jotka muodostavat yhdessä kokonaisuuden. Yhden osaamismoodin toimimattomuus vaikuttaa koko organisaatioon. Osaamismoodit koostuvat 1) kognitiivisesta joustavuudesta vaihtoehtoisten strategioiden edessä, 2) kognitiivisesta joustavuudesta vaihtoehtoisten johtamisprosessien määrittelyssä, 3) joustavuudesta koordinoida, tunnistaa, määrittellä sekä ottaa käyttöön resursseja, 4) resurssien joustavuudesta vaihtoehtoisten toimintojen käytettäviksi sekä 5) toiminnallisesta joustavuudesta taitojen ja kyvykkyyksien hyödyntämiseksi käytössä olevien resurssien hyödyntämisessä.

Kognitiivinen joustavuus vaihtoehtoisten strategioiden edessä kuvaa organisaation kollektiivista kykyä havaita muutoksia markkinoiden mieltymyksissä ja toisaalta tunnistaa organisaatiosta ne kyvykkyydet joilla näihin muutoksiin vastataan. Kognitiivinen joustavuus vaikuttaa kaikilla organisaatiotasolla, mutta strategisella johdolla on erityisen suuri valta muovata tätä logiikkaa. Kognitiivinen joustavuus näyttäytyy myös vaihtoehtoisten johtamisprosessien implementoinnis-

sa vallitsevan strategian mukaisesti. Tähän moodiin kuuluu esimerkiksi esimiesten kyky tunnistaa vaadittavat voimavarat, tietämys ja kyvykkyudet sekä tehokkaan organisaatiosuunnitelman luominen (sisältäen tehtävien allokoinnin, päätöksentekoprosessit ja informaatiovirrat) ja arvonluomisprosesseja ohjaavien kannusteiden ja rajoitteiden määrittelemine. Resurssien koordinointi, tunnistaminen, määrittely sekä käyttöönotto kuvaavat niitä toimenpiteitä, joilla organisaation arvonluontistrategia saadaan hyödynnettyä parhaiten. Tämä näyttäytyy optimaalisena resurssien ja prosessien yhdistämisenä. Esimerkkinä tästä ovat niiden kannusteiden löytäminen, joiden avulla tietyn resurssin tuottajat saadaan parhaiten otettua käyttöön, niin organisaation ulkopuolelta kuin sisältäkin. Resurssien joustavuus tarkoittaa niiden soveltuvuutta käytettäväksi eri tavoin, ja toisaalta niitä kustannuksia ja aikaa, joita resurssien käytön muuntamiseen kuluu. Toiminnallinen joustavuus kuvaa sitä, kuinka edellä mainitut joustavuudet näyttäytyvät käytännössä. Erityisesti huomio kiinnittyy organisaation toiminnalliseen joustavuuteen yhdistää saatavilla olevat resurssit ja henkilöstön kollektiivinen kyvykkyys mahdollisimman tehokkaasti.

Sanchezin (2004) mukaan osaamismoodien rinnalla osaamista voidaan tarkastella eri elementtien kautta. Organisaatio tarkasteluna avoimen systeemin näkökulmasta koostuu erilaisista systeemin elementeistä, jotka toimivat jatkuvassa suhteessa toisiinsa. Tuote/palvelutarjoama tietyille markkinoille kuvaa systeemin tuotosta, toiminnot yhdistävät organisaation resurssit sen prosesseihin, aineelliset voimavarat kuvaavat organisaation fyysistä omaisuutta, aineettomat voimavarat koostuvat tietämyksestä, aineettomasta omaisuudesta, suhteista ja maineista, johtamisprosessit koordinoivat organisaation resursseja ja strateginen logiikka määrittelee sen kuinka organisaatio luo arvoa markkinoilla sekä määrittelee organisaation strategiset tavoitteet (Sanchez 2004). Organisaatiot toimivat osana ympäristöään ja kehittyvät ympäristönsä kanssa yhdessä usealla eri tasolla. Organisaatio avoimena systeeminä tarkasteltuna toimii osana tuote/palvelu ja resurssimarkkinoita, mutta on osana myös toimialansa strategisia ryhmiä, toimialaansa laajemmin tarkasteltuna, sekä lisäksi osana kansallista, alueellista ja globaalia taloutta sekä yhteiskuntaa (Sanchez & Heene 2004: 49).

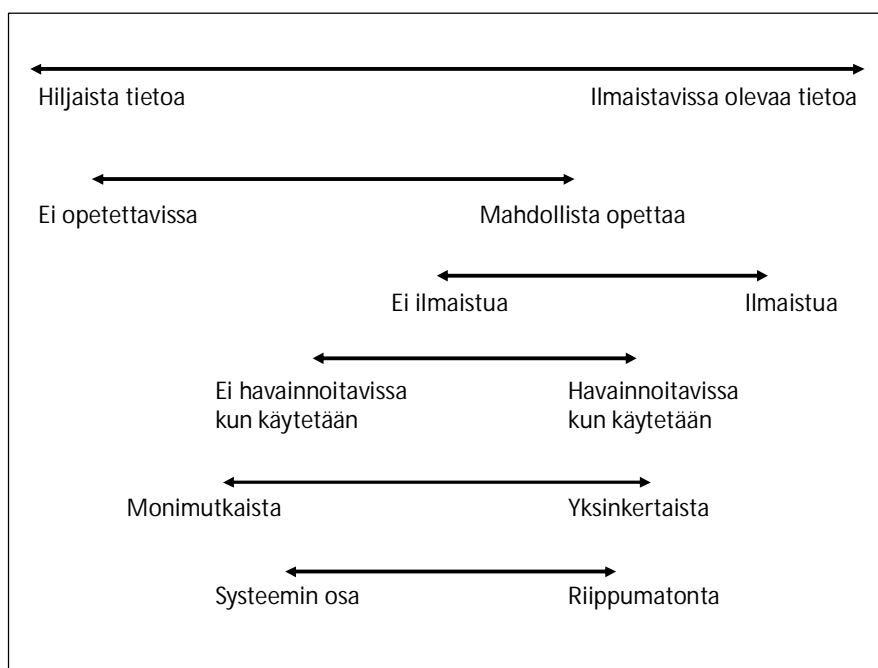
OSAAMISEN STRATEGINEN ULOTTUVUUS

Organisaation strateginen logiikka määrittelee sen, kuinka osaamista hyödynnetään arvon luomiseksi markkinoilla sekä tarjoaa pohjan organisaation strategisille tavoitteille (Sanchez 2004). Yleisesti osaamisen johtamisen lähtökohtana on se, että osaaminen valitaan tietoisesti johtamistoimien kohteeksi. Johtamisen kohteen määrittely suuntaa huomiota ja resursseja organisaatiossa. Organisaatiossa huo-

mataan se, josta ollaan tietoisia ja mikä koetaan merkitykselliseksi. Osaamisen johtaminen ei useinkaan ole vielä noussut vahvasti huomiota, resursseja ja toimintaa ohjaavaksi näkökulmaksi organisaatioissa. Organisaatio, jossa osaamisen johtaminen on osa normaalia toimintaa, toimii ajattelun muokkaajana kaikille sen jäseniksi tuleville ihmisille (Bandura 1977).

Ydinkyvykkyyksiksi tai kriittisiksi osaamiseksi määritellyt asiat viestivät siitä, minkä osaamisten laatu ja riittävyys tulee ensisijaisesti varmistaa. Toiseksi organisaation strategiselle kilpailukyvyille tärkeät osaamiset esitetään osaamisen johtamisen kirjallisuudessa lähtökohtana, josta organisaation eri prosesseissa, toiminnoissa ja yksiköissä tarvittavat osaamiset voidaan johtaa (Long & Vickers-Koch 1995). Kuten muutkin organisaation tavoitteet, myös tavoiteltavat osaamiset tulisi johtaa ”strategisesta logiikasta”. Tämä strateginen logiikka on kaikki organisaation tasot ja toimijat kattava imperatiivi, joka pyrkii suuntaamaan voimavarojen käytön tavalla, joka varmistaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen (Sanchez 2004; Sanchez & Heene 2004).

Tarkastelukulma vaikuttaa myös siihen, miten strategisen tason osaamiseen suhtaudutaan. Nordhaug (1998) on esittänyt typologian osaamisista, jossa hän tarkastelee osaamisista sen pohjalta, ovatko ne erityisiä tehtävälle (task specificity), toimialalle (industry specificity) vai organisaatiolle/yritykselle (firm specificity). Tämän pohjalta voidaan muodostaa kuusi tyyppiluokkaa: 1. Meta-osaaminen, 2. Yleiset toimialaosaamiset, 3. Organisaatioiden väliset osaamiset, 4. Tekniset perusosaamiset, 5. kaupankäynnin edellyttämät tekniset osaamiset, 6. tekniset erityisosaamiset. Osaamiset näin luokiteltuina ovat hyvin erilaisia ja niiden aikaansaaminen edellyttää erilasta lähestymistä.



Kuvio 1. Tietopääoman taksonomia (Winterin 1998 pohjalta).

Winter (1998) esittää oman jaottelunsa organisaation strategisista osaamisista. Organisaation strateginen osaaminen voi sijoittua Winterin esittämän taksonomian eri alueille. Voidaan olettaa, että organisaation toiminnan kannalta strategisesti merkittävää osaamista sijoittuu merkittävässä määrin hiljaisen, ei helposti opetettavan, ei ilmaistun, vaikeasti havainnoitavan, monimutkaisen ja systeemisen tiedon alueelle. Tämä on merkittävä haaste strategisen osaamisen ilmaisemiselle tiedon sisällön tavoittavalla, merkityksellisellä ja ymmärrettävällä tavalla. Johdon rooli osaamisen hahmottamisessa ja ilmaisemisessa on aivan ratkaiseva (Spanos & Prastacos 2004).

Strategiset osaamiset ovat aineettomia ja vain osin kvantifioitavia resursseja. Näiden määrittely, arviointi, seuranta, mittaaminen ja hallinta on haastavampaa kuin organisaation numeerisesti seurattavien ulottuvuuksien. Sanchez ja Henee (2004, 55) korostavat näiden elementtien yleistä epämääräisyyttä ja seurannan satunnaisuutta ja epäsystemaattisuutta. Pelkistetyn managerialistinen ajattelu voi ohjata tarkastelemaan ainoastaan mitattavia ulottuvuuksia. Tämä on riski organisaation kannalta merkityksellisten ei-mitattavien muuttujien hallinnan näkökulmasta.

Organisaation osaaminen voi olla hiljaista, ei artikuloitua tietoa monista eri syistä. Tieto voi olla hiljaista siitä syystä, että se on tiedostamatonta niiden henkilöiden

osalta, jotka tiedon omaavat. Organisaatiot toimivat sekä julkilausuttujen että ajan kuluessa omaksuttujen sääntöjen mukaan ja nämä eivät ole kaikilta osin eivätkä kaikkien organisaation jäsenten tiedossa. Organisaation tieto on hiljaista myös siitä syystä, että johto ei voi tietää yksityiskohtaisesti mitä tapahtuu sen päätöksiä toimeenpantaessa. Osaaminen voi olla opittavissa, vaikka sitä ei pystytä artikuloimaan. Artikuloitavissa oleva tieto ei välttämättä ole tässä muodossa, eikä mahdollisesti ole palautettavissa artikuloituun muotoon, koska tiedon haltijat eivät enää ole käytettävissä. Osaaminen ei välttämättä ole havainnoitavissa sitä käytettäessä. Osaamisen monimutkaisuus ja yksinkertaisuus –ulottuvuus kuvaa tiedon määrää, joka tarvitaan kyseisen osaamisen kuvaamiseen. Tarkasteltavan osaamisen hahmottamiseen vaikuttaa osaamisen itsenäisyys verrattunaosaamisen luonteeseen systeemin osana. (Winter 1998: 176–177)

On ilmeistä, että erilaiset tavat käsitteellistää strategista osaamista ohjaavat organisaation toimintaa. Seuraavassa tarkastellaan organisaation johtamisprosesseja sekä organisaatiosysteemin toiminnan tasoa.

OSAAMINEN JA JOHTAMISPROSESSIT

Organisaation toiminnan edellytyksenä ovat toimivat johtamisprosessit. Sanchezin (2004) mallin mukaisesti, strateginen logiikka ohjaa johtamisprosessien luonetta ja niiden tehtävänä on ohjata organisaation toimintaa strategisen logiikan suuntaisesti. Onnistuneen rekrytoinnin, työntekijöiden kehittämisen ja palkitsemisen on nähty vaikuttavan positiivisesti havaittuun organisaation suoriutumiseen (Delaney & Huselid 1996). Esimerkiksi kehityskeskustelut voivat toimia osana organisaation johtamisjärjestelmää osaamistavoitteiden jalkauttajana sekä henkilökohtaisen kehittymisen kohdistajina.

Avoimeen systeemiin pohjaavassa osaamisen johtamisen mallissa (Sanchez 2004; Sanchez & Heene 1996) organisaatiosysteemi vastaanottaa palautetta ympäristöstään toiminnastaan. Organisaatio saa tietoa tuotteen/palvelun markkinoista, organisaation toiminnoista, aineellisista voimavaroista sekä aineettomista voimavaroista. Tämä tieto vaikuttavat edelleen johtamisprosesseihin, sisältäen päätökset, käytännöt, toimintatavat ja budjetit. Haasteena palautesilmukoissa on niiden kasvava monimutkaisuus tasolta toiselle siirryttäessä. Erityisesti aineettomien voimavarojen seuraaminen on haasteellista. Alemman tason palautesilmukat tuovat tietoa, joka on hyödyllistä operatiivista toimintaa seurattaessa; kuitenkin, strategisen tason suunnitelmia tehtäessä tämä tieto ei aina riitä (Sanchez & Heene 1996). Ylimmän johdon käsitys organisaation tilasta pohjautuu siihen, minkä tason palautesilmukoihin johto nojaa; alemman tason palautesilmukoiden tieto on hyödyll-

listä osaamisen hyödyntämiseen ja ylläpitämiseen, mutta huono indikaattori korkeamman tason systeemielementtien osaamisenkehittämisen rakentamiseen (Sanchez & Heene 2004: 52–54).

Laaja viime vuosikymmenen aikana kerätty kokemus osaamisen kartoittamisen alueelta on tuonut esiin asioita jotka liittyvät osaamisen ilmiönä. Ensimmäinen näistä käsittelee osaamisen luonnetta ja sitä, kuinka osaaminen saadaan vangittua näkyväksi ja ymmärrettäväksi toimijoille jotka vaikuttavat siihen, esimerkiksi arvioimalla, kehittämällä ja arvottamalla sitä. Toinen huomioitava asia on kysymys yksilötason ja organisaatiotason osaamisten välisen kuilun yhdistäminen. Monet organisaatiot mittaavat yksilötason osaamista hyvin yksityiskohtaisella tavalla osana henkilöstönkehittämisen prosessejaan, ja käsittelevät organisaatiotason osaamisiaan erikseen osana strategiaprosessiaan. Tämä on johtanut tarpeeseen kehittää prosesseja ja järjestelmiä, jotka tukevat sekä yksilötason oppimista että strategista osaamisen johtamista (McHenry & Strønen 2008).

Palautesilmukat tuovat eritasoista tietoa organisaation käyttöön. Yksi tapa tarkastella organisaatiota on nähdä sen koostuvan neljästä erilaisesta tietoprosessista, jotka ovat yhteenkietoutuneita ja toisiinsa kytkeytyneitä toimintojen sarjoja, jotka tapahtuvat yhtäaikaaisesti ja sisältyvät fyysisiin rakenteisiin, ryhmiin ja yksilöihin (Alavi & Leidner 2001). Näistä prosesseista voidaan tunnistaa tiedon luomisen, tiedon siirtämisen ja käyttämisen, tiedon varastoinnin sekä tiedon hakemisen prosessit. Usein näitä prosesseja on pyritty koordinoimaan informaatioteknologian avulla ja varsinkin suuremmissa organisaatioissa osaamisen johtamista on pyritty hyödyntämään myös informaatioteknologian tarjoamia apuvälineitä. IT-pohjaiset osaamisen johtamisen ratkaisut eivät välttämättä aina kuitenkaan ole tuoneet kaivattua tehokkuutta osaamisen johtamiseen. On esitetty, että useat olemassa olevat osaamisen johtamisen järjestelmät pohjautuvat rationaaliselle ajattelutavalle osaamisesta, joka toimii parhaiten vakaassa ympäristössä, kun taas useimmat tietotyöläisistä koostuvat organisaatiot toimivat dynaamisessa ja muuttuvassa ympäristössä ja vaativat tietojärjestelmiltä tukea emergenttien ja nopeasti muuttuvien tulevaisuuden osaamisten hyödyntämisessä (Lindgren, Stenmark & Ljunberg 2003).

Tästä huolimatta osaamisen johtamista lähestytään usein edelleen ensimmäisen sukupolven näkökulmasta, jossa a) osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen tarkasteluyksikkönä on yksilö, b) osaaminen määritellään erityisiksi organisaatiossa oleviksi taidoiksi ja voimavaroiksi, jotka voidaan identifioida, tuoda näkyväksi ja mitata, sekä c) osaamista pyritään arvioida objektiivisesti (Ahonen, Engeström & Virkkunen 2000). Osaamisen työkalut varastoivat usein tietoa yksilötason osaamisista tiettyjen osaamiskategorioiden mukaisesti. Tätä informaatiota käytetään

osaamistarpeiden tunnistamiseen, osaamisen hankkimiseen sekä sen kehittämiseen (Baladi 1991). McHenry and Strønen (2008) tapaustutkimuksen mukaan osaamista tarkasteltiin objektiivisena määreenä, vaikka IT-pohjainen osaamistyo-
kalu oli suunniteltu kontekstuaalisesta lähtökohdasta käsin. Lisäksi työkalun näkyväksi tekemä osaaminen ymmärrettiin organisaation osaamisvarannoksi, joka ymmärrettiin perustaksi strategiselle päätöksenteolle. Tämä johtaa hyvin staattiseen näkemykseen osaamisesta. Osaamisen johtamisen kirjallisuus painottaa vahvasti organisaation strategisten kyvykkyyksien joustavuutta ja proaktiivista luonnetta (Wang & Ahmed 2007). Esimerkiksi Hustadin ja Munkvoldin (2005) tapaustutkimus IT-pohjaisesta osaamisen johtamisen järjestelmästä Ericssonilla toi esiin ongelmia osaamisen standardoinnin pyrkimyksen törmättyä joustavuuden tarpeeseenpaikallisten innovaatioiden edistämiseksi. Lindgrenin(2005) mukaan osaamisen johtamisen järjestelmät on rakennettu rationaaliselle ajatukselle universaaleista osaamisista, ottamatta huomioon organisaatioiden orgaanista luonnetta. Kriititikin taustalla on ajatus siitä, että organisaatioiden tieto ja osaaminen tulisi nähdä sosiaalisesti konstruoituna, jatkuvasti kehittyvänä, siirtyvänä ja sosiaalisten tilanteiden ylläpitämänä (kts. Berger & Luckmann, 1966; Blackler 1995).

Yksilön osaaminen ja tavoitteet

Sanchezin (2004) mukaan organisaation toiminnalle tärkeä osa osaamisesta on sen henkilöstön taitojen ja kollektiivisen kyvykkyyden yhdistäminen saatavilla oleviin resursseihin. Voidaan olettaa, että tämä edellyttää osaamisen tarkastelemista myös yksilö/ryhmätasolta käsin. Yksilötasolla osaamisen johtaminen voidaan jakaa kahteen erilaiseen näkökulmaan. Toisaalla ääripäässä on rationaalinen ja positivistinen näkökulma sekä toisaalla fenomenologinen, tulkinnallinen, humanistinen ja sosiaalisen konstruktionismin näkökulma (Sandberg 2000; Garavan & McGuire 2001; Håland & Tjora 2006). Tausta-ajatus edellisessä näkökulmassa on työntekijän kokonaisosaamisen kehittäminen ja edelleen tuottavuuden parantaminen. Jälkimmäisen näkökulman taustalla on ajatus osaamisesta työelämän merkityksellisyyden kokemisessa. Lisäksi rationaalisesta näkökulmasta tarkasteltuna osaaminen näyttäytyy usein kontekstivapaana, ominaisuuksiin pohjautuvana ja atomistisena, kun taas tulkinnallinen näkökulma näkee osaamisen enneminkin kontekstisidonnaisena ja kokemukseen perustuvana.

Rationaalinen näkökulma lähestyy osaamista tiettyjen osaamiskokonaisuuksien omistamisen näkökulmasta. Osaaminen voidaan nähdä erilaisina yksilön kombinaatioina tietoa, taitoa ja asenteita sekä persoonallisuuden piirteitä (worker-oriented approach), työn pohjalta määriteltynä tarkkoina osaamisvaatimuksina (work-oriented approach), tai näiden yhdistelmänä (multimethod-oriented ap-

proach) (Sandberg 2000). Yksilön ominaisuutena osaaminen näyttäytyy työntekijän piilevinä ominaisuuksina, jotka vaikuttavat siihen, kuinka hyvin yksilö suoriutuu työtehtävästään (Boyatzis 1982). Edelleen Spencerin ja Spencerin (1993) mukaan tietyn osaamisen ja erinomaisen suoriutumisen välillä on yhteys. Lähtökohdiana tälle näkökulmalle on ajatus panoksesta, jonka työntekijä antaa työlle. Työn pohjalta määriteltynä osaaminen nähdään tuotoksena. Tällöin osaaminen voidaan määrittellä kyvyksi suoriutua tietyistä toimenkuvaan liittyvistä tehtävistä (Nordhaug & Grønhaug 1994). Tulkinnallisesta näkökulmasta käsin osaaminen muodostuu siitä, kuinka työntekijät ymmärtävät ja käsitteellistävät työtään, ja sitä kautta muodostavat erilaisia merkitysrakenteita. On saatu viitteitä siitä, että tapa, jolla työntekijät käsitteellistävät työtään muodostaa, muovaa ja organisoii työhön liittyvää tietämystä ja taitoja; erilaiset tavat käsitteellistää työtä ohjaavat osaamisen kohdistamista ja edelleen osaamisen kehittymistä (Sandberg 2000).

Taulukko 1. Näkökulmia osaamiseen (Håland & Tjora 2006: 1009).

	Voimavara	Prosessi
Yksilö	Osaaminen yksilön voimavarana	Osaaminen työssä suoriutumisenä
Organisaatio	Osaaminen yksilöiden voimavarojen kokoelmana	Osaaminen prosessina ja suhteina jokapäiväisessä työssä organisaatiossa

Myös yksilötason osaamisesta on esitetty erilaisia typologioita. Hålandin ja Tjoran (2006) jaottelu tekee eron osaamisen näkemiselle staattisena voimavaravana (asset) sekä jatkuvana prosessina (taulukko 1). Osaamisen erilainen tulkinta vaikuttaa siihen, kuinka osaaminen käytännössä nähdään. Näyttäisi siltä, että yksi toimiva tapa osaamisen tarkastelulle olisi ymmärtää erilaisten käsitysten olemassaolo ja nähdä osaaminen vuoropuheluna näiden kahden ulottuvuuden välillä (Håland & Tjora 2006). Organisaatioissa keskitytään usein liiallisesti yksilöosaamisen kehittämiseen ja samalla unohdetaan mekanismit, jotka keskittyvät osaamisen ja tietämyksen virtaamiseen yksilö-, ryhmä-, ja organisaatiotasojen välillä (Bontis, Crossan & Hulland 2002).

OSAAMISEN JOHTAMISEN SYSTEEMI NYT JA TULEVAISUUDESSA

Keskustelua ydinosaamisista ja kyvykkyyksistä on osittain leimannut ilmiön abstraktisuus. Keskustelua osaamisen ympärillä on käyty jo toistakymmentä vuotta,

mutta kiulu akateemisen ajattelun ja käytännön toimijoiden välillä on koettu välillä suureksi. Käytännön tasolla ilmiö on osittain koettu käsitteelliseksi ja vaikeasti hahmotettavaksi. Lisäksi osaamisen johtamisen keskustelua on hallinnut jakautuminen strategiakirjallisuuteen pohjaavaan keskusteluun strategisista osaamisista sekä toisaalta henkilöstön kehittämisen näkökulmasta lähtevään keskusteluun yksilötason osaamisiin. Osaamis pohjainen strategia-ajattelu on osaltaan vastannut tähän haasteeseen ja tarjoaa vaihtoehdon näiden näkökulmien yhdistämiselle.

Systeemitasolta tarkasteltuna organisaatiotason tietämystä voidaan kuvata kollektiiviseksi kyvyksi tehdä parempia päätöksiä asioiden merkitykseen liittyen, joka johtaa resurssien parempaan käyttöön sekä mahdollistaa muista organisaatioista poikkeavien arvonluontistrategioiden luomisen (Tsoukas & Mylonopoulos 2004: 9). Tietämyksen syntyminen organisaatiossa edellyttää kontaktipintoja eri organisaatiotasojen välillä. Osaamisen virtaamista eri organisaatioitasojen välillä on kuvannut Sanchezin (2001) lisäksi Crossan, Lane & White (1999). Heidän mallissaan organisaation uudistuminen ja oppiminen tapahtuu neljän prosessin kautta. Uudet ideat syntyvät yksilötasolla intuitioproessin myötä ja samanaikaisesti ideat jalostuvat ryhmätasolla tulkinnallisen- ja edelleen organisaatiotasolla integraatioproessin kautta. Yhtä aikaa näiden prosessien kanssa tapahtuu institutionalisointiprosessi, hyödyntäen opittua organisaatiotasolla ja luoden uusia rutiineja. Prosessit ovat osittain sisäänrakennettuina järjestelmiin, rakenteisiin, strategiaan, rutiineihin, organisaation käytänteisiin sekä informaatioteknologiaan ja infrastruktuuriin sijoitettuihin investointeihin.

Osaamisen syntyminen ja sen vaaliminen edellyttää sopivaa organisaation sisäistä ympäristöä. Gupta & Govindarajan (2000) näkevät, että toimiva organisaation sosiaalinen ekologia on edellytyksenä menestykselle osaamisen johtamiselle. Sosiaalinen ekologia viittaa siihen sosiaaliseen systeemiin, jossa ihmiset toimivat. Se määrittelee organisaation muodolliset ja epämuodolliset odotukset yksilöitä kohtaan, määrittelee ne ihmistyypit jotka sopivat organisaatioon, muovaa yksilöiden vapautta toimia itsenäisesti ja tiettyä tavoitetta kohden sekä vaikuttaa siihen kuinka ihmiset ovat kanssakäymisessä toisiensa kanssa sekä organisaation sisällä että ulkona. Kulttuuri, tietojärjestelmät, palkitsemisjärjestelmät, prosessit, ihmiset ja johtaminen määrittävät sosiaalista ekologiaa. Sosiaalinen ekologia tulisikin nähdä kokonaisuutena, jossa eri elementit vaikuttavat toisiinsa.

Von Kroghin (2009) mukaan kollektiivisen näkökulman voi jakaa neljään eri näkökulmaan, jotka kaikki ovat tuoneet omat kontribuutionsa keskusteluun. Organisaatioiden tarkastelu sosiaalisina kollektiiveina lähtee lähtökohdasta, jossa tietämys on suhteellisen näkyvää. Asiantuntijoiden tietämys näyttäytyy ulospäin tuottein ja palveluina, jotka ovat syntyneet erilaisten organisoitumisperiaatteiden

mukaisesti. Nämä periaatteet määrittelevät sen, mitä, kuinka ja miksi tieto leviää organisaatiossa. Nonakan (1994) laajalti levinnyt SECI -malli tarjoaa näkökulmia siihen, kuinka tietämyksen luominen organisaatiossa heijastaa sekä yksilö- että organisaatiotasoa sekä toisaalta sekä hiljaista että näkyvää tietoa. Kolmas malli lähestyy tietämystä erilaisten jaotteluiden kautta, joita joiden pohjalta yksilöt tunnistavat ja havainnoivat ympäristöään. Kiinnostuksen kohteena on ollut näiden yksilötason jaotteluiden tekeminen organisaatiotasolla näkyviksi. Neljäs näkökulma näkee organisaation kommunikaatio- ja päätöksentekosysteeminä. Yksilö- ja organisaatiotaso ovat olemassa rinnakkain ja toimivat itsenäisinä, autopoieettisina systeiminä. Molempien omat sisäiset prosessit luovat systeemeille identiteetin ja erottavat ne ympäristöstään. Vaikka molemmat systeemit ovat erilisiä toisistaan ja toimivat itsenäisesti, ne tarjoavat syötteitä toisilleen.

Taulukko 2. Osaamisen johtamisen eri perspektiivit tietämyksen näkökulmasta (Kakabadse, Kakabadse & Kouzim 2003: 81).

	Filosofiaan pohjaava malli	Kognitiivinen malli	Verkosto-malli	Yhteisö-malli	Kvantti-malli
Tiedon käyttötapa	Tieto on ”oikeutettu tosi uskomus”	Tietämys on objektiivisesti määritelty ja kodifioitu käsitteiksi ja faktoiksi	Tietämys on ulkoista vastaanottajaan nähden implisiittisesti sekä eksplisiittisesti	Tietämys on sosiaalisesti konstruotua ja perustuu kokemukseen	Mahdollisuuksien systeemi
Vallitseva metafora	Epistemologia	Muisti	Verkosto	Yhteisö	Paradoksi
Kiinnostuksen kohde	Tavat tietää	Tiedon vangitseminen ja säilöminen	Tiedon hankkiminen	Tiedon luominen ja käyttäminen	Paradoksien kompleksisten ongelmien ratkaisu
Pääkohde	Emansipaatio	Kodifoida ja vangita eksplisiittinen tietämys ja informaatio – tietämyksen hyödyntäminen	Kilpailuetu	Tiedon jakamisen edistäminen	Oppivat systeemit
Kriittinen tekijä	Kyseenalaistava, reflektioiva, kiistelevä	Teknologia	Rajojen venyttäminen	Omistautuminen ja luottamus	Teknologia
Päätuotos	Uusi tietämys	Standardointi, rutiinit ja tietämyksen kierrätys	Ulkoiden kehittämisen tiedostaminen	Uuden tietämyksen käyttäminen	Multitodellisuuden luominen
IT- työkalujen rooli	Lähes merkityksetön	Kriittinen integroiva mekanismi	Täydentävä integroiva mekanismi	Tukeva integroiva mekanismi	Kriittinen-tietämyskeskeinen

Osaamisen johtamisen tutkimusalueen kypsyminen on synnyttänyt erilaisia tarkastelunäkökulmia (taulukko 1). Kakabadse, Kakabadse ja Kouzim (2003) nostavat esiin kysymyksen osaamisen takana olevan tietämyksen johtamisesta, ja toteavat että tietämystä sinällään ei pystytä johtamaan, mutta sen eri ulottuvuuksiin kuten kulttuuriin, organisaation rakenteeseen, kommunikaatioprosesseihin ja informaatioon pystytään vaikuttamaan. Lähestymistapojen kirjo filosofiasta kognitiotieteisiin ja johtamiseen vaikuttaa erilaisten määritelmien ja ajattelumallien olemassaoloon sekä käytännössä että teoriakirjallisuudessa (Kakabadse, Kakabadse & Kouzim 2003). Lähestymistapa vaikuttaa siihen, mitä pidetään tärkeänä ja edelleen siihen, mihin toimintaa kohdistetaan.

Tulevaisuuden suuntauksia osaamisen johtamisen suhteen on esitetty useita näkökulmasta riippuen. On esitetty, että osaamisen johtamisen ja suorituksen aikaansaamisen välinen yhteys tulee olemaan korostuneen tärkeä kiinnostuksen kohde myös tulevaisuudessa. Tietyillä osaamisresursseilla on nähty suora yhteys suoritukseen ja joillakin vain välillinen; organisaatorakenteen ja tiedon muuntamisen on havaittu vaikuttavan suoraan suoritukseen, kun taas monien muiden tekijöiden (esim. teknologia, osaamisen muuntaminen) on havaittu olevan tärkeitä ennakkoehtoja, mutta ilman suoraa vaikutusta suoritukseen (Mills & Smith 2011). Lisäksi osaamisen johtamisen rooli arvon luomisessa yksilö-, ryhmä-, sekä organisaatiossa on nousemassa entistä vahvemmin tarkastelun kohteeksi (Vosrakupipat & Rezgui 2008). Osaamisen johtamisen ja oppimisen yhteyttä pidetään edelleen tärkeänä. Kokonaisvaltaisen systeemisen mallin toimivuutta on tutkittu esimerkiksi tietojärjestelmien ja tietotekniikan suunnalta (Pun & Nathai-Balkisson 2011, Von Krogh 2009). Toisaalta erilaisia oppimis- ja innovaatiostrategioita voidaan tunnistaa; näkemys osaamisesta organisaatiospesifinä voimavarana korostuu (Rasmussen & Nielsen 2011).

Erilaiset panostukset tietämykseen ja osaamiseen pohjaavien kyvykkyysien luomiseen tulisi perustella huolella; erilaiset organisaatioiden sisäiset sekä ulkoiset ympäristöt vaikuttavat siihen, kuinka hyvin panostukset onnistuvat arvon luomisessa ja toisaalta siihen, minkälaisia panostuksia pidetään hyödyllisinä (Reus ym. 2009). Organisaation toimijoilla saattaa olla sama tulkinta arvon luomisesta, mutta eri käsitys keinoista sen toteuttamiseen.

Osaamisen johtamisen ja organisaatiokulttuurin välisten yhteyksien tunnistamiseen on myös kiinnitetty huomiota. Kollektivistisella kulttuurilla on havaittu olevan positiivinen vaikutus osaamisen johtamiseen ja valtaetäisyydellä negatiivinen. Organisaatiokulttuurin on myös havaittu vaikuttavan hiljaisen tiedon jakamiseen. (Rai 2011, Wang ym. 2011, Suppiah & Sandhu 2011.)

HEIJASTUKSIA HR-BAROMETRIN VASTAUKSIIN

Aineistona tässä tutkimuksessa käytettiin kyselytutkimusta, joka toteutettiin syksyllä 2010. Kyselyyn osallistui vastaajia sekä julkisista että yksityisistä organisaatioista. Vastaajien joukossa oli työntekijöitä, esimiehiä, HR-asiantuntijoita sekä organisaatioiden ylintä johtoa. Heijastuspintaa tämän artikkelin teoreettiseen osioon haetaan kyselytutkimuksen vastauksista avoimeen kysymykseen ”*Mitkä kehittämishaasteita henkilöstötyössä on vuoteen 2015 mennessä?*”. Osaamisen johtamista kommentoitiin suoraan paljon. Lisäksi aiheesta puhuttiin epäsuorasti muun muassa tiedon siirtämisen, rekrytoinnin, moniosaajuuden ja johtamisosaamisen kehittämisen näkökulmista. Tämä artikkeli keskittyy varsinaista osaamisen johtamista käsitteleviin kommentteihin.

Tarkoituksena tässä osiossa on peilata vastaajien kommentteja tämänhetkiseen osaamisen johtamisen teoriakenttään. Pyrkimyksenä on reflektoida puhetta, jota kentällä käydään esimerkinomaisesti. Osaamisen johtamisen keskustelussa korostuu organisaation osaamisen kompleksinen luonne. Tämä johtaa helposti käytännössä yksinkertaistuksiin ja ohjaa toimintaa konkreettisten mitattavien suureiden pohjalta. Kirjallisuudessa on painotettu tärkeyttä huomioida sekä konkreettiset aineelliset että vaikeammin hahmotettavat aineettomat voimavarat (Sanchez & Heene 1996: 16–17; 2004, 52–54).

Tämän johdosta valitsimme nelikenttämme toiselle akselille ääripäät konkreettinen-abstrakti. Konkreettiseksi määritellyllä osaamisella ymmärrämme osaamisen joka koetaan helpoksi, tiedettäväksi, mitattavaksi ja kvantifioitavaksi. Abstraktiksi osaamiseksi ymmärrämme osaamisen joka koetaan vaikeasti saavutettavaksi, käsitteelliseksi, piilossa olevaksi ja vaikeasti hahmotettavaksi. Osaamisen johtamisen kirjallisuudessa korostuu ajatus osaamisen strategisesta merkityksestä ja tulevaisuusorientaatio. Käytännössä organisaatiot joutuvat kuitenkin painimaan nykyhetken ongelmien parissa. Tämän johdosta halusimme tarkastella kuinka osaamispuhe sijoittuu toisaalta tälle akselille.

Osaamisen liittyvät haasteet käsittelevät usein konkreettisia arjen työhön liittyviä asioita jotka vaikuttavat nykyhetkessä. Esille nousi erityisesti muuttuvien vaateiden ja tarvittavan osaamisen välinen epäsuhta. Lisäksi vastaajat toivat esiin konkreettisia haasteita oman organisaationsa toiminnassa.

”Työvoimapula tulee olemaan ongelma. Osaamisen tasosta huolehtiminen ja palkkaus.”

”Ihmisten osaamista pitää kehittää, koska työelämän tarpeet muuttuvat koko ajan. Samaan aikaan työnantajat vähentävät henkilöstön koulutuksen määrää.”

”Valtion virastoissa ja laitoksissa henkilöstörakenne on melko staattinen. Liikkuvuus valtionhallinnon sisällä on vähäistä. Varsinkin ns. suorittavan henkilöstön osaaminen ei vastaa muuttuneiden työtehtävien vaatimuksia. Valtiotyönantajan olisi vastattava ajoissa haasteeseen.”

”Meillä on ollut käytössä osaamiskartoitus ja olemme kehittäneet sitä. Emme kuitenkaan ole saaneet luotua hyvin toimivaa osaamiskartoitusta, jolla pystyisimme kohtuullisella vaivalla selvittämään organisaation osaamistarpeet ja henkilöstön osaamisen ja näiden perusteella kehittämisalueet.”

Suurin osa kommentteista käsitteli osaamista konkreettisesta tulevaisuuteen liittyvästä näkökulmasta. Kommenttien kohteena olivat usein perinteiset osaamisen johtamiseen liitetyt asiat, osaamisen hankkimisesta sen kehittämiseen ja edelleen hyödyntämiseen.

”Osaamisen johtamiskäytännöt ovat vielä lapsenkengissä ja toivotavasti vuoteen 2015 mennessä tälläkin osa-alueella ollaan menty ajattelutavassa ja toimintamalleissa harppaus eteenpäin.”

”Kuinka hallita organisaation työntekijöiden osaamista eli kuinka kerätä sitä, kuinka kehittää sitä ja kuinka jakaa sitä kaikkien kesken. Osaamiskartoitukset ovat yleensä ihmisiä "latistavia" ja paperinmakuisia ja olisi keksittävä elämänmakuisempi ja ajantasaista tietoa tarjoava keino jakaa osaamista.”

”IT-alalla korkean tason osaajat liikkuvat herkästi yrityksestä toiseen. Miten saada heidät kiinnostumaan omasta yrityksestä ja toisaalta sitoutumaan, niin ettei heti vuoden tai kahden päästä lähdetä muualle esim korkeamman palkkatarjouksen perässä.”

”Henkilöstön osaamisen kehittämisen merkitys nousee. Uusiin (mm. verkon mukanaan tuomiin) osaamistarpeisiin ei vastata perinteisellä koulutuksella. Olennaista on, että kehitetään työskentelytapoja ja lisätään henkilöstön mahdollista oppia työtä tekemällä.”

”Muuttuvat organisaatiot ja tehtävät haastavat kouluttamaan henkilöstöä. Uudet organisaatiomallit ja tehtävät vaativat henkilöstöltä uuden-

laista osaamista ja jos siitä ei huolehdita, se vaarantaa muutosten onnistumisen sekä työhyvinvointia.”

”Lisäksi muuttuvissa organisaatioissa, joissa on entistä vähemmän tekijöitä, on huomioitava, että työkuvista tulee mielekkäitä ja että työt määrällisesti ovat oikein mitoitettut.”

Sparrow & Hodginson (2006) nostavat esille sen, että kyky ajatella strategisesti on haastavaa ja kyky ajatella osaamisia strategisesti on vähintään yhtä haastavaa. Tämän haasteen johto kohtaa tarkastellessaan näkyvää ja hiljaista tietoa sekä yksilöosaamista suhteessa kollektiiveissa sijaitsevaan tietoon. Ei riitä, että johto kykenee erottamaan erilaiset organisaation ja yksilön osaamiset. Sen on tarpeen myös ymmärtää erilaiset tiet, joiden kautta näihin osaamisiin päästään käsiksi. Myös kyselyn kommentteista osa käsitteli osaamisen johtamista ylätasolta, hieman abstraktimmasta näkökulmasta.

”Kompetenssit pitää mallintaa ja yhdistää strategisiin tavoitteisiin. Sen jälkeen niitä tulee systemaattisesti kehittää ja hankkia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.”

”Koko yhteiskunnan huoli. Toimintaympäristöt muuttuvat radikaalisti, jolloin tarvittavan osaamisen johtamisen kytkeä strategiaan tulisi olla tiivis ja ohjattavissa. Ikäluokat pienenevät ja demografinen muutos on todella raju. Osaajaverkostot heikkenevät eläköitymisen ja muun muutoskehityksen vuoksi. Kilpailu osaajista voi lyhyellä aikavälillä syrjäyttää osin terveen liikkeenjohdon tavoitteet”

”Miten suoriutumista ja osaamista johdetaan erilaisissa arvoverkostoissa.”

Osaamista tarkasteltiin myös tulevaisuuteen liittyvänä, abstraktina tekijänä. Kommentit käsittelivät ydinosaamista ja laajempia osaamisalueita, sekä yleisesti osaamisen merkitystä menestystekijänä tietyissä toimintaympäristöissä. Osaamisesta strategisena menestystekijänä on puhuttu kauan sekä teoreettisella tasolla että käytännön toiminnassa, mikä näkyi alueen termistön vakiintuneessa käytössä kommentteissa.

”Ydinosaamisten määrittely strategiaprosessissa siten, että ne tukevat päivittäistä osaamisten kehittämistä”

”Olemme juuri aloittamassa strategiaprosessia, jonka jälkeen voimme määritellä osaamisalueet.”

”Oikean tarvittavan osaamisen tunnistaminen on asiantuntijatyössä iso haaste, puhumattakaan tunnistettujen osaamiseten kehittämisestä. Osaamis pohja muuttuu jatkuvasti töiden muuttuessa. Moniosaajuus - mitä se tulevaisuudessa käytännössä tarkoittaa? Ja miten tarvittavia osaamisia kehitetään?”

”Toimintaympäristön muutokset nopeutuvat ja haastavat osaamisen johtamista sekä sen kytkentää aidosti normaaliin liiketoiminnan johtamiseen. ”

”Työurien pidentäminen on yhteiskunnallinen haaste, johon voimme vastata tekemällä töitä sen eteen, että työssä viihdytään. Joustoil-la iso merkitys jaksamiseen. Monimuotoisuus ja tasa-arvokysymykset laajemmassa merkityksessä kuin vain sukupuolikysymyksenä tulevat yhä näkyvämmäksi ja osaksi johtamista.”

”Osaaminen on toimialallamme kaiken ydin. Osaamis pääoman aktiivinen johtaminen ja kehittäminen on siis tärkeimmässä roolissa tulevaisuuden (ja nykyisyyden) haasteissa. Osaamisen hankkimiseen on löydettävä jatkuvasti uusia keinoja.”

”Koko yhteiskunnan huoli. Toimintaympäristöt muuttuvat radikaalisti, jolloin tarvittavan osaamisen johtamisen kytkentä strategiaan tulisi olla tiivis ja ohjattavissa. Ikäluokat pienenevät ja demografinen muutos on todella raju. Osaajaverkostot heikkenevät eläköitrymisen ja muun muutoskehityksen vuoksi. Kilpailu osaajista voi lyhyellä aikavälillä syrjäyttää osin terveen liikkeen johdon tavoitteet.”

Kommenteista tuli yleisesti esille se, että osaamisen johtaminen on organisaatiossa verraten tunnettu käsite. Toisaalta osaamiseen panostaminen ymmärretään hyvin eri tavoin. On perusteltua ajatella, että osaamisen johtamisen haasteet ja ratkaisut sijaitsevat tulevaisuuden vaikeasti hahmotettavissa ja tunnistettavissa abstrakteissa osaamisissa. Käytännössä näyttäisi kuitenkin siltä, että suuri osa kommenteista käsittelee osaamista konkreettisenä tulevaisuuteen liittyvänä asiana.

Voidaan ajatella, että epämääräisyys ja epä johdon mukaisuus ilmiötä ydinosoaminen tai strateginen osaaminen lähestyttäessä aiheuttaa organisaatiossa hämmennystä. Ydinosoamiselle/strategiselle osaamiselle ei löydy yksiselitteistä määritelmää, mittaria ja hahmotustapaa. Ilmiö ei välttämättä ole johdon ajattelun keskeisessä fokuksessa ja sen hahmottaminen voi tuottaa haasteita johdolle. Johdon vaihtuminen ja näkemuserot johdon sisällä tuottavat toisistaan poikkeavia tulkin-toja, painotuksia ja toimintamalleja. Strateginen/ydinosoaminen on henkilöstölle

vielä haastavammin mielletävä ilmiö kuin johdolle. Haastetta lisää se, että henkilöstö on tosiasiallisesti etäämpänä harjoitettavasta strategia-ajattelusta ja saattaa kohdata ilmiön organisaation ritualisoituneiden ilmaisu- ja muotojen muodossa ja niiden kautta.

KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä artikkelissa tarkasteltiin osaamisen johtamista systeemisenä ilmiönä. Osaaminen nähtiin koostuvan eri ulottuvuuksista, jotka vaikuttavat eri puolilla organisaatiota. Nämä eri osaamisulottuvuudet ovat systeemisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja toisistaan riippuvaisia. Osaaminen vaikuttaa organisaation toiminnan määrittävästä strategisesta logiikasta johtamisprosessien ja resurssien kautta organisaation toimintoihin. Osaamis pohjaisen strategia-ajattelun nähtiin nojaavaan neljälle kulmakivelle, jotka käsittävät organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön luonteen dynaamisena, systeemisenä, kognitiivisena ja holistisena.

Osaamista tarkasteltiin osaamis pohjaisen strategia-ajattelun näkökulmasta. Erityisesti nojattiin Sancehzin (2004) esittelemään malliin organisaatiosta avoimena systeeminä. Tämän ajattelun pohjalta organisaatiossa vallitseva strateginen logiikka ohjaa toimintaa prosessien suunnittelun, resurssien kohdentamisen ja toiminnan ohjaamisen kautta. Ylimmällä johdolla on suuri vaikutus strategisen logiikan muodostumiseen, mutta myös muut organisaation jäsenet vaikuttavat tähän. Esimiehet vastaanottavat palautesilmukoiden kautta tietoa organisaation toiminnasta, joka edelleen ohjaa organisaatiossa päätöksentekoa. Palautesilmukat tuottavat tietoa tuotemarkkinoilta, organisaation toiminnoista sekä aineettomista ja aineellisista voimavaroista. Osaaminen nähtiin koostuvan eri elementeistä, jotka toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Nämä elementit luovat organisaatiolle eritasoisia joustavuutta.

Tässä artikkelissa on tarkasteltu osaamisen johtamisen teoriakentässä tapahtuneita muutoksia, sekä pohdittu tulevaisuuden osaamisen johtamisen suuntauksia. Osaamisen johtaminen on ollut tutkimuksen kohteena jo pitkään. Osaamisen johtamisen teoriakenttä on ollut moninainen koko sen olemassa olon ajan. Haasteena osaamisen johtamisen kentän muodostumiselle on ollut toisaalta osaamisen kokeeminen liian teoreettisena, käytännöstä irrallaan olevana käsitteenä sekä toisaalta organisaatiotason osaamisen ja yksilötason kyvykkyyksien toisistaan irrallaan oleva käsittely. Strategisen johtamisen kirjallisuus ei aina ole huomioinut yksilötason osaamista ja toisaalta yksilötason osaamisen kirjallisuudessa ei aina ole huomioitu osaamisen strategista kytkeä. Tässä artikkelissa osaamista on tarkasteltu osaamis pohjaisen strategia-ajattelun näkökulmasta. Vaikka näkökulma ei

ole täydellinen tarjoaa se silti melko selkeän, käytännönläheisen ja kokonaisvaltaisen kuvan osaamisesta organisaatiossa. Artikkelin tarjoaa systeemilähestymistään pohjautuvaa osaamisen johtamisen mallia toimivaksi vaihtoehdoksi osaamista tarkasteltaessa.

Artikkelin toisessa osassa tarkasteltiin HR-barometrin avointen vastausten osamista koskevia kommentteja osaamis pohjaisen strategia-ajattelun teoriapohjaan peilaten. Tarkasteltaviksi ulottuvuuksiksi valittiin konkreettinen-abstrakti sekä nykyisyys-tulevaisuus. Useimmat vastaukset sijoittuivat nelikentässä konkreettinen-tulevaisuus –alueelle. Tämän voidaan nähdä heijastelevan myös teoriakentässä nähtyä eroa konkreettisempien ja käsitteellisempien palautesilmukoiden ja toiminnan välillä. Haasteena osaamisen johtamiselle onkin osaamisen käsitteellisen, ei-konkreettisen ulottuvuuden saaminen organisaation toimijoiden toimintaan mukaan.

Lähteet

Ahonen, H., Engeström, Y. & Virkkunen, J. (2000). Knowledge management – the second generation: Creating competencies within and between work communities in the competence laboratory. Teoksessa Yogesh Malthora (toim.), *Knowledge Management and Virtual Organizations*. Hershey, PA: Idea Group Publishing, pp. 282–302.

Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25, 107–136.

Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin.

Baladi, P. (1999). Knowledge and competence management: Ericsson Business consulting. *Business Strategy Review* 10:4, 20–28.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17:1, 99–120.

Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. Doubleday, a division of Bantam Doubleday Publishing Group, Inc.

Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies* 16:6, 1021–1046.

- Bontis, N., Crossan, M. & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies* 39:4, 437–469.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. NY: Wiley
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review* 73:4, 118–128.
- Conner, K.R. & Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science* 7:5, 477–501.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. & White, R.E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review* 24:3, 522–537.
- Delaney, J. & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance. *Academy of Management Journal* 39, 949–969.
- Frery, F. (2006). The fundamental dimensions of strategy. *MIT Sloan Management Review* 48, 71–75.
- Garavan, T.N. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning* 13: 4, 144–163.
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal* 21:4, 473–496.
- Hansen M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review* (March–April).
- Huseman, R. & Goodman, J. (1999). *Leading with Knowledge*. London: Sage.
- Hustad, E. & Munkvold, B.E. (2005). IT-supported competence-management: a case study at Ericsson. *Information Systems Management* 22:2, 78–88.
- Håland, E. & Tjora, A. (2006). Between asset and process: developing competence by implementing a learning management system. *Human Relations* 59:7, 993–1016.
- Juuti, P. & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Helsinki: Otava.

- Kakabadse, N., Kakabadse, A. & Kouzim, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management* 7:4, 75–91.
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1974). *Organization and Management: A Systems Approach*. 2. ed. Japan: McGraw-Hill Kogakusha Ltd.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2. ed. New York, etc.: John Wiley & Sons.
- Lindgren, R. (2005). Adopting competence systems in Fast-Growing knowledge-intensive organisations. *Journal of Information and Knowledge Management* 4:1, 1–13.
- Lindgren, R., Stenmark, D. & Ljungberg, J. (2003). Rethinking competence systems for knowledge-based organizations. *European Journal of Information Systems* 12:1, 18–29.
- Long, C. & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics* 24:1, 7–22.
- McHenry, J.E.H. & Strønen, F.H. (2008). The trickiness on IT enhanced competence management. *Journal of Workplace Learning* 20:2, 114–132.
- Mills, A.M. & Smith, T.A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management* 15:1, 156–171.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5, 14–37.
- Nordhaug, O. (1998) Competence specificities in organizations, *International Studies of Management & Organization* 28:1, 8–30.
- Nordhaug, O. & K. Gronhaug (1994). Competences as resources in firms. *International Journal of Human Resource Management* 5:1, 89–106.
- Penrose, E. (1966). *The Theory of the Growth of the Firm*. 3. ed. Oxford: Basil-Blackwell.
- Pun, K.F. & Nathai-Balkissoon, M. (2011). Integrating knowledge management into organisational learning: A review of concepts and models. *Learning Organization*. 18 :3, 203–223.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68:3, 79–91.
- Rai, R.K. (2011). Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management* 15:5, 779–801.

- Rasmussen, P. & Nielsen, P. (2011) Knowledge management in the firm: concepts and issues. *International Journal of Manpower* 32:5/6, 479–493.
- Reus, T., Ranft, A., Lamont, B. & Adams, G. (2009). An interpretive systems view of knowledge investments. *Academy of Management Review* 34:3, 382–400.
- Sanchez, R. (2001). Managing knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organization. Teoksessa R. Sanchez (toim.), *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Sanchez, R. (1997). Managing articulated knowledge in competence-based competition. Teoksessa R. Sanchez & A. Heene (toim.), *Strategic Learning and Knowledge Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Sanchez, R. (2001). Managing knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organization. Teoksessa R. Sanchez (toim.), *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York, Oxford.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57, 518–532.
- Sanchez, R. & Heene, A. (1996). Competence-based strategic management: concepts and issues for theory, research and practice. Teoksessa A. Heene & R. Sanchez (toim.), *Competence-based Strategic Management*. Chichester: Wiley.
- Sanchez, R. & Heene, A. (2004). *The New Strategic Management: Organization, Competition and Competence*. New York: Wiley.
- Sanchez, R. & Heene, A. (1997). Competence-based strategic management. Teoksessa R. Sanchez, A. Heene & H. Thomas (1996). *Dynamics of Competence-based Competition*.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal* 43:1, 9–25.
- Sparrow, P.R. & Hodgkinson, G.P. (2006). *What is Strategic Competence and Does it Matter?* Exposition of the concept and a research agenda (CAHRS Working Paper #06-16). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies
- Spanos & Prastacos Spanos, Y.E. & Prastacos, G. (2004). Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management* 8:3, 31–43.
- Spencer & Spencer (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.

Suppiah, V. & Sandhu, M.S. (2011) Organisational culture's influence on tacit knowledge sharing behavior. *Journal of Knowledge Management* 15:3, 462–477.

Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18:7, 509–533.

Tsoukas, H. & Mylonopoulos, N. (2004). Introduction: what does it mean to view organizations as knowledge systems. Teoksessa H. Tsoukas & N. Mylonopoulos (toim.), *Organizations as Knowledge Systems: Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities*. Hampshire: Palgrave Macmillan. 1–28.

Ulrich, D. & Lake, D. (1991). Organizational capability: creating competitive advantage. *Academy of Management Executive* 5:1.

von Krogh, G. & Roos, J. (1995). *Organizational Epistemology*. New York: St. Martins Press, Inc.

Vorakulpipat, C. & Rezgui, Y. (2008). Value creation: the future of knowledge management. *The Knowledge Engineering Review* 23:3, 283–294.

Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9:1, 31–51.

Wang, D., Su, Z. & Yang, D. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of Knowledge Management* 15:3, 363–373.

Winter, S.G. (1998). Knowledge and competence as strategic assets. Teoksessa David A. Klein (toim.), *The Strategic Management of Intellectual Capital*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Zack, M.H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review* 40:4, 45–61.

Zack, M.H. (2002). Epilogue: Developing a knowledge strategy. Teoksessa C.W. Choo, N. Bontis (toim.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press. 268–276.

WORK WELL-BEING AS A CHALLENGE TO HR WORK IN THE YEAR 2015 – MANIFOLD DIS- COURSES ON WELL-BEING IN WORKING LIFE

Liisa Mäkelä & Timo-Pekka Uotila

Abstract: This paper explores the kinds of discourses related to occupational well-being as one of the future challenges to HR work. The data for this study originates from a web-based survey and the answers to an open-ended question in it. The number of respondents to the questionnaire was 1890 and 1138 answered the open-ended question contained within it. A set of 178 respondents mentioned work well-being and this study uses their responses. From the citations concerning well-being, we identified four dominant discourses which we label the; *idealistic*, *confrontation*, *echo* and *breach* discourses and the study presents the different ways the respondents used each of the them. The contribution of this study is twofold: first, these four discourses deepen our understanding of the varying ways in which well-being in working life can be represented. Second, the discursive approach applied in this study is rarely used by studies concerning well-being in working life. Our findings suggest that different actors who are involved in the discussion of well-being in working life should more often provide new insights, alternative solutions and stronger future orientation. In organisations, especially from the perspective of HRD (human resource development), taking account the manifold field of well-being discourses seems appropriate when promoting and executing actions and projects focused on employees' well-being.

Keywords: Occupational well-being, HR, Discourse analysis

INTRODUCTION

In organisations, both internal and external changes are rapid and there is an ongoing need to adjust to new situations. One of the most important parts of this adjustment is to keep the human resources (HR) of organisations up to date and adequate for its task, taking account of quantitative and especially qualitative aspects. It is essential that there are enough people to complete the tasks but far more essential that there are people who have the competence to complete the tasks. Therefore, the importance of human resource development (HRD) in organisations is likely to increase in a future.

Due to the dynamic nature of business and society today, working life challenges employees' capacity in different ways than it ever has before. The modern workforce is under pressure owing to the need to continuously learn and develop performance, to work in changing organisational structures and on occasion to abandon ways of working learned previously. Therefore, it is not surprising that discussion concerning employees' well-being, or work well-being, has increased recently and one of the main challenges in HR relates to well-being.

Well-being in organisations can be understood in several different ways, for instance, as the physical and/or psychological health of an individual. A wide range of social, psychological and biological factors are related to individuals' well-being, which in turn allows people to live individually, socially, and economically productive lives (Cartwright & Cooper 2009). Research on well-being in working life has focused first on the physical demands of work tasks and the strain caused to employees. Psychological aspects of well-being have been recognised in studies of stress and other negative outcomes of work and the working environment. More recently, positive aspects of the phenomena have also gained attention, and for instance, work engagement has been examined in many recent psychological well-being studies. Usually the studies concerning well-being in working life have focused on the various antecedents or outcomes related to well-being or its absence. There is also a research avenue which approaches occupational well-being in more interpretative manner, highlighting subjective experiences and aiming to gain deeper understanding of phenomena instead of seeking general empirical findings of causal relations between variables.

However, despite the growing interest in well-being in working life and the debate now involving politicians, health care professionals, business managers and HR specialists, we have not found any studies focusing specifically on *how* the issues relating to well-being at work are discussed. For that reason the discursive approach provides an interesting and novel methodological approach to studying whether there are different ways in which people talk about well-being. Therefore, the aim of this study is to explore what kinds of discourses are related to occupational well-being as one of the HR work future challenges and secondly, how different working life representative groups use these discourses. This paper continues with a brief review of literature concerning emerging trends in HRM, and well-being in working life and then describes the methodological approach, data and analysis it adopts. The following section presents findings and the paper ends with a discussion of those findings and by drawing conclusions.

WELL-BEING IN WORKING LIFE AND ITS RELATION TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Human resources are managed in different ways in different times. However, many of the important HR issues from the past are still important today (Deadrick & Gibson 2009). During the last 15 years there have been trends emerging, for instance, the changes to the nature of staffing and the increased use of labour flexibility through downsizing and outsourcing. Moreover, rewards and benefits

based on individual performance have come to play an important role in HR management. Coping with a diverse workforce – in terms of its age, gender and culture – has been one of the trends described as a future challenge for HRM (Richbell 2001; Lucas & Deery 2004; Ferris *et al.* 2007; Deadrick & Stone 2009). Furthermore, HRD has been one of the dominant themes of HR discussions and it has been highly valued by both academics and practitioners (see Deadrick & Gibson 2009). It is not surprising that modern organisations aim to develop their employees' knowledge and skills (Tissen, Deprez, Burgers & Montfort 2010; Grimshaw & Miozzo 2009; Ferris *et al.* 2007). Health and safety issues have been important to HRM for decades but more recently the discussion has widened to encompass welfare and well-being, leading to a focus on interventions decreasing stress or addressing the interface of work and personal life.

Well-being in working life

Well-being at work is defined in several different ways, but recently it has been defined as follows: *'Well-being at work describes the worker's experience of safety and healthiness of work, good leadership, competence, change management and the organization of work, the support of the work community to the individual, and how meaningful and rewarding the person finds his or her work'* (Anttonen & Räsänen 2008). It is suggested that personal factors, such as enthusiasm (Anttonen & Vainio, 2010) and general life satisfaction (Mäkelä, Viitala & Hölsö 2011) should be included to complete this definition.

Too often the subject of work-related well-being has been approached by taking account only of hazards and risks to the employee caused by work and the positive side of the phenomenon has been neglected (Bakker & Demerouti 2007; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris 2008). It is suggested that the benefits of well-being in working life could be seen at the national level through extended work careers, later retirement and reduced absence from work. Furthermore, companies and individual workers benefit from work-related well-being through increased productivity and workplace image, competitiveness, better career opportunities and better opportunities to combine work and private life (Anttonen & Vainio 2010).

Earlier, antecedents of well-being were mostly related to personal features. Later on, work, the work environment and the whole lifestyle of the individual are included within the scope of well-being at work (Anttonen & Vainio 2010). New management and leadership principles of organisations and companies are mentioned as at the "heart of the recent development of well-being at work", and HR

management and HR development are said to have an important role in that process (Anttonen & Vainio 2010).

As already mentioned, well-being at work can be approached in several ways, understanding individual as an entity, a sum of both psychological and physical processes tied together. When work-well-being is approached from the perspective of physical health, it often relates to the lifestyle and habits related to diseases and mortality, such as smoking, excessive use of alcohol, being overweight and a sedentary lifestyle. It has been shown that investments in promoting health in the workplace are potentially of value for business, through decreased absenteeism and increased job satisfaction (Aldana *et al.* 2005; Parks & Steelman 2008). Moreover, workplace health services and safety and prevention of accidents at work are part of the physical well-being at work concept. (Anttonen & Vainio 2010.)

Approaching work well-being from a more psychological viewpoint, most of the discussion has centred on the lack of well-being and its resultant stress, strain, need for recovery and burnout (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001; Sluiter, van der Beek & Frings-Dresen 1999; Siltaloppi, Kinnunen & Feldt 2009). In organisations, stressors such as role conflict, role overload, and responsibility are presumed to cause strain to employees. In general, an individual encountering a stressful situation responds with alarm or an emergency reaction. This is followed by a recovery or resistance (see e.g. Dewe, Cox & Ferguson 1993). The need for recovery refers to the need to be temporarily free of demands in order to replenish internal resources (Siltaloppi, Kinnunen & Feldt 2009). If there is no opportunity to recover, a long term strain process ending in exhaustion and burnout may result.

More recently, positive perspectives on psychological well-being at work have emerged (Linley, Harrington & Garcea 2010) and for instance the concepts of work engagement, flow and mindfulness have gained attention. Work engagement is defined as a positive work-related state of mind characterised by vigour, dedication, and absorption (Bakker *et al.* 2008). It has been suggested that vigour and dedication constitute the core of engagement, whereas absorption seems to be related to the concept of flow (Csikszentmihalyi 1990). Flow refers to a short-term state of optimal experience characterised by focused attention, distortion of time, and intrinsic enjoyment. Mindfulness is understood as purposeful, non-judgemental focus on the present and is suggested to promote well-being through providing an opportunity to slow-down in a hectic organisational environment (Marianetti & Passmore 2010).

Overall, well-being in organisations is essential and one of the central elements of HRM. However, even though well-being in working life has gained much attention and several actors are connected to the public discussion and decision-making on these issues, no studies focusing specifically on how these issues are actually discussed or represented can be found. Therefore, the discursive approach discussed next provides a novel methodological approach to studying whether there are different ways in which people represent their views of well-being. Therefore, the aim of this study is to explore what kinds of discourses are related to occupational well-being as one of the future challenges to HR work and secondly, how different representative groups use such discourses.

DISCURSIVE APPROACH

There are many different approaches to the study of a given issue found within discourse analysis (e.g. Alvesson & Kärreman 2000 a & b; Grant & Iedema 2005). Even when applied to organisation and management studies, discourse analysis is highly varied in nature and orientation (Grant *et al.* 2004; Grant & Iedema 2005). In general, a discursive approach is said to be suitable for addressing questions about social practices in several disciplines (Wood & Kroger 2000: 20). In particular, research emerging from organisation and management theory constitutes organisational discourse studies (ODS) and is suggested to be distinct from more linguistically-oriented, organisational discourse analysis (Grant & Iedema 2005). In this study, discourse is viewed as a study of written text, produced in a specific social context and process with limited general content (Alvesson & Karreman 2000b).

Furthermore, the approach adopted is close to one of *mesodiscourse* — defined as being relatively sensitive to language use in context, but aiming to find broader patterns than merely textual details. Generalisation to similar local contexts is possible, and connections with more general patterns also exist (Alvesson & Karreman 2000b: 1133-1134). Secondly, in this study discourse is seen to drive subjectivity and the use of language is thus understood to be not totally devoid of meaning (Alvesson & Kärreman 2000b). In producing discourses people constitute their sense of themselves through language and at the same time express their related emotions.

Participants, data and analysis of the study

Data for this study were collected by using a web-based survey. The questionnaire was open to participants for a one month period in October 2010. Participating organisations represented a wide spectrum of Finnish work life, including both public and private organisations. Participants included people from all organisational levels, including employees, supervisors and top-level managers. The total number of respondents to the whole questionnaire was 1890. The data for this study comes from the 1138 respondents' comments to the open-ended question: *What will be the challenges in HR work up to the year 2015?* The answers were carefully coded using the *Nvivo 9* computer program. As a result, 178 references on employee well-being were elicited.

The original aim of the analysis was to explore what kinds of future trends could be identified from the respondents' comments concerning well-being, which was one of the most popular themes emerging from the survey. However, when reading and re-reading the parts of the text concerning well-being, it became ever more interesting to focus on the different ways participants expressed themselves when focused on occupational well-being.

DISCOURSES

We identified several different ways in which participants expressed themselves when they had noted interest in occupational well-being as one of the HR work future challenges in the five year perspective. The four most dominant discourses we labelled the echo, breach, idealistic and confrontation discourses. The intensity of discourses varied (Koivunen 2003; Mäkelä 2009); an aspect that will be discussed after presenting our findings on the types of discourses used.

The echo discourse

The most common of discourses was named the echo. Typical of this discourse was the repetition of the themes present in the media or other recent public discussion. Usually the content of the text was very limited and one can even say buzzwords were offered without any opinion or suggestions for actions. For instance, work/life balance, ageing and retirement of the workforce and occupational well-being in general were the most frequently cited phrases within this discourse, as exemplified by the following response extracts:

“Motivation and job satisfaction needs attention so that retention of personnel will be under control and the employment period would increase.”

“Work well-being and meaningfulness of the work.”

“Coping in different age groups, especially ageing employees.”

The breach discourse

Texts which related to the breach discourse were representations of disappointment and frustration. Working life was described as hard, hopeless and unfair, and neglecting humanity in pursuit of maximum profit.

“Companies are only after money and they are greedy and then their most important asset and capital is forgotten –the personnel.”

“How to get the current personnel to cope with the increasing pressures of work. Making more from less, and successfully.”

The discourse was named *breach* due to the use of expressions of broken promises or breach of contract, as the next quotation shows:

“Work well-being is promoted, while doing well. During a recession, during which (companies) should take care of the personnel even better, all the ‘people are our most important asset’ stuff is forgotten.”

Typical of this discourse was negativity and sometimes also the idea that in modern society and working life it is not worth even talking about occupational well-being, that it is futile. Moreover, the breach discourse represented the future as worse than the past or present situation in terms of working life.

“...work is performed in a way which shows that you are indispensable and to show that colleagues are not that important in the work community. Motivation to (foster) co-operation will be forgotten and everyone will be selfish, and this is particularly apparent in middle management who communicate all issues to senior management in a way favourable to themselves and thus all the real problems remain obscured.”

The idealistic discourse

The core idea found in the idealistic discourse was that promoting well-being in organisations is essential and conscious work to do so is required. The texts which we interpreted as representations of idealistic discourse were typically very positive in nature, as the next quotation shows:

“Psychological wellness is the key to the working ability in the future. A healthy workplace is able to support its members and to improve working capability.”

The idealistic discourse represents clear ideas that will improve working life towards well-being. This discourse was closely related to the view that there are critical changes that are needed in a path towards a decent future in working life. The idealistic discourse consisted of representations of both “hard” and “soft” changes. The next two quotations for example show how different viewpoints are presented as promoters of employees’ well-being. The first two quotations reflect a direct focus on well-being and HR policies as a solution to the problems, while the third presents a technological solution:

“Well-being and job satisfaction will be a more important factor than the employee’s salary. Human resource management changes the focus of the current performance management to well-being management.“

“Moving from self-satisfied management of well-being at work and the joy of work towards authentically good leadership. For instance, how can we adapt good models from abroad, like a simple but effective model from the Netherlands which supports a rapid return to work after depression?”

“Determined and sustained investment in automation of the company’s value chain will reduce the amount of unnecessary work, and improve staff working capability.”

The idealistic discourse was purely future oriented and provided clear opinions and possible forthcoming trends in HR and well-being.

The confrontation discourse

The confrontation discourse was identified from the text when strong juxtapositions were presented. The main idea was that working life as well as society in general will become more polarised, a development presented as a negative outcome.

Working life was seen as an environment where differences between people would be highlighted. Sometimes, as the next quotation shows, confrontation related strongly to the idea that there are two kinds of people – the good (diligent and healthy) and the bad (lazy and sick) – and that an individual is solely responsible for which group they belong to.

“In line with the polarisation of society the same trend is evident also within the working population. Some are active self-managers, performing well at work, involved in the development of their work and have professional pride in doing their work. Some are depressed, get frustrated, and focus on complaining and avoiding the work. As a consequence, there are lots of perceptions of injustice in the workplace, and collisions between balance work efficiency, rewards and efforts.”

This discourse also featured a wider societal perspective and for instance, diversification between employees and unemployed was raised.

“People with responsibilities are at risk of facing too much strain. On the contrary, the unemployed experience stress due to perceiving themselves as useless.”

“Others do too much work and become sick while others do not have any work and become sick due to that.”

Use of discourses in the different organisational groups

Next, we will show how these four discourses were represented according to the different organisational groups respondents were drawn from. Analysis is based on the N’Vivo coding and figures are generated with N’Vivo software. There were three groups of respondents: employee representatives, HR professionals and managers and supervisors.

The most dominant discourses in the group of employee representatives were echo and breach. The idea of the importance of well-being was present but the discourse lacked tangible suggestions concerning future actions. An uncertain future was reflected in the extensive use of the breach discourse. On the other hand, the amount of echo discourse revealed that well-being issues were not unfamiliar to the respondents. The idealistic and confrontation discourses were clearly minor discourses in this group.

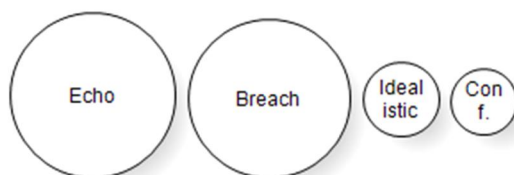


Figure 1. Employee representatives' use of discourses.

In the group comprising managers, the echo discourse was dominant. Each of the three other discourses was almost equally used, but the breach discourse was used slightly more often than the other two. The use of the echo discourse indicates that managers are interested in employee well-being and speak about it, but the talk does not explore the issue in any depth.

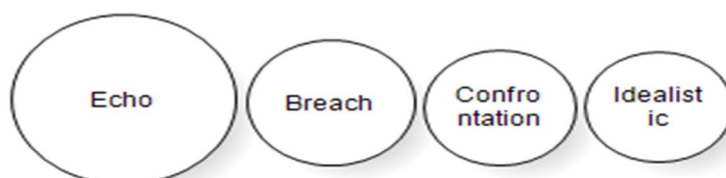


Figure 2. Managers' use of discourses.

The echo discourse also dominated usage in the HR professionals group. Employee well-being is clearly one of the top issues in HR, but surprisingly the idealistic discourse was only the second most used in this group. Both breach and confrontation discourses were clearly in the minority in this group.

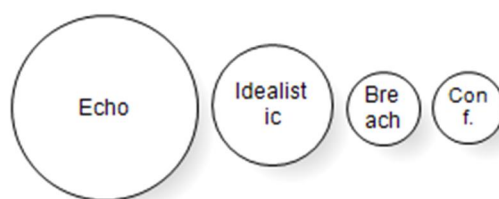


Figure 3. HR professionals' use of discourses.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The aim of this study was to explore what kinds of discourses are related to well-being at work as one of the future challenges in HR work. A further purpose was to present how the three different groups, namely employee representatives, managers and HR professionals, used different discourses. The discursive approach adopted here provides a novel way of shedding light on the wider discussion of well-being at work. The research was based on a web-based survey, conducted in October 2010 in Finland. The data for this study comes from 1138 comments on the open-ended question: *What will be the challenges in HR work up to the year 2015?* In line with previous studies (e.g. Tissen, Deprez, Burgers & Montfort 2010; Grimshaw & Miozzo 2009; Ferris *et al.* 2007) well-being at work was rated among the most important themes of HR work. Previous literature has primarily tried to discover what work-related well-being is, what are the antecedents of well-being or the lack of it, and what kinds of outcomes can be found related to well-being. This study contributes to this literature by providing a more general view of work-related well-being.

Four different discourses were identified from the texts. The dominant discourse was labelled the echo type. The major characteristic of that discourse was the repetition of buzzwords which had been present in recent media or public discussions. The second discourse was termed the breach discourse and was typified by representations of disappointment and frustration. Working life was described as hard, hopeless and unfair, and neglecting humanity in pursuit of maximum profit. The idealistic discourse was based on the idea of promoting well-being in organisations and is represented by talk of the necessity of consciously working to promote well-being. The texts which we interpreted as representations of an idealistic discourse were typically very positive and future oriented in nature. Our fourth discourse type, confrontation, was related to strong juxtapositions. The main idea

present in that discourse was that working life as well as society in general will become more polarised and that was seen as a negative development path.

An interesting aspect of this study is its exposure of both the similarities and the differences among the various respondent groups. The echo discourse was the most commonly used in all groups. That raises the question of whether the pace in the workplace is now so hectic that while issues are recognised, there is just not enough time to focus on any one thing properly and take necessary action. The role of the managers in particular in the creation of well-being in the workplace should be more closely examined. The question arises of whether managers have enough tools and support from their organisation (i.e. training, coaching for leadership, etc.) to handle complex well-being issues in everyday work. The idealistic discourse was the second most common in the group of HR professionals, which can be partly explained by the group frequently working on well-being issues. However, the absence of the idealistic discourse from the managers' group is notable. It seems that HR professionals express themselves through somewhat different discourses than managers, which may create tension between the two groups.

The breach discourse was used almost as often as the echo discourse among the employee representatives; whereas in other groups it did not have such a major role. Again, from an HR professional's point of view, the gap between the two most widely used discourses in the HR professionals group and the managers group (echo and idealistic vs. echo and breach) may be a cause of tension. Moreover, the more future-oriented discourse and views of further possible actions from the HR professional group perspective and the employees' more negative and suspicious interpretations of the future may cause some conflict. The confrontation discourse was present although it was a minority usage in all groups. The major difference between the groups was the way in which the discourse manifested itself. Managers and HR professionals most often adopted the position of an outsider and spoke about the polarisation in workplaces in general, whereas employees more often related personal experiences.

Written responses to an open-ended question in a survey do not provide the whole, or even a definitive, picture of the issues occurring in working life. Fundamentally, the discourses are the researchers' interpretation of the texts. Despite the limitations of this study relating to its sample or method, the findings challenge the traditional ways of studying well-being at work, and highlight the variety of the narrative on well-being. The conclusion drawn about the relationship of different uses of discourses by different representative work groups could open up a new avenue for future research in the field of work-related well-being. For ex-

ample, studies using broader samples and different methods might be able to illustrate more widely the complex understanding of well-being and its significance in working life. For future research within the HRM and HRD field, we would argue that the multifaceted nature of well-being and its relation to development, learning and performance, merits more research attention. The practical implication of this study is the need to apply a multifaceted understanding of different issues that are related to the subject of well-being in working life. Furthermore, we suggest that the various actors who are involved in the discussion of well-being in working life should be providing new insights, alternative solutions and stronger future orientations more frequently. In organisations, especially from the perspective of HRD, taking account of the various well-being discourses seems appropriate when promoting and executing actions and projects focused on employee well-being.

References

- Aldana, S.G., Merrill, R.M., Price, K., Hardy, A. & Hager, R. (2005). Financial impact of a comprehensive multisite workplace health promotion program. *Preventive Medicine* 4, 31–137.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000a). Taking the linguistic turn in organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science* 36:2, 136–158.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000b) Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations* 53, 1125–1149.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (2008). *Well-being at Work – New Innovations and Good Practices*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2008. 33.
- Anttonen, H. & Vainio, H. (2010). Towards better work and well-being: An overview. *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 52:12, 1245–1248.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22, 309–328.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 22, 187–200.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (2009). *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. NY: Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.

- Deadrick, D. & Stone, D. (2009). Emerging trends in human resource management theory and research. *Human Resource Management Review* 19:2, 51–52.
- Deadrick, D. L. & Gibson, P. A. (2009). Revisiting the research-practice gap in HR: A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review* 19, 144–153.
- Dewe, P., Cox, T. & Ferguson, E. (1993). Individual strategies for coping with stress and work: A review. *Work and Stress* 7, 5–15.
- Ferris, G., Perrewé, P., Ranft, A., Zinkob, R., Stonerc, J., Brouerd, R. & Lairda, M. (2007). Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review* 17:2, 117–130.
- Grant, D. & Iedema, R. (2005). Discourse Analysis and the Study of Organizations. *Text – Interdisciplinary Journal for the Study of Discourse* 25:1, 37–66.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. (2004). *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage.
- Koivunen, N. (2003). *Leadership in Symphony Orchestras: Discursive and Aesthetic Practices*. Tampere: Tampere University Press.
- Linley, Harrington & Garcea, (2010). In: P.A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds), *The Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. New York: Oxford University Press.
- Lucas, R. & Deery, M. (2004). Significant developments and emerging issues in human resource management. *International Journal of Hospitality Management* 23:5, 459–472.
- Mäkelä, L., (2009). *Women's Leader-member Relationships during Pregnancy and the Return to Work*. Acta Wasaensia. No. 204. Vaasa: University of Vaasa.
- Mäkelä, L., Viitala, R. & Hölsö, S. (2011). Employees' experiences of Leadership and Job Well-being. *Proceedings of Sustaining Growth through Human Resource Development Conference*. 25.–27.5.2011, Gloucestershire, GB.
- Marianetti, O, & Passmore, J. (2010). Mindfulness at work: Paying attention to enhance well-being and performance. In: P.A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (2009). *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397–422.
- Parks, K. M. & Steelman, L. A. (2008) Organizational wellness programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology* 13:1, 58–68.

Richbell, S. (2001). Trends and emerging values in human resource management – The UK scene. *International Journal of Manpower* 22:3, 261–268.

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.

Sluiter, J.K., van der Beek, A.J. & Frings-Dresen, M.H.W. (1999). The influence of work characteristics on the need for recovery and experienced health: A study on coach drivers. *Ergonomics* 42, 573–583.

Tissen, R. J., Lekanne Deprez, F. R. E., Burgers, R. G. B. M. & van Montfort, K. (2010). Change or hold: reexamining HRM to meet new challenges and demands: the future of people at work: a reflection on diverging human resource management policies and practices in Dutch organizations. *International Journal of Human Resource Management* 21:5, 637–652.

Wood, L. & Kroger, R. (2000). *Doing Discourse Analysis: Methods for Studying Action in Talk and Text*. Sage Publications Inc.

LYHYT KATSAUS SUORIUTUMISEN JOHTAMISEEN

Timo-Pekka Uotila

Abstrakti: Tässä lyhyessä artikkelissa luodaan katsaus suoriutumisen johtamisen kenttään. Tarkoituksena artikkelissa on tarkastella suoriutumisen eri muotoja sekä edelleen eri komponentteja suoriutumisen johtamisen prosessissa. Huomio kiinnittyy erityisesti suoriutumisen johtamisen jatkuvaan luonteeseen. Esimiestyö, tavoitteet ja sitoutuminen nousevat esiin kirjallisuuden valossa. Näitä illustroidaan HR-barometrin avoimen kysymyksen vastausten valossa. Artikkelin päättyy yhteenvetoon.

Asiasanat: suoriutumisen johtaminen, sitoutuminen

JOHDANTO

Suoriutumisen johtaminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina, johon sisältyy yksilöiden ja organisaatioiden suoriutumisen tunnistaminen, mittaaminen ja kehittäminen ja tämän yhdistäminen organisaation strategiin tavoitteisiin (Aguinis & Pierce 2008). Kirjallisuudessa on nähty tarve tehdä eroa suoriutumisen johtaminen ja suoriutumisen arvioinnin välille. Suoriutumisen arviointi keskittyy useimmiten työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien kuvaamiseen, kun taas suoriutumisen johtaminen voidaan nähdä enneminkin jatkuvana prosessina, jossa esimiehen ja alaisen välinen suhde korostuu. Voidaan sanoa, että painopiste on siirtymässä muodollisesta suoriutumisen arvioinnista epämuodollisempaan suoriutumiseen valmentamisen prosessiin (Latham, Almost, Mann & Moore 2008).

Budworth ja Mann (2011) esittävät katsauksessa suoriutumisen johtamisen tutkimuskenttään, että tutkimukset palautteesta, valmentavasta johtajuudesta ja tavoitteen asettamisesta ovat nousseet vahvasti mukaan suoriutumisen johtamisen keskusteluun. Tämän lisäksi esimiehen ja alaisen välinen suhde on nostettu myös esille keskustelussa.

Suoriutumisen johtamista käsiteltäessä puhutaan organisaation toiminnan kannalta yhdestä tärkeimmistä asioista. Organisaation suoriutuminen ja se, kuinka ihmiset vaikuttavat tähän suoriutumiseen, on kiinnostanut tutkijoita sekä käytännön toimijoita niin kauan kuin organisaatioita on ollut olemassa. Suoriutumisen johtaminen on edennyt tuotannon tehostamisesta jatkuvaan kilpailuetua luovien innovaatioiden luomiseen. Tämä on muuttanut myös tarkastelunäkökulmaa aihealu-

eseen. Suorituksen hetkittäisestä arvioinnista on siirrytty kohti jatkuvaa suoriutumisen johtamista.

Suoriutumisen johtamisessa korostuvat työntekijän ja esimiehen välinen suhde. Tähän suhteeseen pystytään vaikuttamaan johtamisella. Työntekijän vahvuuksia ja oman potentiaalin esiin tuovaa johtamista on tarkasteltu monesta näkökulmasta. Viime aikoina on puhuttu erityisesti valmentavan johtajuuden tärkeydestä.

Tämä artikkeli tarjoaa katsauksen suorituksen johtamisen kenttään kompleksisessa toimintaympäristössä, joka kuvaa sitä kenttää, jossa suurin osa organisaatioista tällä hetkellä toimii. Teoreettisen katsauksen lisäksi artikkelissa heijastetaan HR-barometrin avointen kysymysten vastausten kautta käytännön toimijoiden tunteja aiheesta. Tämä artikkeli päättyy loppuyhteenvetoon.

MIKÄ LASKETAAN SUORIUTUMISEKSI?

Suoriutumisesta on esitetty useita erilaisia näkökulmia, joista useimmat tekevät jaon henkilökohtaisten työrooliin liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen sekä toisaalta organisaatiota muilla tavoin epäsuorasti auttavaan toimintaan. Yksi käytetyimmistä malleista suoriutumista tutkittaessa on ollut Cambellin, McHenryn ja Wisen (1990) malli yksilö- ja yksikkötason suoriutumisesta toimintana, joka on merkityksellistä organisaation tavoitteiden kannalta. Suoriutumisen ulottuvuudet jaetaan mallissa toisaalta työrooliin suoraan vaikuttavien tavoitteiden saavuttamiseen (in-roleperformance) sekä toisaalta laajemmin koko organisaatiota hyödyttävään suoriutumiseen (extra-roleperformance). Myöhemmin tehtäväkohtaisen suoriutumisen rinnalle on syntynyt erilaisia käsitteitä, kuten kontekstuaalinen suoriutuminen (contextual performance) sekä organisaatiokansalaismainen käyttäytyminen (OCB). Toisaalta ulkoisia keinoja suoriutumisen mittaamiseen on myös käytetty, kuten asiakastyytyväisyyttä (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris 2008).

Laajempia näkemyksiä suoriutumisen käsitteellistämiseksi on myös esitetty. Griffin, Neal ja Parker (2007) esittävät, että riippuvuus toisista sekä ympäristön epävarmuuden aste ovat voimakkaasti määrääviä tekijöitä suoriutumista arvioitaessa. Heidän mallissaan suoriutuminen jakautuu kolmeen: pätevyyteen (proficiency), mukautuvuuteen (adaptivity) ja proaktiivisuuteen (proactivity). Lisäksi näiden ulottuvuuksien mukainen toiminta voi kohdistua yksilöön, tiimin tai organisaation tasolle. Näistä muodostuu näin yhdeksän eri suoriutumisen ulottuvuutta. He jatkavat, että pätevyys tietyistä tehtävistä suoriutumiseen saattaa riittää hyvin säännöllisissä toimintaympäristöissä, mutta epävarmemmissa ympäristöissä mukautuvuus ja proaktiivisuus nousevat suurempaan rooliin.

SUORIUTUMISEN JOHTAMISEN PROSESSI

Suoriutumisen johtamisen prosessin ja suoriutumisen arvioinnin välistä eroa on korostettu. Suurimmat erot näiden kahden lähestymistavan välillä ovat seuraavat: suoriutumisen arvioinnin taustalla vaikuttaa ajatus suoriutumisen vuosittaisesta mittaamisesta, joka on useimmiten koordinoitu organisaation HR-yksikön toimesta ja joka ei välttämättä sisällä linkkiä organisaation strategiaan, kun taas suoriutumisen johtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan organisaation strategiaa tukevaa esimiesten tapaa johtaa yksikköään, perustuen jatkuvaan palautteen antamiseen (Aguinis&Pierce 2008). Voidaan ajatella, että suoriutumisen arvioinnista keskusteltaessa kiinnostuksen kohteena on hetkellinen suoriutumisen mittaaminen kun taas suoriutumisen johtamisen taustalla vaikuttaa ajatus jatkuvasta kehittämisen prosessista.

Taulukko1. Suoriutumisen johtamisen prosessin kome erilaista kuvausta.

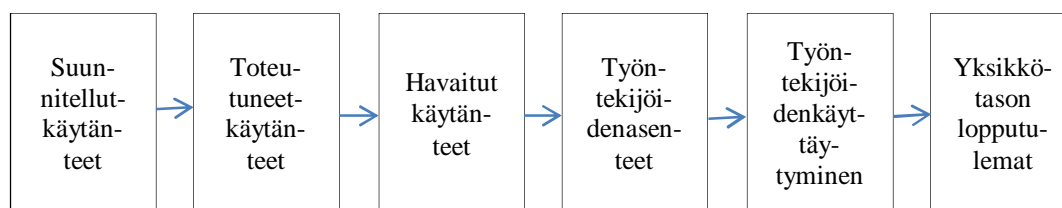
Gruman&Saks 2011	Aguinis & Pierce 2008	DeNisi & Pritchard 2006
SUORITUMISESTA SOPIMINEN Tavoitteen asettaminen Psykologinen sopimus SITOUTUMISEN FASILITOINTI Työn suunnittelu Valmentavuus ja sosiaalinen tuki Johtajuus Ammatillinen kehittyminen PALAUTE JA ARVIOINTI SUORIUTUMISESTA JA SITOUTUMISESTA Luottamus ja oikeudenmukaisuus Sitoutumisen arviointi Palaute	SUORIUTUMISEN EDELLYTYKSET SUUNNITELMA TOTEUTUS ARVIOINTI PALAUTTEEN SAAMINEN TULEVAISUUDEN SUUNNITELMA	TOIMINTA SEURAUKSET ARVIOINTI LOPPUTULOS TARPEIDEN TYYYDYTTÄMINEN

Aguiniksen ja Piercen (2008) malli kuvaa suoriutumisen johtamisen jatkuvana prosessina, joka jakautuu kuuteen eri vaiheeseen. Erityisesti suoriutumisen arvioinnissa esimiehellä ja alaisella on yhteinen vastuu tulkinnasta tavoitteiden toteutumisesta, DeNisi & Pritchard (2006) esittävät, että suoriutumisen arvioinnin kenttä on kaventunut liiksi ja keskittynyt liiksi mittaamisen tarkkuuteen. He esittävät suoriutumisen johtamisen mallin tarkasteltuna motivaatioteorian kautta. Gruman & Saks (2011) nostavat sitoutumisen (engagement) suoriutumisen johtamisen prosessiin mukaan. He esittävät, että suoriutumisen johtamisen prosessin tulisi sisältää kolme erilaista vaihetta: työntekijän ja esimiehen välinen sopimus

liittyen työntekijän tavoitteisiin, sitoutumisen fasilitointi työntekijän ja organisaation tavoitteita kohtaan sekä palautteen antaminen suoriutumisesta. Heidän mukaansa organisaatiot, jotka pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua sitoutumisen avulla, tulisi liittää sitoutumisen johtaminen (engagement management) osaksi suoriutumisen johtamisen prosessia.

Johtaminen

On nähtävissä, että vastuu suoriutumisen johtamisesta on siirtymässä pakollisista tavoitekeskusteluista jokapäiväiseen toimintaan. HR –yksikön liiketoiminnalle tuoma lisäarvo syntyy entistä selvemmin linjaesimiesten jokapäiväisen johtamisen kautta. Esimiesten johtamiskäyttäytyminen näyttelee siis merkittävää roolia HR- käytäntöjen onnistumisen näkökulmasta, joka on myös ollut yhtenä keskeisistä tutkimussuuntauksista linjajohdon ja suoriutumisen välistä suhdetta käsittelevissä tutkimuksissa (Purcell&Hutchinson 2007).



Kuvio1. Johtamisen ja suoriutumisen välinen yhteys (Purcell &Hutchinson 2007:7).

Esimiesten rooli on laajentunut henkilöjohtamisen vastuun kasvaessa;vaikka organisaatiokäytännöt vaikuttavat osittain suoraan työntekijään, esimiesten suhtautuminen virallisiin organisaatiokäytäntöihin ja arvoihin vaikuttaa huomattavasti siihen,kuinka nämä näyttäytyvät työntekijöille (Kuvaas & Dysvik 2010; Purcell & Hutchinson 2007). Työntekijöiden asenteet ja käyttäytyminen näyttäytyvät työtyytyväisyytenä ja sitoutumisena sekä toisaalta menestyksekkäänä toimintana tehtäväroolia sekä yleisemmin koko organisaatiota kohtaan. Edelleen, tapaustutkimus norjalaisessa telekommunikaatio-organisaatiossa osoitti, että esimiehet vaikuttavat havaittuihin työntekijöiden kokemuksiin HR –käytännöistä työyksiköissä, jotka taas vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin (affektiivinen sitoutuminen, työpaikan vaihtamisaikheet);toisaalta nähtiin mahdollisuus siihen, että positii-viset kokemukset sekä HR – käytäntöjen sujuvuudesta että esimiehistä ovat edellytyksenä HR–käytäntöjen positiiviseen vaikutukseen työntekijöiden suoriutumisen suhteen (Kuvaas & Dysvik 2007). Nämä löydökset alleviivaavat esimiesten

roolin tärkeyttä johtamiskäytäntöjen implementoinnissa. Vaikka pääosa tutkimuksesta keskittyy yksilö- ja yksikkötason suoriutumisen mittaamiseen, on näyttöä myös siitä, että työntekijöiden suhtautuminen vaikuttaa myös organisaatiotasolla (Taris & Schreurs 2009). Esimerkiksi Fulmer, Gerhart & Scott (2003) esittävät resurssiperustaiseen ajatteluun pohjaten, että organisaatiotasolla suoriutumista mitattuna hyvinvoivalla työyhteisöllä ja suoriutumisella on yhteys.

Suoriutumisen johtamisen tekijöistä usein mainitaan esimiehen valmentavuus. Latham, Almost, Mann ja Moore (2005) esittävät, hieman yksinkertaistetustikin, että edellytyksenä toiminnan muuttumiselle haluttuun suuntaan, tulisi valmentavan johtajan 1) keskittyä toimintaan henkilön sijaan, 2) antaa palautetta muutamasta tärkeimmästä asiasta, 3) keskittyä haluttuun toimintaan sekä tapoihin sen toteuttamiseen kielteisten puolien sijaan sekä, 4) olla riittävän herkkä tavoitteen antamisessa, rehellisyys ei tarkoita loukkaavuutta ja lopuksi 5) asettaa määritellyt, korkeat tavoitteet, ja varmistua siitä, että yksilö on sitoutunut näiden tavoitteiden saavuttamiseen, sillä tavoitteiden asettaminen vaikuttaa työntekijöiden valintoihin, panostuksiin ja sinnikkyYTEEN. Toisaalta organisaation resurssien tunnistaminen ja niiden tarjoaminen työntekijöiden käyttöön on nostettu tärkeäksi asiaksi. Työntekijää tulisi kuulla työn suunnittelussa ja työntekijän arvojen, osaamisen ja tarpeiden tulisi sopia kulloiseenkin tehtävään ja organisaatioon, sillä sopivuus sosiaaliseen systeemiin johtaa suurempaan merkityksen ja sitoutumisen (engagement) kokemukseen (Gruman & Saks 2011).

Tavoitteet ja sitoutuminen

Suoriutumista tulisi johtaa tavoitteellisesti. Perinteisesti tavoitteiden asettamisesta on esitetty, että tavoitteiden tulisi olla haasteellisia ja tarkkoja, mutta kuitenkin saavutettavissa, jotta työntekijät sitoutuisivat niihin ja tuntisivat itsensä motivoituneiksi (Locke & Latham 1990). Seijts, Latham, Tasa & Latham (2004) esittävät, että tavoitteet vaikuttavat suoriutumiseen työntekijän huomion ja ponnisteluiden ohjaajina, sekä lisäksi sinnikkyyttä. Tämä kuitenkin edellyttää, että työntekijän kyvyt ovat riittävät tavoitteen saavuttamiseen, työntekijä on sitoutunut tavoitteeseen sekä saa palautetta esimieheltään edistymisestään suhteessa tavoitteeseen (Locke, Shaw, Saari & Latham 1981). Toimintaympäristön monimutkaistuessa selkeiden tavoitteiden ja palautteen kautta saatava motivaation kasvu ei enää välttämättä riitä tavoitteista suoriutumiseen. Mikäli työntekijän tietämys ja taidot eivät riitä tavoitteesta suoriutumiseen hyvin, tietyn tarkasti määritellyn suoritustavoitteen asettaminen saattaa johtaa suoriutumisen alenemiseen (Kanfer & Ackerman 1989); uusissa, kompleksisissa, oppimista vaativissa tehtävissä tavoite tulisi-kin olla erilaisten tehtävään liittyvien toimintatapojen ja –strategioiden löytämi-

sessä, sillä uudet ja kompleksiset tehtävät vaativat huomion suuntaamista oppimisen suuntaan, jotta tavoitteista olisi mahdollista selviytyä (Seijts, Latham, Tasa & Latham 2004).

Suoriutumisen johtamisen tulisi keskittyä entistä enemmän yhteisymmärrykseen esimiehen ja työntekijän välillä organisaation tavoitteista ja niiden saavuttamiseen vaadittavista keinoista (Gruman & Saks 2011; Aguinis & Pierce 2008). Gruman ja Saks (2011) esittävät, että tavoitteista sopimiseen sisältyy tavoitteiden asettamisen lisäksi psykologisen sopimuksen muodostaminen, jossa työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja tarpeet tulisi tulla myös kuulluksi: tämän sopimuksen syntyminen edellyttää merkityksellisyyden kokemusta, joten tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa ja niihin pyrkiminen tulisi olla turvallista. He jatkavat edelleen, että sosiaalisen vaihdon teorian mukaisesti sitoutuminen tapahtuu varmemmin, mikäli psykologinen sopimus täyttyy: psykologisen sopimuksen täyttyminen luo työn voimavaroja, joka johtaa sitoutumiseen.

Suoriutumisen edellytyksenä mainitaan usein työntekijän työn imun tai sitoutumisen tunteen (engagement) syntyminen. Tätä on tarkasteltu useasta eri näkökulmasta, joista yksi useimmiten käytetty on Kahnin (1990) tunnetuksi tekemä määritelmä käsitteestä. Sitoutuneet työntekijät valjastavat itsensä kokonaisuutena suoriutumaan työroolistaan ohjaamalla henkilökohtaisen energiansa niin fyysiseen, kognitiiviseen kuin emotionaaliseen työhön; he ovat psykologisesti läsnä huomioivina, tuntevina, yhteydessä muihin, keskittyneinä työsuoritukseen sekä avoimia itselleen ja muille, sekä ovat kokonaisuudessaan läsnä työroolistaan suoriutumisessa (Kahn 1990; Kahn 1992). Rich, Lepine ja Crawford (2010) esittävät, että syvällinen sitoutuminen vaikuttaa koetun organisaation tuen, arvojen yhdenmukaisuuden ja itsearvioinnin sekä suoriutumisen (mitattuna organisaatiokansalaismaisena käyttäytymisenä että välittömästi työrooliin liittyvänä suoriutumisena) väliseen suhteeseen.

Suoriutumisen on nähty syntyvän sekä työn voimavarojen että henkilökohtaisten voimavarojen kautta syntyvän sitoutumisen kokemisen kautta. Työn voimavaroista puhuttaessa viitataan sellaisiin fyysisiin, sosiaalisiin tai organisaationaalisiin ulottuvuuksiin, jotka voivat: 1) vähentää työn vaateita ja jotka ovat yhteydessä fyysisiin ja psyykkisiin kustannuksiin, 2) ovat käytännöllisiä työn tavoitteiden saavuttamisessa tai 3) kiihdyttävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä (Bakker & Demerouti 2007). Nämä on yhdistetty Kahnin (1990) esittelemiin erilaisiin työtilanteisiin, jotka vaikuttavat siihen, kuinka työntekijät ilmentävät itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti työroolissaan sekä Hackmanin ja Oldhamin (1980) klassikkomalliin työn ominaisuuksista (Bakker & Bal 2010). Bakker ja Bal (2010) jatkavat, että työn voimavaroja voivat olla esimer-

kiksi autonomia, esimiehen valmentavuus, ja kehittymismahdollisuudet; nämä voimavarat vaikuttavat joko sisäisesti motivoiden työntekijää mahdollistamalla kasvun, oppimisen ja kehittymisen, tai välineellisesti tarjoamalla mahdollisuuden saavuttaa tavoitteet.

Henkilökohtaiset voimavarat kuvaavat työntekijän käsitystä itsestään ja jotka viittaavat työntekijän kykyyn kontrolloida ympäristöään ja toimia sen mukaisesti menestyksekkäästi (Hobfoll ym. 2003). Nämä vaikuttavat tavoitteen asettamiseen, motivaatioon, suoriutumiseen, työn ja elämän tyytyväisyyteen, kunnianhimoon uralla sekä muihin tavoiteltaviin lopputulemiin. Työntekijän korkeammat henkilökohtaiset voimavarat vaikuttavat positiivisesti henkilön kuvaan itsestään sekä siihen, että omat kyvyt ja tavoitteet tuntuvat olevan tasapainossa, joka edelleen johtaa tavoitteista motivoitumiseen, niiden saavuttamiseen ja tyytyväisyyden kokemukseen (Bakker & Demerouti 2007).

HR-BAROMETRIN NÄKÖKULMA

Tämä artikkeli tarkastelee suoriutumisen johtamista HR-barometrin avointen kysymysten vastauksiin perustuvan aineiston kautta. Tarkoituksena on kuvata avointen vastausten kauttatämähetikistä ajankohtaista suoriutumisen johtamisen keskustelua. Lähestymistapa on hyvin yleinen ja tarjoaa siten laajan kokonaiskuvan suoriutumisen johtamisen keskusteluun.

Suorituksen johtamista kommentoitiin suoranaisesti melko niukasti. Yleisesti toimintaympäristön kilpailutilanteen kiristyminen lähes kaikilla aloilla on nostanut tuloksellisuuden ja tavoitteellisuuden arkeen mukaan. Tässä paperissa esim. Aguinis&Pierce (2008) toivat esiin hetkellisen suoriutumisen mittaamisen haasteen ja toivoivat keskustelun siirtämistä pidempikestoiseen jatkuvan arvioinnin ja tukemisen suuntaan. Myös vastauksissa nämä haasteet ja tarkan mittaamisen ongelmallisuus nousivat esille.

”Tavoitteiden seuraaminen ja erilaiset bonusmallit ovat yleensä sidoksissa toisiinsa. Tavoitteiden asetanta tulisi kuitenkin tehdä siten että tavoitteet ovat realistisesti saavutettavissa ja että henkilö voi todellakin aidosti vaikuttaa omien tavoitteidensa toteutumiseen. Muutoin bonusmallista tulee vain palkkojen pihtailumalli.”

”Onko globaali henkilöstöjohtaminen mahdollista/toimivaa? Esim. suoriutumisen arvioinnin kulttuuri on täysin erilainen Suomessa, Japanissa ja Yhdysvalloissa (Suomessa voidaan antaa melko avointa palautetta jokapäiväisessä työssä ts. asioita sanotaan suoraan, Japa-

nissa huonon tuloksen saaminen suorituksen arvioinnissa on murskaava tuomio, Yhdysvalloissa omaa suoritusta korostetaan, eikä tulokset ole millään tavalla vertailukelpoisia kun globaali organisaatio esim. Briteissä on hakemassa talenttia itselleen toisesta maasta).”

”Suorituksen johtamisen on muututtava valmentavaksi johtamiseksi. Työn tekemiseen on tultava enemmän vaihtoehtoisia tapoja - joustoa.”

Tavoitteiden määrittämisen vaikeutta sekä proaktiivisuuden ja mukautuvuuden mukaan tulemistaja suoriutumisen kohteen sijoittumista myös oman työroolin ulkopuolelta yksikön ja organisaation hyväksi suoriutumisen määritelmässä (Griffin, Neal & Parker 2007) kuvattiin myös.

”Työtehtävän rajaaminen ja vastuuttaminen on entistä haasteellisempää. Missä on oma työ kokonaiskuvaan nähden? Miten saada kaikki työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Aktiivinen ja omaehtoinen oppimisen ja verkostoitumisen taito edellyttää uusia haasteita johtamiselle.”

Johtaminen näkyi moninaisina kommentteina vastauksissa. Vastuualueiden kasvamista ja esimiestyön tärkeyttä kuvattiin useissa kommentteissa. Muutosta työelämässä ennakoitiin ja erityisesti tyyliässä johtaa nähtiin tapahtuvan muutosta tulevaisuudessa.

”Tarvitsemme nykyistä parempaa johtamista, joka näkemykseni mukaan muodostuu valmentavasta otteesta kaikkiaan, myös suoritusjohtaminen ja palkitseminen ovat tärkeitä.”

”Esimiehen rooli muuttuu "johtajasta ja käskyttäjistä" sparraajaksi ja konsultiksi. Esimies ei hallitse nykyään ja tulevaisuudessa vielä vähemmän alaitensa töitä. Alaiset ovat oman alansa ammattilaisia, jotka tekevät itsenäisesti päätökset ja jotka useassa tapauksessa siirtyvät projektista (tehtävästä) toiseen. Pätkätyöläisten määrä lisääntyy, jolloin pysyvän, pitkään yhdessä toimineen työyhteisön rooli heikkenee”

”Johtamisen ongelmat jäävät helposti hoitamatta, koska ne on helppo kääriä muiden asioiden kääreeseen. Johtamisella ja esimiestyöllä on keskeinen merkitys organisaation ja ihmisten menestymiseen. Tarve yhdistää inhimillisyys ja jämäkkyys on haaste.”

”Työvoiman riittävyyden varmistamiseksi on varmistettava kaikkien työkapasiteetin hyödyntäminen – ei ennenaikaiselle eläkkeelle vain sen takia, ettei työajoissa, – määrässä ja muodoissa haluata joustaa. Eläkeötymisiän määrääminen lailla aiheuttaa väsymystä ja lisääntyvää halua ennenaikaiselle eläköitymiselle. Asiantuntijaosaamisen lisääntyessä pitää myös esimiestyön muuttua käskyttävästä koordinoivaksi vahvuudet ja piilevätkin kapasiteetit löytääksi ja hyödyntäväksi.”

Vaikka johtamisen tärkeyttä painotettiin useissa kommentteissa, ja tulevaisuudessa erityisesti kannustava johtaminen nähtiin tärkeänä, oli johtamisen osalta vastaajien mielestä monesti myös parannettavaa.

”Esimiesten koulutus jäänyt taka-alalle, mikä näkyy työhyvinvoinnissa, tavoitteiden saavuttamattomuutena, työtyytymättömyytenä. Erillisiä teemoja ikäjohtaminen, innovointi, yhteiset pelisäännöt, jatkuva kehittyminen, työssä jaksaminen.”

Esimiesten roolia HR-käytänteiden implemtoinnissa ja roolin kasvamista entistä suuremmaksi kommentoitiin seuraavasti.

”HR-ammattilaisten rooli muuttuu enemmänkin johtoa ja esimiestyötä tukevaksi. Esimiesten henkilöstöjohtamisen valmiuksien kehittäminen on yksi avainrooli. HR osallistuu myös yhä enemmän organisaationsa strategiaprosessiin kumppanina, jolloin henkilöstötyön lähtökohdat myös vahvistuvat ja painottuvat strategialähtöisinä.”

Sitouttaminen nousi selkeästi esiin vastaajien kommentteissa. Työntekijöiden liikkuvuus organisaatiosta toiseen nousi esiin ja työelämän muutosta kuvattiin useassa kommentissa. Toisaalta kuvattiin yleistä muutosta työn tekemisen tapoihin liittyen, toisaalta nostettiin esiin muuttuneet odotukset ja arvostukset työelämän suhteen.

”Generation Y jo karsastaa pitkiä työsuhteita, ja lojaaluis yhteen työnantajaan alkaa olla vitsi. Tulevaisuudessa ihmisillä tulee olemaan yhä löyhempi suhde työnantajaansa. Ennustan, että työ muuttuu yhä enemmän projektiluonteiseksi ja "yrittäjämäiseksi", jossa päällekkäiset ja verrattain lyhyet työrupeamat yleistyvät. Tämä ei tietenkään koske kaikkia aloja, mutta mitä tietointensiivisempi ja paikkaan sitoutumattomampi ala - sitä enemmän työsuhteet fragmentoituvat. Generation Z ei luultavasti enää tunne käsitteitä "vakinaisen työsuhte" tai "kahdeksan tunnin työpäivä" tai 37.5 tunnin

työviikko". Työ tullaan määrittämään suoritteissa, ei tehdyssä työajassa."

"Yrityksissä tarvitaan osaavan henkilöstön sitouttamista yritykseen. Lisäksi työhyvinvointi nousee arvoasteikolla todella korkealle. Pelkästään rahalla korvattavat ylityöt eivät riitä vaan vapaa-aikaan panostaminen on tärkeää."

"Henkilöstön sitouttaminen koko strategiaprosessiin; oman toimintaympäristön tuntemiseen, sisällön laatimiseen, omaan yksikköön soveltamiseen, toteuttamiseen ja arviointiin. Palkkaus tukemaan strategisten tavoitteiden toteutumista."

"Motivointi ja työssäviihtyminen tarpeen huomioida, jotta henkilöstön vaihtuvuus olisi hallinnassa ja työssäoloaika piteneisi."

Sitoutumisen puutteen paikkaaminen hyvällä johtajuudella oli esillä myös vastaajien kommentteissa. Toisaalta sitoutumisen puute nykyaikaiseen työelämään mahdollisesti kuuluvana ilmiönä heijastui vastauksista.

"Henkilöstön pysyvyys on mielestäni yksi suurimmista haasteista sekä organisaatiossa, jota edustan ja alalla jolla toimimme. Sen kehittäminen on tärkeää sillä vaikka emme milloinkaan pääsisi sille tasolle, jolla monet muut yritykset ovat, jokainen tarpeeton siirtyminen uusiin haasteisiin on resurssien hukkaan heittämistä. Pysyvyys on mielestäni erityisesti haaste koska iso osa uusista palkattavista ihmisistä kuuluu ns. y-sukupolveen joka tuo pysyvyyden kannalta aivan uusia haasteita. On löydettävä uusia tapoja johtaa uutta sukupolvea, joka on kasvanut kvartaalitalouden maailmassa ja tiedostaa asioita aivan uudella tavalla."

"Nykyään ihmiset arvostavat aikaisempaa enemmän vapaa-aikaa ja aikaa ylipäättään. Ennen töissä oltiin putkeen opiskeluista eläkkeelle. Nyt voidaan välillä tehdä kaikkea muutakin ja eläköityäkin halutaan mahdollisimman varhain. Ihmiset pyrkivät ennemminkin pois työelämästä kuin sinne pysyvästi. Tämä on kova haaste myös hr:lle. Miten tehdä työpaikoista yksilönkin kannalta mielekkäitä ja kannustavia? Miten saada työyhteisöt sellaisiksi, että töihin on mukava tulla ja että siellä on myös mukavaa olla? Miten saada johtaminen ja erityisesti leadership nostettua aivan uudelle tasolle?"

”Emme ole pysytyneet sitouttamaan henkilöstöä yrityksen kehittämiseen korkeilla palkoilla johtuen toimialan kilpailusta. Näin ollen haaste on löytää oikeita henkilöitä, sitouttaa heidät yhtiön kasvuun ja huolehtia heidän työssäviihtyvyydestään. Eri tekniikan alojen osaajien hakeminen ja heistä innovatiivisempien palkkaaminen on haaste. Toisaalta haaste on myös rutiinityöntekiöidentyömotivuuden säilyttämisessä. Henkilöstötyön kehittämisen haasteita on esimieskoulutus sillä tavoin, että yhtiön henkilöstö tuntee olevansa sekä tasavertaisessa että huomioidussa asemassa.”

”Vastata nuorten työntekijöiden odotuksiin ja vaatimuksiin niin että syntyy win-win tilanne ja he sitoutuvat nykyiseen työnantajaansa. saada nuorista ne mahtavat ideat käytännön toiminnaksi riittävän nopeasti. saada nykypäivän johtajuus muuttumaan selkeäksi, ymmärrettäväksi, interaktiiviseksi”

”Nykyisin ei enää sitouduta kovin vahvasti yritykseen vaan pikeminkin haasteellisiin tehtäviin. Tämä luo painetta tehdä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat entistä yksilöllisemmiksi ja tätä kautta sitouttaa oikeat tekijät.”

YHTEENVETO

Suoriutumisen johtaminen on nousemassa pinnalle tuloksellisuustavoitteiden kasvussa. Kuitenkin, pelkkä suoriutumisen arviointi ei välttämättä ole kaikissa toimintaympäristöissä paras mahdollinen. Suoriutumisen arvioinnin ja suoriutumisen johtamisen välistä eroa on korostettu myös tässä artikkelissa. Johtajuuden merkitys korostuu uudessa suoriutumisen johtamisen mallissa, joka perustuu jatkuvaan palautteeseen ja valmentavaan läsnäoloon. Haasteita tulevaisuudessa voi aiheuttaa esimiesosaamisen mahdollinen puute.

Tässä paperissa tarkasteltiin erilaisia suoriutumisen johtamisen prosessin osia. Sitoutumiseen panostamisen huomioiminen suoriutumisen johtamisen prosessiin liittyen tarjoaa parhaimmat lähtökohdat säilyttää työntekijät organisaation palveluksessa. Sitoutuminen tulisi ymmärtää työntekijän kokonaisvaltaisena läsnäolona (fyysisenä, psyykkisenä ja toiminnallisena) työrooliaan kohtaan, johon voidaan vaikuttaa kohentamalla työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja sekä toisaalta organisaation voimavaroja. Toisaalta joillain toimialoilla osaajien liikkuminen organisaatioiden välillä edestakaisin alkaa olla luonnollista, ja takaisintulemisen

varmistamiseksi ratkaisevaksi jää hyvän vaikutelman tekeminen työntekijän lähtiessäkin.

Suoriutumista arvioitaessa näyttelee tärkeää roolia myös se, kuinka suoriutuminen määritellään. Osaamisen riittäminen rutiinitehtävistä suoriutumiseen saattaa vielä riittää joillain aloilla, mutta useimmat organisaatiot toimivat ympäristössä, jossa menestyäkseen edellytetään proaktiivista ja mukautumiskykyistä toimintaa, omaa työroolia, yksikköään sekä koko organisaatiota kohtaan. Keskittyminen pelkästään tavoitteen saavuttamiseen tuo tehokkuutta yksinkertaisessa ympäristössä, kun taas monimutkaisemmassa ympäristössä edellytetään erilaisten ratkaisumallien keksimistä. Valmentava esimies mahdollistaa työntekijän henkilökohtaisten voimavarojen syntymistä. Tämän voidaan katsoa edelleen johtavan sitoutumiseen, edelleen monimutkaisten tavoitteiden saavuttamiseen ja lopulta yksikön tuloksellisuuteen.

Lähteet

- Aguinis, H. & Pierce, H. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior* 29, 139–145.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M. & Taris, T. (2008). *Work and Stress* 22:3, 187–200.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007) The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22:3, 309–328.
- Bakker, A. & Bal, P. (2010). Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 189–206.
- Budworth, M. & Mann, S. (2011). Performance management: where do we go from here. *Human Resource Management Review* 21, 81–84.
- Campbell, J., McHenry, J. & Wise, L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology* 43, 313–333.
- DeNisi, A. & Pritchard, R. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review* 2:2 253–277.
- Fulmer, I. Gerhart, B. & Scott, K. (2003). Are the best 100 better? An empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance. *Personnel psychology* 56: 965–993.

- Griffin, M., Neal A. & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal* 50:2, 327–347.
- Gruman, J. & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review* 21, 123–136.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wiley.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33, 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations* 45, 321–349.
- Kanfer, R. & Ackerman, P (1989). Motivation and cognitive abilities: an integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology* 74: 657–690.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal* 20:2, 138–156.
- Latham, G., Almost, J., Mann, S. & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics* 34: 1, 77–87.
- Locke, E., Shaw, K., Saari, I & Latham, G. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological bulletin* 90, 125–152.
- Purcell, P. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal* 17:1, 3–20.
- Rich, L., Lepine, J. & Crawford, E. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal* 53:3, 617–635.
- 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.
- Taris, T. & Screurs, P. (2009). Well-being and organizational performance: an organizational level test of happy-productive worker hypothesis. *Work and stress* 23:2, 120–136.

NÄKYMIÄ JOHTAJUUTEEN TULEVAISUUDEN ASiantuntijayhteisössä

Riitta Viitala & Niina Koivunen

Abstrakti: Tässä artikkelissa käsittelemme asiantuntijayhteisöjen johtajuuden ja esimiestyön haasteita sekä tutkimuskirjallisuuden että HR-barometritutkimuksen tulosten valossa. Tutkimusongelmana on pohtia, millaista johtajuutta tarvitaan tulevaisuuden asiantuntijayhteisöissä. Tutkimustulosten analyysin perusteella esimiestyötä voi tarkastella viiden dimension avulla: klassiset haasteet, ympäristön olosuhteet, ristipaine ja paradoksit, ajan henki esimiestyössä sekä hartaat toiveet. Lopuksi esitämme suosituksia käytännön esimiestyöhön ja yritysten johtajuuden kehittämiseen.

JOHDANTO

Suomalaiset työpaikat ovat tulevaisuudessa yhä useammin tietotyön tekemisen paikkoja. Tilastokeskuksen arvioiden mukaan jo puolet yli suomalaisista palkansaajista voidaan luokitella informaatiotyöläisiksi tai tietotyöläisiksi. Laajasti ottaen tietotyöllä tarkoitetaan symbolien kanssa tehtävää työtä. Tietotyöläiset eroavat muista mm. keskimäärin paremman palkkauksen ja koulutuksen suhteen. Heidän työnsä on intensiivistä ja se koetaan usein sekä henkisesti että fyysisesti raskaaksi. Tilastokeskuksen ryhmittelyn mukaan (Paakkolanvaara 1988) tietotyöläisissä on tiedon tuottajia, välittäjiä, käsittelijöitä ja ylläpitävien toimintojen tekijöitä. Osa heistä luetaan myös asiantuntijoiksi.

Fisher ja Fisher (1998) ovat kuvanneet asiantuntijatyötä viitaten muun muassa Druckerin (1960) määritelmään, jonka mukaan se on mitä tahansa työtä, jossa vaaditaan ennemminkin henkistä kuin fyysistä voimaa. Asiantuntijatyöhön on sittemmin liitetty monia luonnehdintoja, kuten uuden luominen ja ongelmien ratkaisu (Sipilä 1996: 15, 27), symbolianalyttinen työ, luovuus ja jonkinasteinen ainutkertaisuus (Blom, Melin & Pyöriä 2001: 36). Sveibyn (1997: 19) mukaan asiantuntija muuttaa informaatiota tietämykseksi oman ymmärryksensä, osaamisensa ja tietolähteiden käytön avulla. Asiantuntijayhteisöihin soveltuvaa johtamista kuvataan usein epähierarkkisenä ja yhteistyökeskeisenä. Toiminta rakentuu monesti yhteistyössä esimiesten, kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. (Maunula 1992: 9–10.)

Tämä artikkeli tarkastelee lähijohtamisen haasteita tulevaisuuden asiantuntijayhteisöissä pohjautuen aineistoon, joka on saatu *Henkilöstötyön haasteita Suomessa*

2015 -barometritutkimuksen kautta. Siinä 1890 suomalaista työelämän vaikuttajaa esitti näkemyksiään henkilöstötyön tulevaisuuden haasteista. Monet henkilöstöammattilaisista, esimiehistä ja luottamushenkilöistä ottivat huomioon työn tietointensiivistymisen ja asiantuntijavaltaistumisen. Yhtenä haasteena nähtiin johtajuuden kehittäminen vastaamaan paremmin työyhteisöjen muuttuvaa luonnetta. Tässä artikkelissa pohdimme barometriaaineiston tuottamien virikkeiden pohjalta mahdollisia kehityssuuntia johtajuudelle asiantuntijatyön ympäristöissä. Perustamme pohdintamme johtajuuskirjallisuuteen.

Johtajuudella viittaamme ihmisten johtamiseen (leadership), jonka keskeisiä elementtejä ovat tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen (mm. Northouse 1997: 3). Olennaista sille on myös prosessuaalinen luonne (emt. 1997: 3). Vaikutuksen piirissä olevilla tarkoitetaan alaisia ja olennainen konteksti johtajuuden toteutumiselle on yhteisö, jonka johdettavat ja johtaja yhdessä muodostavat. Johtajuuden vaikutus syntyy perimmältään aina kahden välisessä vuorovaikutussuhteessa esimiehen ja alaisen välillä ja on luonteeltaan kaksisuuntaista (Bass 1982; Dansereau, Graen & Haga 1975), johon myös ryhmädynaamiset seikat vaikuttavat (Burns & Otte 1999). Ihmisten johtamiselle ominaista on dynaamisuus ja suunta, jonka tavoitteet määrittävät. Johtajuus on määritelty myös dialektiseksi prosessiksi kolmen tekijän välillä, joita ovat johtaja itse, johdettavat ja tilanne (Hollander 1978; Bouchikhi 1998).

Tämän artikkelin innoittajana on kysymys: ”millaista johtajuutta tarvitaan tulevaisuuden asiantuntijayhteisöissä?”

Ensiksi tarkastelemme asiantuntijatyötä ja -työyhteisöjä. Sen jälkeen luomme katsausta johtajuutta käsittelevään viimeaikaiseen kirjallisuuteen. Sen jälkeen muodostamme kuvaa siitä, minkä luonteinen johtajuus soveltuu asiantuntijaorganisaatioihin ja tietotyöympäristöihin. Seuraavaksi esittelemme HR-barometrin tuloksia esimiestyön ja johtajuuden osalta sekä käsittelemme asiantuntijoiden johtamisen paradokseja ja ristiriitoja. Lopuksi tarjoamme muutamia ehdotuksia siitä, miten käytännön esimiestyötä tekevät voivat soveltaa näitä tuloksia ja miten yritykset ja organisaatiot voivat kehittää omaa esimiestyötään.

ASiantuntijat ja Asiantuntijayhteisöt

Asiantuntijuutta käsittelevä tieteellinen keskustelu sisältää kaksi rinnakkaista eestosta, jotka voisi nähdä keskenään ristiriitaisina. Toisessa niistä asiantuntijuus määritellään yksilön ”omaisuudeksi”, johon liittyy riippumattomuus ja vahva autonomia (Hosking, Dachler & Gergen 1995). Sen valossa asiantuntijat näyttä-

tyvät vahvoina yksilöinä, jotka ovat usein parhaiten tai jopa ainoina perillä oman tehtävänsä sisällöstä ja kehittämistarpeista organisaatiossa, jotka ovat yrittäjien tapaan työskentelyssään itseohjautuvia ja jotka hinnoittelevat ja myyvät omaa osaamistaan työmarkkinoilla. Heitä motivoi työssä eniten työn sisältö. Johtajuuden substituuttiteorian mukaan asiantuntijuuteen painottunut työ on yksi tekijä, joka vähentää johtajuuden tarvetta organisaatiossa (Kerr & Jermier 1978).

Toinen asiantuntijuutta käsittelevän keskustelun valtavirta on kiinnostunut asiantuntijoiden ryhmistä, verkostoista ja yhteisöistä. Yhteistyö asiantuntijoiden välillä on yhä välttämättömämpää, kun työ monimutkaistuu, virtualisoituu ja teknologistuu. Uusi tieto luodaan usein eri alojen asiantuntijoiden yhteistyönä. Tästä syystä yhä kriittisempi kysymys on, miten edistää asiantuntijoiden yhteistyötä ja kehittää asiantuntijayhteisöjä (Parviainen 2006; Koivunen 2005).

Käsitteellä yhteisö viitataan yleensä ihmisryhmään, joka ei ole satunnainen, vaan joiden toiminnalla on yhteinen tarkoitus, sosiaalinen rakenne ja keskinäinen lojaalius (Clark 1973). Puhutaan esimerkiksi ammattilaisyhteisöistä (occupational communities), joissa yhdistävänä tekijänä on työ, ryhmän identiteetti on työlähtöinen, niissä on jaetut arvot ja vahvat sekä työhön että vapaa-aikaan ulottuvat sosiaaliset suhteet (Barley & Kunda 2006). Asiantuntijoiden muodostamista yhteisöistä on puhuttu myös käytäntöyhteisön käsitteellä (community of practice) (Wenger 2005), johon on usein myös liittynyt varsin ideaali kuva tiiviistä, jaettua osaamista ja merkityksen kokemusta kerryttävästä, solidaarisesta ja yhteistä arvomaailmaa jakavasta yhteisöstä (Sergiovanni 1994: 217). Kriittisemmät näkemykset ovat kuitenkin nostaneet esille käytäntöyhteisöille ominaiset haasteet: ristiriitaiset intressit, valtaepäselvyydet, niistä seuraavat konfliktit ja sosiaalisen kanssakäymisen monimutkaisuus (Schulman 1983).

Asiantuntijatyö, joka on luonteeltaan immateriaalista, yhdistää intellektuaaleja taitoja, manuaalisia taitoja ja yrittäjätaitoja. Työ rakentuu verkostoina ja virtoina. (Lazzarato 1996.) Osaamisen merkitys korostuu ja muodostuu arvottamisen keskeiseksi perustaksi niin työn tekijöiden kuin suoriutumisenkin suhteen. Kirjallisuudessa on esitetty, että nimenomaan esimiehet organisaation kaikilla tasoilla ovat kriittisessä asemassa alaistensa henkilökohtaisen ja ryhmässään olevan kollektiivisen osaamisen tukijana (Tannenbaum 1997; Popper & Lippshitz 2000). Jos halutaan luoda jatkuvasti oppivia ja kehittyviä organisaatioita, on niissä tietoisesti kehitettävä oppimista tukevaa kulttuuria (Savolainen 2000; Lakomski 2001). Siinä esimiehillä on keskeinen rooli. He luovat organisaatiossa kulttuuria muun muassa oman käyttäytymisen luoman esimerkin, keskustelujen sisällön, käytetyn kielen sekä toimintatapojen kautta (Siehl & Martin 1984; Rogers & Byham 1994).

Yhteenvedona voimme todeta, että asiantuntijoiden muodostama työyhteisö on kirjallisuuden valossa tarkasteltuna johtajuuden kannalta monisyinen. Samalla, kun asiantuntijat eivät tarvitse johtajuutta perinteisessä mielessä, asiantuntijayhteisöille ominainen jatkuva muutos ja oppimisen tarve edellyttävät työyhteisön toimintaa tukevaa johtajuutta. Seuraavaksi tarkastelemmekin johtajuuden tarvetta ja sen muotoutumista lähemmin.

JOHTAJUUS JA JOHTAJUUDEN MUUTTUVA TARVE

Johtajuus on kiinni ympäristössä ja ajassa. Sosiaalisesti konstruoituneena käsitteenä se kertoo aina määrittelijöidensä uskomuksista koskien hierarkian ja johtajien roolia ja tarvetta organisaatioissa. Johtajuuskäsitys on länsimaisen kirjallisuuden ja organisaatioiden käytäntöjen valossa tarkasteltuna ollut kuitenkin kohtalaisen pysyvä. Johtajat siirtävät oppimaansa oman toimintansa kautta aina seuraaville polville ja sen lisäksi sitä vahvistavat myös muut johtajuutta määrittelevät, kehittävät ja vahvistavat tahot – esimerkiksi henkilöstöammattilaiset organisaatioissa. Myös kulttuureissa syvällä elävät myytit ja tarinat ylläpitävät käsitystä tietynlaisesta ihanteellisesta johtajuudesta. Myös tutkijat nojaavat johtajuuskirjallisuuden vallitseviin näkemyksiin kyseenalaistamatta niitä juurikaan (Gemmil & Oakley 1992).

Vallalla oleva johtajuuskäsitys sisältää oletuksen siitä, että organisaation tulokset ovat syy-seuraussuhteessa sen johtajuuteen (Pfeffer 1977). Johtajuus keskittyy edelleen pääosin niille, jotka ovat myös esimiesroolissa organisaatioissa, vaikka johtajuutta voi olla eri muodoissa ja muillakin (ks. Gardner 1990: 1; Denis, Lamothe & Langley 2001). Heillä on valtaa vaikuttaa resursseihin, tiedon hallintaan liittyvää valtaa ja valtaa vaikuttaa alaistensa tilanteeseen (Katz & Kahn 1978: 528–530). Johtajilla ajatellaan olevan paitsi valta, myös kontrolli sen suhteen, mitä tapahtuu. On pelottava ajatus, että todellisuus olisi epäjohdonmukainen, ennustamaton ja kaoottinen, ja jonka kehityskulkuun ei voitaisi vaikuttaa. Tämän ahdistavan ajatuksen sijasta on helpottavaa ajatella, että johtajat hallitsevat tilannetta (Pedigo & Singer 1982). Käytännössä sen enempää kuin johtamistutkimussakaan ei yleensä kyseenalaisteta johtajan tarvetta organisaatioissa. Päinvastoin, siihen on vuosikymmenten saatossa liittynyt paljon myös mystifiointia ja idealisointia. Henkilöstöbarometriaineiston kommentit paljastivat, miten paljon yhtäältä ladataan odotuksia esimiehille ja toisaalta kuitenkin käsitetään tehtävien kovat, jopa kohtuuttomat vaatimukset:

”Johtamisella ja esimiestyöllä vaikutetaan niin monen asian sujuvuuteen työyhteisössä. Työhyvinvointiin / työssäjaksamiseen, työn tekemiseen ja niihin toimintatapoihin miten työtä tehdään, tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Osaava ja taitava esimies on organisaatiolle kullan arvoinen.”

”Hyvällä esimiestoiminnalla on suuri merkitys työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen jne. Se että löydetään motivoituneita ja esimiestehtäviin soveltuvia esimiehiä on myös tulevaisuudessa suuri haaste. Moni ei välttämättä halua toimia esimiesroolissa ja esimiehiä kuitenkin tarvitaan.”

”Esimiestyön arvostuksen lisääminen, palkkauksen kehittäminen työn vaativuuden mukaiseksi. Valta ja vastuu annettava tehtävän suorittamiseen.”

”Esimiehet ovat edelleen usein oman alansa asiantuntijoita. Myös työn kiireellisyys ja resurssien niukkuus edellyttävät keskittymistä esimiestoimintaan. Kuitenkin tarvittaisiin nimenomaan esimiehiä. Haaste on, miten raivata aikaa esimiestyölle tulosten kärsimättä.”

”Esimiehet ovat tänä päivänä todella paljon vartijoina. Työnkuva on laaja sekä tärkeä.”

On kuitenkin esitetty myös poikkeavia näkemyksiä, joiden mukaan esimiestyö ja johtajuus ovat menettämässä merkitystään madaltuvissa ja joustavissa organisaatioissa ja että johtajuuden merkitystä olisi ylikorostettu sen todelliseen tärkeyteen verrattuna (esim. Meindl & Ehrlich 1987; Meindl 1992; Kerr & Jermier 1995). Sen on kasvavassa määrin nähty esimerkiksi moniäänisissä, julkisissa organisaatioissa olevan pikemminkin kollektiivinen kuin yksilötason ilmiö (Denis ym. 2001). Perinteisiin esimiesrooleihin kuuluvia tehtäviä on myös katsottu voitavan siirtää tiimien vastattavaksi (Rogers ym. 1994). Organisaatiotasojen väheneminen, prosessien tehostuminen, automatisoituminen, informaatiojärjestelmien kehittyminen ja työntekijöiden koulutustason nousu puhuvat sen puolesta, että tarvetta esimiesrooleille ei enää ole siinä määrin kuin aikaisemmin.

On jopa väitetty, että johtajuus on itse asiassa vain eräänlainen sosiaalinen defenssi ja se tulisi lähinnä nähdä tärkeänä sosiaalisen järjestyksen ja tasapainon ylläpitäjänä (Gemmil 1986). Tämän ajattelun mukaan sosiaalisissa yhteisöissä syntyviä jännitteitä projisoidaan johtajuuteen tai johtajaan ja näin vältetään joutumasta jatkuvasti käsittelemään esille nousevia ristiriitoja yksilöiden välillä. Seligman (1977) sekä Gemmil ja Oakley (1992) väittävät, että johtajuus on ennen

kaikkea laajan ja yhteisöllisen opitun avuttomuuden ilmentymä. Heidän mukaansa sosiaalisen hämmennyksen ja epävarmuuden vallitessa turvaututaan johtajaan messiaana ja johtajuuteen taianomaisena pelastuksena.

Samanaikaisesti on alettu peräänkuuluttaa aivan uudenlaista muutosjohtajuutta. Taustalla ovat kiristyvät taloudelliset vaatimukset, toimintaympäristön muutokset ja jatkuvan oppimisen haasteet. Yritysten menestyksen yhä suurempi riippuvuus inhimillisestä luovuudesta ja jatkuvasta kehittämisestä korostaa ihmisten johtamisen merkitystä nyt enemmän ja uudella tavalla verrattuna aikaisempaan (Kotter 1988: 9–11; Shackleton 1995: 66). Enää keskeinen huoli ei kohdennu vain siihen, miten toiminta saadaan käsillä olevassa tilanteessa sujumaan. Päähuolena on usein sen varmistaminen, että toiminta sujuu myös tulevilla muutoksilla, joille on ominaista yhä hankalampi ennakoitavuus (Senge 1990: 71–72). Samalla kun valvonnan tarve organisaatioissa on vähentynyt, tarve kehittämisen ja muutoksen hallinnan tukemiseen on kasvanut (Rogers ym. 1994). Asia tuli esille myös barometriaineistossa, josta seuraava esimerkki:

”Työelämässä tapahtuu sekä teknistä että organisatorista muutosta koko ajan. Olisi hyvä pystyä tukemaan ja motivoimaan henkilöstöä muutostilanteissa, koska heidän on vaikea nähdä aina parannuksia jotka ovat muutosten takana. Muutosjohtamista tulisi lisätä jokaisen esimiehen koulutukseen.”

Muutosta, oppimista ja luovuutta edistävää johtajuutta koskeva puhe on johtamiskirjallisuudessa koko ajan vahvistunut viimeisten parinkymmenen vuoden aikana. Se on tarjonnut hyvin monitahoista kuvaa siitä, millainen johtajuus edistää organisaatioissa oppimista, muutoksen läpimenoa tai innovatiivisuutta. Johtajuutta on lähestytty kuvaamalla heitä valmentajina (coach) ja mahdollistajina (facilitator) (Pirnes 1989; Rogers ym. 1994; Bowerman & Collins 1999; Ellinger, Watkins & Bostrom 1999; Macneil 2001). On myös keskusteltu laajalti transformatiivisesta johtajuudesta (Burns 1978; Bass 1985), oppimista tukevasta johtajuudesta (Senge 1990, 2000) ja pedagogisesta johtajuudesta (Their 1994).

Johtamisen terminologiassa on aivan viime aikoina yleistynyt erityisesti valmentaja-sanan käyttö puhuttaessa lähijohtajuudesta. Kirjallisuudessa on esiintynyt kahden tyyppistä lähestymistapaa tarkasteltaessa esimiestä tai johtajaa valmentajana (Ellinger ym. 1999). Toisessa on nähty valmentajan roolin sisältävän kontrollointia, ohjeistamista, suoraa neuvomista ja dominoivuutta. Toisessa se taas on nähty voimaannuttavana (empowering) roolina, jossa korostuu työyhteisön jäsenten rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan, kyseenalaistamaan ja koettelemaan ajatusmalleja sekä ymmärtämään niitä, ihmisten välisiä suhteita, organisaatioita ja

tapahtumia (esim. Bowerman ym. 1999). Jälkimmäinen toimintatapa sisältää oppijakeskeisyyttä, yhteistoiminnallisuutta ja tutkivaa oppimista.

Valmentava johtajuus kuvataan kirjallisuudessa tavoiteltavana johtamistapana tai johtajuustyylinä, jossa tärkeimpänä ytimenä on vuorovaikutus: kysyminen, kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja valtuuttaminen (Ellinger ym. 1999; Ristikangas & Ristikangas 2010). Sen tavoitteiksi on määritelty muun muassa seuraavia asioita: tuetaan työntekijöitä ylittämään aiemmat suoritustasonsa (Evered & Selman 1989), autetaan työntekijöitä tunnistamaan mahdollisuutensa parantaa suorituksiaan ja ammattitaitoaan (Popper & Lipshitz 1992), tuetaan tekemään omia päätöksiä ja käyttämään omaa potentiaaliaan suoriutumisen parantamiseksi (Evered ym. 1989: 21; Rogers 2000) ja synnytetään oppimista, jonka varassa voidaan paremmin selviytyä muuttuvissa työtehtävissä (Heslin ym. 2006). Tyypillisesti valmentajuutta koskeva keskustelu kirjallisuudessa on ollut kuitenkin luonteeltaan idealisoivaa ja normatiivista kuvasta. Vaikka edellä kuvatut valmentajuuden piirteet voivat vaikuttaa lähes epärealistiselta kuvaukselta, osoittautui suomalaistutkimuksessa 1197 alaisarviointin muodostaman aineiston perusteella 25 % esimiehistä täyttävän ne (Viitala 2004).

Se, millaisena johtajuus toteutuu, määrittää paljolti se rooli, jonka johtaja tai esimies itse tulkitsee itsellään olevan Johtajaan kohdistuvat rooli-odotukset vaikuttavat siihen, miten hän käyttäytyy ja toimii tehtävässään. Johtajan tulkinta näistä rooli-odotuksista ja niiden hyväksyminen määrittävät sitä, lähteekö hän toteuttamaan roolia. Näin ollen esimiehen ottama rooli on aina yhteisvaikutuksen tulosta, jossa vaikuttavat sekä hänen omat määritelmänsä tehtävänsä tarkoituksesta ja sisällöstä, että myös organisaation odotukset. (Katz ym. 1978: 186–190, 203.)

Johtajuuden prosessin perusta on teoissa, tapahtumissa ja ennen kaikkea niihin liittyvissä tulkinnoissa, joita paitsi esimiehet itse, myös alaiset vuorovaikutussuhteissaan tekevät. Vuorovaikutus tapahtuu ennen kaikkea kahden välisessä suhteessa ja on yksilöllisesti koettu ilmiö (Dansereau ym. 1975; Antonioini & Park 2001). Johtaminen näyttäytyy kaikille siinä mukana oleville ihmisille henkilökohtaisen tiedostamisen, havainnoinnin ja tulkinnan kautta yksilöllisesti. Työyhteisö on kuitenkin aina enemmän kuin yksittäisten vuorovaikutussuhteiden summa. Yksilöt siellä vaikuttavat toisiinsa ja sitä kautta yksittäisiin esimies-alaisuuteisiin. Burns ja Otte (1999) esittävätkin että johtajuuden tutkimuksessa tulisi huomioida paitsi esimies-alaisuuteiden luonne, myös ryhmäprosessit. Johtajuus muodostuu esimiehen ja hänen alaistensa välistä suhdetta laajemmassa verkostossa, jonka sosiaalinen rakenne muodostuu ainakin keskinäisestä pitämisestä, viestintäsuhteista, valta- ja vaikutussuhteista ja tehtäväriippuvuuksista. Johtajuus

määritty osaltaan sen perusteella, mikä on johtajan asema tässä sosiaalisessa verkostossa.

TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSIA

Meitä kiinnosti, millaisia käsityksiä, odotuksia ja toiveita vastaajat esittivät liittyen johtajuuteen ja esimiestyöhön, kun heiltä tiedusteltiin tulevaisuuden haasteista henkilöstötyön alueella. Laadullinen aineisto koostui pääosin joidenkin virkkeiden mittaisista luonnehdinnoista. Tulkitsimme niiden edustavan vastaajien mielessä olevia tärkeimpiä tai akuuteimmalta tuntuvia asioita, jotka ovat heille tulleet ensimmäisinä mieleen. Olemme sisällön analyysin keinoin etsineet niistä vastausta kysymykseen: ”millaista johtajuutta tarvitaan tulevaisuuden asiantuntijayhteisöissä?”

Luokittelimme tutkimusaineiston avoimien kysymysten avulla keskeisiä esille tulleita asioita johtajuudesta ja esimiestyöstä alla olevaan taulukkoon. Esimiestyössä on edelleen klassiset haasteensa, jotka ovat tuttuja jo vuosien takaa. Ympäröivät olosuhteet aiheuttavat myös uusia haasteita esimiehille. Esimiestyö sisältää lähtökohtaisesti runsaasti ristipainetta ja paradokseja, joille ei välttämättä voi tehdä mitään, mutta joiden tiedostaminen ja ymmärtäminen voi pienentää esimiestyön paineita. Klassisista haasteista ja ympäristön olosuhteista huolimatta myös ajan henki vaikuttaa esimiestyön luonteeseen. Aineistosta nousi myös selkeitä toiveita tulevaisuuden paremman esimiehisyiden puolesta. Seuraavaksi käsittelemme kutakin teemaa vielä tarkemmin.

Taulukko 1. Esimiestyö aineiston pohjalta.

Klassiset haasteet	Ympäröivät olosuhteet	Ristipaine ja paradoksit
<ul style="list-style-type: none"> * Esimiestyö tehdään oman työn ohella * Epäselvä esimiestehtävien työnjako HR-osaston ja esimiehen välillä * Business-haasteet vievät ajan * Puutteelliset esimiestaidot * Management sujuu, leadership ei 	<ul style="list-style-type: none"> * Jatkuva kiire * Tehokkuusvaatimukset, säästöt * Ei aputyövoimaa, tukitoimet ulkoistetaan * Huonosti toimivat tietojärjestelmät 	<ul style="list-style-type: none"> * Keskijohdon esimiehet puun ja kuoren välissä suhteessa ylimpään johtoon ja työntekijöihin * Esimiestyön ristiriitaiset vaatimukset * Hyvän asiakaspalvelun ja tehokkuuden ristiriita julkisella sektorilla

Taulukko 2. Esimiestyö aineiston pohjalta.

Ajan henki esimiestyössä	Hartaat toiveet
* Esimiestyön yhteys työhyvinvointiin laajasti ymmärretty * valmentava ote tärkeää, ei käskyttämistä * osallistaminen ja kuuntelu tärkeää	* Esimiestyön pitäisi olla varsinainen työ * Kohtuullisuus

Klassiset haasteet

Esimiestyön klassiset haasteet ovat tähän työhön oleellisesti liittyviä hankaluuksia, jotka tuntuvat pysyvän melko samanlaisina vuodesta toiseen. Haasteena tuntuukin olevan enemmän asiantilan hallintaan saattaminen tai riittävän hyvälle tolalle saaminen kuin ongelman täydellinen poistuminen. Yleinen tilanne organisaatioissa on esimerkiksi sellainen, jossa esimiestehtävään valitaan henkilö ilman tähän sopiva koulutusta tai kokemusta vastaavista tehtävistä. Tämä on inhimillistä ja ymmärrettävää, mutta uusi esimies tarvitsee opastusta tai koulutusta tulevaan tehtäväänsä. Kyseessä on tiedon lisäksi usein myös asennoituminen ja priorisointi, kuten seuraava lainaus paljastaa:

”Useiden esimiesten ydinosamisalue on jokin muu kuin esimiestyö tai henkilöstöhallinto. Nämäkin esimiehet pitää jotenkin saada ymmärtämään, että henkilöstöstä huolehtiminen on heidän asia sekä innostaa heitä ylläpitämään ko. osaamista.”

Toinen klassinen kysymys on esimiestehtävien työnjako esimiehen ja henkilöstötoimintojen välillä. Kenelle kuuluvat tietyt tehtävät tilanteessa, jossa henkilöstöammattilaisilla usein on paras substanssiosaaminen henkilöstöasioihin ja linja-esimies hallitsee osastonsa työprosessin? Tähänkään dilemmaan tuskin saadaan tyhjentävää vastausta tai pysyvää ratkaisua. Henkilöstöammattilaisten toiveena tuntuu kuitenkin olevan, että heidän työnkuvansa ei olisi pelkkää tulipalojen sammuttelua vaan esimiesten ote olisi jatkossa aktiivisempi.

”Kaiken henkilöstöasioihin liittyvien ad hocien ei jatkossa tulisi enää kaatua HR:n niskaan, vaan esimiesasemassa olevia henkilöitä tulisi kouluttaa ja tukea henkilöstöasioiden proaktiivisessa hoidossa (esim. laki-, TES-säädökset).”

Alati kasvavien tulos- ja tehokkuusvaatimusten keskellä on inhimillisesti ymmärrettävää, että esimiesten aika kuluu business-tehtävien parissa eikä esimiestyölle jää riittävästi aikaa. Tätäkin tasapainottelua tulee sitkeästi jatkaa järjestämällä aikaa henkilöstölle – se maksaa itsensä takaisin pitkällä aikavälillä. Seuraava si- taatti kuitenkin tiivistää kolmannen klassisen haasteen oivallisella tavalla:

”Esimiehet painiskelevat monenlaisten vaatimusten keskellä. Henki- löstötyö saattaa ajoittain jäädä business-haasteiden jalkoihin. On vä- lillä haasteellista motivoida heitä panostamaan – laadullisesti ja määrällisesti – henkilöstötyöhön.”

Vaikka monissa organisaatioissa esimiesten johtajuustaidot ovat korkealla tasolla, riittää vielä niitäkin työpaikkoja, joissa ihan perusesimiestaidot ovat puutteellisia. Asioiden johtaminen, perinteinen management, hoidetaan kohtalaisella tasolla, mutta ihmisten johtamisen koukeroiset kuviot eli leadership-johtajuus on paljon vaatimattomammalla tasolla. Osaamisen puute selittää osittain tätä ilmiötä, mutta myös asenteilla on suuri vaikutus. Management on edelleen sitä oikeaa ja tärkeää johtamista, leadership on kevyttä motivaatiohömppää, vähemmän tärkeää toimin- taa. Seuraavat kommentit kuvaavat tätä asenneilmastoa hyvin:

”Esimiestaidot ovat onnettomia edelleenkin, vaikka asiasta paljon puhutaankin. Asioiden johtaminen mielletään siksi oikeaksi johta- miseksi ja vallan käytöksi ja kaikki henkilöstötyöhön liittyvä enemmän tai vähemmän hömpäksi ja humpuukiksi.”

”Management on hallinnassa mutta leadership-taitoja pitää kehit- tää.”

Ympäröivät olosuhteet

Ympäristön olosuhteille harvoin voi mitään, mutta ne vaikuttavat luonnollisesti myös esimiestyöhön yrityksissä ja organisaatioissa. Tutkimusaineistossa tuli esiin neljä piirrettä, joilla on suuri vaikutus esimiestyöhön. Jatkuva kiire on tavallinen olotila kaikkialla ja kaikilla niillä, joiden työaika ei ole pelkästään omasta suun- nittelusta riippuvainen. Kiire ajaa ihmisen toimimaan helposti vanhoilla ajattelu- ja toiminnan urilla, se heikentää oppimista sekä luovaa ajattelua, ja estää tärkeää kollektiivista oppimista työyhteisössä (Leppänen 2011). Kiireen ja paineen alla juuri aikaa vaativa ihmisten johtaminen jää helposti vähemmälle huomiolle, kuten seuraavat kommentit osoittavat:

”Kun tuottavuutta kasvatetaan jatkuvasti, jää esimiehellä aikaa henkilöstön kanssa keskusteluun liian vähän. Viralliset kokoukset pidetään mutta muuta kuulemista henkilöstötasolla ei pystytä järjestämään”.

”Esimiehet ovat edelleen usein oman alansa asiantuntijoita. Myös työn kiireellisyys ja resurssien niukkuus edellyttävät keskittymistä esimiestoimintaa. Kuitenkin tarvittaisiin nimenomaan esimiehiä. Haaste on, miten raivata aikaa esimiestyölle tulosten kärsimättä”.

Tehokkuusvaatimukset, säästötoimet ja niukkenevat resurssit ovat niinkään arkipäivää useissa organisaatioissa. Samanaikaisesti pitäisi sekä säästää että toimia tehokkaammin – melkoinen vaatimus. Seuraava kommentti kuvaa melko raadollisella tavalla, miten tehokkuutta ja säästöjä yritetään saavuttaa ulkoistamalla tukitoimia ja pyrkimällä rakentamaan tietojärjestelmä kutakin työprosessia varten. Sihteerit ja assistentit, jotka usein hoitivat suuren määrän näkymätöntä työtä, ovat olleet jo pitkään historiaa. Ajan henkeen kuuluu, että useat hallinnolliset tehtävät on ulkoistettu vuokrafirmoille tai muille yrityksille tai keskitetty palvelukeskuksiin. Kustannuksia kenties säästyy, mutta esimiesten työkuorma kasvaa kasvamisestaan. Oma lukunsa on tietojärjestelmäoptimismi tai usko, joka ajaa organisaatioita kehittämään yhä lisää usein huonosti toimivia tietojärjestelmiä työprosessien hoitamiseen. Tietojärjestelmät toimivat puutteellisesti, ovat harvoin käyttäjälähtöisesti suunniteltuja ja ovat päällekkäisiä toistensa kanssa. Tietojärjestelmäusko kuvaa hyvin vallitsevaa käsitystä tiedosta ja työn käytännöistä: monimutkaiset ja ihmisten välistä vuorovaikutusta vaativat prosessit yritetään mallintaa lineaarisiksi ja loogisiksi prosesseiksi, joita tietokoneet voivat hallita. Yleisin työpaikkojen työtä organisoiva tekijä onkin huonosti toimiva tietojärjestelmä, johon ihmiset yrittävät sovittaa itsensä ja oman työnsä. Eli työtä tehdään tietojärjestelmästä huolimatta, ei aina sen avustamana.

”Nyt jo näkyy, että sihteerit ja assistentit ovat menneisyyttä, markkinointi ja taloushallinto hoidetaan jossakin muualla, halvalla ja järjestelmien kautta, esimiehille pistetään lisää vastuuta ja heidän täytyy selvittää ohjeita lukemalla henkilöstötyöstä järjestelmien avulla. Kaikkeen valmistetaan prosessi ja sen jälkeen HR ihmisiä ei enää tarvitakaan – tai tarvitaan hyvin vähän.”

Ristipaine ja paradoksit

Esimiehenä työskentely tarkoittaa monenlaisten ristipaineiden ja paradoksien kanssa elämistä. Handyn (1994) mukaan paradoksit ovat tilanteita, jotka joudutaan elämään lävitse, ei ratkaisemaan. Tällainen epäselvyyden ja ehkä jopa epäoikeudenmukaisen asetelman sietäminen vie voimavaroja ja energiaa. Jos esimiehen maailmankuva on vielä korostetun rationaalinen ja ennustettavuutta edellyttävä, voivat kaoottisuus ja epävarmuus aiheuttaa suurtakin stressiä. Tässä tilanteessa auttaa huomattavasti, jos tiedostaa ja ymmärtää esimiestyön syvällisesti ristiriitaisen luonteen ja johtajuuden paradoksaaliset vaatimukset.

Eräs ristipaineen muoto on esimiesten sijainti henkilöstön ja ylimmän johdon välillä. Keskijohdon esimiehet ovat usein puun ja kuoren välissä joutuessaan toteuttamaan ja perustelemaan henkilöstölle johdon päätöksiä.

”Keskijohto on ristipaineessa henkilöstön ja johdon välillä. Jos yhteistyö johdon ja esimiesten välillä ei toimi, esimiestyö ei voi olla onnistunutta ja uskaltaisin väittää, että tuloksetkin sitä myötä kärsivät. Kyse on siis hyvin paljon vuorovaikutuksesta, jossa ylin johto ja keskijohto pääsevät samalle ymmärryksen tasolle siitä, mikä on tärkeää, missä on ongelmat ja miten ongelmia ratkaistaan”.

Johtajuuden paradoksaaliset vaatimukset tarkoittavat sitä, että samanaikaisesti edellytetään täysin päinvastaisia asioita. Johtajan toivotaan esimerkiksi olevan osallistava, mutta kykeneväinen 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 kuten seuraava sitaatti tiivistää: olla inhimillinen ja jämäkkä.

”Tarve yhdistää inhimillisyys ja jämäkkyys on haaste.”

Erityisesti julkisella sektorilla harmaita hiuksia tuottaa samanaikainen tehokkuuden ja hyvän asiakaspalvelun vaatimus. Kun aamupäivällä suunnitellaan kulujen karsintaa ja iltapäivä käytetään asiakaspalvelun laatustrategiaan, on esimiehen pää varmasti pyörällä. Seuraava sitaatti toteaa, että julkishallinnon esimiehiltä vaaditaan monenlaisia taitoja. Meidän kokemuksemme mukaan lisävaatimus tulee siitä, että nämä vaatimukset ovat usein ratkaisemattomassa ristiriidassa keskenään.

”Esimiehiltä vaaditaan julkisessa hallinnossa monenlaisia taitoja. Palvelujen tuottaminen vaatii substanssiosaamista ja asiakkaan kohtaamista. Julkinen hallinto edellyttää henkilöstö-, talous- ja johtamistaitoja.”

AJAN HENKI ESIMIESTYÖSSÄ

Aineistosta tuli vahvasti ilmi, että hyvän esimiestoiminnan yhteys työhyvinvointiin on laajasti ymmärretty ja tärkeänä pidetty asia. Tämä on välttämätön askel matkalla kohti sellaisia työorganisaatioita, joissa ihmiset jaksavat tehdä työtään ja voivat hyvin. Vaasan yliopiston Johtamisen yksikön tutkimushankkeessa (Läike) on voitu osoittaa selvä yhteys muutosta ja oppimista tukevan lähijohtajuuden ja työyhteisössä koetun työhyvinvoinnin välillä (Mäkelä, Viitala & Hölsö 2011). Esimies voi vaikuttaa sekä osaamisen kehittymiseen ja hyödyntämiseen että hyvinvointiin työyhteisössään joko positiivisesti tai negatiivisesti ja hänen vaikutusvoimansa on roolista johtuen suurempi kuin muiden työyhteisön jäsenten. Seuraavat kommentit käsittelevät juuri tätä teemaa.

”Hyvällä esimiestoiminnalla on suuri merkitys työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen jne. Se että löydetään motivoituneita ja esimiestehtäviin soveltuvia esimiehiä on myös tulevaisuudessa suuri haaste. Moni ei välttämättä halua toimia esimiesroolissa ja esimiehiä kuitenkin tarvitaan”.

”Johtamisella ja esimiestyöllä vaikutetaan niin monen asian sujuvuuteen työyhteisössä. Työhyvinvointiin / työssäjaksamiseen, työn tekemiseen ja niihin toimintatapoihin miten työtä tehdään, tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Osaava ja taitava esimies on organisaatiolle kullan arvoinen.”

Barometriaineistosta nousi esiin näkemys esimiehen roolin muuttumisesta kohti valmentajuutta. Valmentavan esimieheen on tärkeinä asioina liitetty usko jokaisen työntekijän mahdollisuuksiin kasvaa ja kehittyä (Rogers 2000: 15), pedagoginen ajattelutapa johtamisessa (Evered ym. 1989) ja kyky tunnistaa alaisten ja tilanteen tarpeita sekä kyky soveltaa sopivaa valmentajan roolia (Viitala 2007).

”Esimiehen rooli muuttuu "johtajasta ja käskyttäjistä" sparraajaksi ja konsultiksi. Esimies ei hallitse nykyään ja tulevaisuudessa vielä vähemmän alaistensa töitä.”

”Asiantuntijaosaamisen lisääntyessä pitää myös esimiestyön muuttua käskyttävästä koordinoivaksi vahvuudet ja piilevätkin kapasiteetit löytäväksi ja hyödyntäväksi.”

Myös osallistavaa johtajuustyyliä pidetään tärkeänä sekä työntekijöiden kuuntelemista. Kuuntelu vie aikaa, vaatii läsnäolon taitoa ja vastaanottamisen kykyä. Samalla tulisi pyrkiä kuuntelemaan henkilön viesti loppuun asti eikä arvottaa sitä

kokonaisuutta kuuntelematta (Koivunen, 2006). Aineiston mukaan lakisääteiset henkilöstön kuulemiset hoidetaan, mutta aina ei ole mahdollisuutta muunlaiseen vuorovaikutukseen.

”Viralliset kokoukset pidetään mutta muuta kuulemista henkilöstötasolla ei pystytä järjestämään.”

Hartaat toiveet

Näinkin yksinkertainen asia esitettiin hartaana toivomuksena: esimies voisi keskittyä esimiestyöhönsä. Tähän tarvitaan aikaa, osaamista ja resursseja, jotta esimiestyö voidaan määritellä omaksi tehtäväalueekseen.

”Esimiestyö tulisi vihdoinkin hyväksyä omana tehtäväalueenaan. Siihen tulee varata tehtävään riittävästi aikaa ja parantaa esimiesten valmiuksia niin tiedollisesti kuin sosiaalisen osaamisenkin osalta.”

Aineistossa oli myös toiveita erilaisesta tulevaisuudesta, jossa jatkuva riittämättömyyden tunne vähenee ja kohtuullinen suoritustaso riittää. Kasvava vaatimustaso on laaja yhteiskunnallinen tai jopa globaali vitsaus, jota yksi esimies ei voi mitenkään muuttaa. Hän voi kuitenkin vaikuttaa asiaan ja viestiä kohtuullisuuden puolesta. Esimiehen tehtävänä voisi olla viestiä tätä kohtuullisuuden sanomaa. Kohtuullisen hyvä riittää. Kohtuullinen tulos riittää. Kohtuullisuuden lempeä viesti nujertaa huippupuheen (huippuyritys, huipputuote, huipputulos), tai ainakin tarjoaa sille vaihtoehtoja. Kohtuullisemmasta johtajuudesta ovat kirjoittaneet mm. Kirjavainen ja Rajander-Juusti (2010). Seuraavan kommentin kirjoittaja toteaa, että ammattimaisella esimiestyöllä voidaan vaikuttaa tähän riittämättömyyden tunteeseen.

”Tämän päivän työelämä on kuluttavaa. Riittämättömyyden tuntu vaivaa ihmisiä organisaation kaikilla tasoilla. Keskittyminen, selkeä strategia, onnistunut vuorovaikutus ja realistiset suunnitelmat sekä ammattimainen esimiestyö ja johtaminen voisivat tuoda ratkaisuja.”

POHDINTAA ESIMIESTYÖN RISTIRIIDOISTA JA PARADOKSEISTA

Tutkimustuloksissa tuli esiin yhtenä selkeänä teemana esimiestyön ristiriitainen ja paradoksaalinen luonne. Erityisesti asiantuntijaorganisaation esimiestyössä tämä

piirre korostuu. Käsittelemme seuraavaksi tarkemmin esimiestyön keskeisiä paradokseja ja ristiriitoja.

Korkeasti koulutettu ja selkeän asiantuntijaidentiteetin omaava asiantuntija kaipaa auttavaa ja tukevaa johtajuutta sekä tasavertaista otetta. Kannustaminen, toimintaresurssien varmistaminen ja työrauhan turvaaminen ovat tärkeitä johtajan toimenpiteitä ja taitoja, mutta asiantuntijan työn sisältöön ei ole syytä mennä kajoamaan. Tässä rajanveto on haastavaa: miten auttaa ja tukea puuttumatta liikaa tai väärin asioihin. Asiantuntijaorganisaation johtaja saakin tottua hienovaraisin puolustusreaktioihin autonomisuuttaan puolustavilta työntekijöiltään. Lisäksi jokaisen asiantuntijan henkilökohtaisen tilan tarve vaihtelee, joten johtajan on ymmärrettävä näitä näkymättömiä ja hiljaisia viestejä.

Paradokseja

Eräs paradokseista on, että johtajuus ja johtajana työskentely on arkista puuhaa ja harvoin sankarillisia suurtekoja. Uusi esimies huomaa hyvin nopeasti, että hänen arkipäivänsä on hyvin kaukana johtajuusoppikirjojen kuvauksista. Management-ajattelun ideaali eli asioiden täydellinen kontrolli ja hallinta onnistuvat nykyjohtajalta kovin harvoin. Toimintaympäristön erittäin nopea muutos, maailmanlaajuisen finanssikriisi, ulkoistamiset, yhtiöittämiset, yritysostot ja muut uudelleenorganisoinnit takaavat jatkuvan sisäisen myllerryksen niin organisaation jäsenten kuin sen johtajienkin arkielämässä. Kaaoksen sietokyky, suhteellisuuden taju, kohtuullinen joustavuus ja hyvä huumorintaju auttavat johtajaa selviytymään kvartaalista toiseen.

Tähän arkisuuteen liittyy myös se, että vahvasta yksilöjohtamisesta poikkeavaa tasavertaista johtajuustapaa ei välttämättä mielletä ollenkaan johtajuudeksi. Joyce Fletcherin sanoin “leadership disappears” eli johtajuus liudentuu ja katoaa, jos johtaja ei toimi sellaisen vahvan yksilöjohtajan tavoin, johon olemme esimerkiksi Suomessa historiallisista syistä johtuen tottuneet. Eli tasavertainen kumppanuus ja kollegan tukeminen esimiesasemasta käsin koetaan usein ei-johtajuudeksi: “no ei se edes johda meitä.” Tällainen kannustava ja auttava johtajuus ei ole monien mielestä vakavasti otettavaa toimintaa, vaan vähempiarvoista puuhastelua. Kuitenkin inhimilliselle ja oikeudenmukaiselle johtajuudelle on selkeä tarve tälläkin hetkellä ja oikeastaan erityisesti tällä hetkellä.

Kolmas esimiestyön paradoksi on, että johtajaksi valitaan edelleen hyvin erilaisilla meriiteillä ja taidoilla, kuin mitä varsinainen johtajan työ edellyttää. Tunnetusti hyvästä asiantuntijasta ei välttämättä tule hyvää johtajaa: liian usein hyvä asiantuntija menetetään ja saadaan vaihtokaupassa epäsopiva esimies.

Neljänneksi on erittäin tavallista, että asiantuntijat eivät halua tulla johdetuksi. He haluavat johtajan, mutta eivät halua johtajaa. Asiantuntijayhteisöissä tasavertainen ja liudentunut johtajuus edellyttää kuitenkin kaikkien osapuolten valmiutta tasavertaiseen vastuun ottoon. Ei ole mahdollista säilyttää samanaikaisesti asiantuntijoiden tasavertainen valta ja pitkälle menevä autonomia, ja mahdollisuus syysätä ikävät asiat ja koko organisaatiota koskeva kehittämisvastuu yksin esimiehen harteille. Liudentunut johtajuus jakaa sekä vallan että vastuun.

Ristiriitoja

Perusristiriita asiantuntijoiden johtamisessa on se, että asiantuntijuuden ja johtajuuden toimintalogiikat ovat kovin erilaiset, usein lähes päinvastaiset. Asiantuntijan työ vaatii tietyn alueen erityisosaamista, sen ylläpitämistä ja kehittämistä oman luovuuden ja näkemyksen perusteella. Esimies tai johtaja puolestaan kontrolloi, mittaa ja laskee sekä on vastuussa tuloksesta ja henkilöstöstään. Luova kehittäminen ja tulosohjaus lyövät toisiaan korville, koska ovat lähtökohtaisesti erilaisia toimintoja. Tyypillisesti organisaatioissa koodaajat ja tuotepäälliköt tai muotoilija ja tuotantojohtaja ovat lievässä ristivedossa keskenään. Johtajan työ on siis tasapainoilua näiden kahden alueen välillä; asiantuntijaosaamisen ja esimiestyön. Joskus tämä jännite synnyttää uusia keksintöjä ja ideoita, mutta useimmiten aiheuttaa osapuolilleen päänsärkyä ja hammasten kiristelyä.

Ristiriitaista on myös kilpailullisuus ja tiedon jakaminen. Asiantuntijaorganisaatioiden sisäistä maailmaa värittävät myös erilaiset valtapelit, jotka kuuluvat väistämättä tällaisten työyhteisöjen luonteeseen. Asiantuntijat kilpailevat keskenään osaamisensa laadulla, sisällöllä ja vaikka asiakaslaskutuksen määrällä ja sosiaalinen vertailu kollegoihin on tärkeä ammatti-identiteetin rakentamisen ja ylläpitämisen keino. Toisinaan kisailu on avointa, toisinaan hienovaraisempaa. Tämäkin dynamiikka johtajan on syytä ymmärtää ja varmistaa, ettei liika kilpailullisuus tuhoa yhteisöllisyyttä ja jakamista.

Näiden ristiriitojen ratkaisu johtaa helposti päivittäisiin törmäyksiin, ellei toiminnalle saada yhdessä luotua edes kohtalaisen selkeää kehystä. Kehyksen tärkeitä aineksia ovat yhdessä sovitut arvot, joista pidetään kiinni, ja toiminnan suunta, tavoitteet ja keskeiset periaatteet. Mitään näistä ei saada ilman jatkuvaa dialogia. Työyhteisöä yhteen sitovat asiat tulevat todeksi puhumalla.

SUOSITUKSIA TULEVAISUUDEN ESIMIESTYÖHÖN

Lopuksi esitämme tutkimustulosten perusteella muutamia suosituksia käytännön esimiestyöhön.

1. Aikaa esimiestyölle

Barometrin tuloksista kävi selvästi ilmi, että esimiehisyydelle on huutava tarve organisaatioissa. Tästä huolimatta vastaajat kertoivat liian harvoilla esimiehillä olevan riittävästi aikaa tähän tärkeään työhön. Esimiesten aika menee business-tehtävien lisäksi toissijaisiin hallinnollisiin tehtäviin, jotka voi hyvin tehdä jokin muu taho. Esimiestyölle on raivattava huomattavasti enemmän aikaa. Käytännössä tämä tarkoittaa esimiesten työnkuvien selkiyttämistä ja karsimista niin, että tilaa jää myös esimiestyölle. 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.

2. Paradoksien ja ristiriitojen sieto

Esimiesten työtaakkaa keventää huomattavasti ymmärrys siitä, että heidän työnsä on lähtökohtaisesti ristiriitaista ja paradokseja sisältävää. Ristiriitaisuuden tunne ei tarkoita esimiehenä epäonnistumista, vaan kuuluu esimiestyön 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 esimiesten yhteisten keskustelufoorumien kautta. Esimerkiksi keran kuukaudessa toistuva esimiesryhmän tapaaminen, jossa keskustellaan nimenomaan esimiestyössä 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 esimiehillä suunnilleen samanlaisia ja niin myös ristiriidat ja paradoksit, joita on ratkottava.

3. Management /leadership -jaottelusta eroon

Yhä vieläkin ihmisiä luokitellaan joko management-johtajiksi tai leadership-johtajiksi, vaikka esimiehen työhön kuuluu väistämättä elementtejä kummastakin vaihtoehdosta. Joko tai –ajattelu istuu sitkeässä, vaikka yhtä hyvin voi hahmottaa

maailmaa sekä että –ajattelun kautta. Tosiasia kuitenkin on, että kaikki asiat saadaan tapahtumaan vain ihmisten kautta. Ei auta, vaikka esimies olisi kuinka asiantuntija omalla alallaan ja tuntisi asiat läpikotaisin, ellei hän saa ihmisiä mukaan toteuttamaan suunnitelmia ja tavoittelemaan päämääriä. Asiantuntijaorganisaatioissa voidaan kestää paremmin jopa tilanne, jossa esimies tuntee vain päällisin puolin kenttensä erityisalueiden sisällöt, mutta on ihmisten johtajana taitava. Hänellähän on apunaan joukko ihmisiä, joilla on tuo kaikki osaaminen hallussa. Tärkein edellytys pärjäämiselle tuossa tilanteessa on kyky kuunnella ja prosessoida asiantuntijoiden kanssa asioita ja taito hahmottaa niistä muodostuva kokonaisuus.

4. Näkymättömien johtajuuskäytäntöjen näkyväksi tekeminen

Kollegiaalisissa asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen työ on auttaa, kannustaa ja mahdollistaa asiantuntijoiden työtä, ei niinkään tehdä suuria ja näyttäviä linjanvetoja omin päin. Tällainen hienovarainen johtamistyö on usein näkymätöntä ja pyrkii siksi ”katomaan” kokonaan. Tällaiset relationaaliset käytännöt, tai suhde-työ, pitää tunnistaa ja tunnustaa tärkeäksi johtajuuden lajiksi tekemällä näkyväksi näitä käytäntöjä. Miten sitten tehdä näkyväksi liudentunutta johtajuutta? Ehkäpä esimiesten ainoaksi keinoksi usein jää sen kertominen, että miksi hän ei päätä asiaa yksin, miksi hän ei suostu ratkaisemaan ongelmaa itse, miksi hän halua osallistaa ihmiset asioiden hoitoon ja miksi hän ei halua ottaa selvää kantaa. Autoritäärisen johtajuuden historia on vuosituhansien mittainen, joten sitä koskevat odotukset – samanaikaisen vieroksunnan kanssa – ovat sitkeässä. Yhtä lailla kuin itseään, joutuu esimies opettamaan myös koko työyhteisöä siihen, että sekä valtaa että vastuuta joutuu ottamaan koko joukko yhdessä.

5. Dialogi ja kuuntelu jakamisen edistäjänä

Asiantuntijoiden johtaja pärjää kannustamalla ja muotoilemalla kritiikin hellävaraiseen muotoon. Moniäänisyyden salliminen ja siihen kannustaminen on nykyai-kaa. Juhlapuheiden sijaan kannattaa keskittyä kuunteluun ja dialogin taitoihin – asiantuntijat haluavat tulla kuulluiksi ja nähdyiksi. On erityisen tärkeää, että oma esimies kuuntelee juuri minua, silloin koen olevani arvostettu.

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. Sydämen tason kuunteleminen kohdistuu tunteisiin ja mielentiloihin. Käsien tason kuunteleminen kohdistuu toisen tahtotilaan eli pyrkimyksiin, sitoutumiseen ja voimavaroihin.

Kuuntelu vaatii kärsivällisyyttä ja aikaa, usein on työlästä kuunnella ihmisten kiharaisia ajatuksia ja polveilevia prosesseja. Se maksaa kuitenkin vaivan, koska tyytyväinen asiantuntija voi tällöin keskittyä rauhassa omaan työhönsä, kun esimies vastaanottaa huolet ja ainakin pyrkii hoitamaan ne pois päiväjärjestyksestä. Johtaja pitää lisäksi prosesseja ja tärkeitä asioita esillä käymällä niistä jatkuvaa dialogia eli vuoropuhelua työntekijöidensä kanssa. Johtajan vastuulla on erilaisten prosessien translaatio eli organisaatioon soveltaminen ja istuttaminen asiantuntijoiden avulla.

6. Kohtuullisuus

Esimiehet 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 jatkua pitkään. Turbovaihteella ollaan helposti riskirajoilla ja tuloksena voi olla epäonnistuminen tai kaaos.

Esimies voi soveltaa kohtuullisuuden hyvettä myös omaa työsuoritustaan kohtaan. Fiksut asiantuntijatyöntekijät kyllä ymmärtävät johtajuuden haastavuuden ja ovat kiitollisia, kun joku toinen tekee sen heidän puolestaan. Siksi tavallinen ihminen ja hyvä esimiestaito riittää, yli-ihmiseksi ei tarvitse kurkottaa. Tärkeää on myös muistaa, että tavoitteiden saavuttamisessa esimiehen tärkein tuki ja kumppanit ovat työyhteisön muut jäsenet. Yksin ei ole mitään mahdollisuuksia.

Kun viisas johtaja johtaa kansan päämääräänsä, kansa sanoo, ”me teimme sen!”

Kiinalainen viisaus

Lähteet

Antonioni, D. & Park, H. (2001). The effects of personality similarity on peer ratings of contextual work behaviors. *Personnel Psychology* 54:2, 331–360.

Barley, S.R. & Kunda, G. (2006) Contracting: a new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, February, 45–66.

Bass, B.M. (1982). Intensity of relation, dyadic-group considerations, cognitive categorization, and transformational leadership. In: *Leadership. Beyond Establishment Views*. Eds J.G. Hunt, U. Sekaran & C.A. Schriesheim. Southern Illinois: University Press.

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, H. (2001). *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Bouchikhi, H. (1998). Living with and building on complexity: a constructivist perspective on organizations. *Organization* 5:2, 217–232.
- Bowerman, J. & Collins, G. (1999). The coaching network: a program for individual and organizational development. *Journal of Workplace Learning* 11:8, 291–197.
- Burns, J.Z. & Otte, F.L. (1999). Implication of leader-member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly* 10:3, 225–240.
- Clark, D.B. (1973). The concept of community: a re-examination. *Sociological Review* 21, 397–416.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the rolemaking process. *Organizational Behavior and Human Performance* 13:1, 46–78.
- de Haan, E., Culpin, V. & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review* 40:1, 24–44.
- Denis, J.L., Lamothe, L. & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal* 44:4, 809–837.
- Drucker, P. (2000). *Johtamisen haasteet* (suomennos englanninkielisestä alkuteoksesta Management Challenges for the 21st Century). Juva: WS Bookwell Oy.
- Ellinger, A.D., Watkins, K.E. & Bostrom, R. P. (1999 b). Managers as facilitators in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10:2, 105–125.
- Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics* 18, 16–32.
- Fisher, P. & Fisher, M. (1998). *The Distributed Mind. Achieving High Performance Through the Collective Intelligence of Knowledge Work Teams*. New York: Amacom.
- Fletcher, J. (1999). *Disappearing Acts. Gender, Power and Relational Practice at Work*. Cambridge: MIT Press.

- Gardner, J.W. (1990). *On Leadership*. New York: The Free Press.
- Gemmil, G. & Oakley, J. (1992). Leadership: An alienating social myth? *Human Relations* 45:2, 113–130.
- Gemmil, G. (1986). The mythology of the leader role in small groups. *Small Group Behavior* 17:1, 41–50.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Handy, C. (1994). *The Age of Paradoxes*. Harvard School Press.
- Heslin, P.A., Vandewalle, D & Latham, G.P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology* 59:4, 871–902.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics. A practical Guide to effective Relationships*. New York: The Free Press.
- Hosking D.-M., Dachler P. & Gergen K. (1995) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Avebury, Aldershot, UK.
- Ilies, R., Dimotakis, N. & De Pater, I. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: Implications for well-being. *Personnel Psychology* 63, 407–436.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2nd edition. New York: John Wiley & Sons.
- Kearns, P. (2006). Does coaching work? *Training Journal*, June, 40–41.
- Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: The meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance* 22, 1–14.
- Kirjavainen, P. & Rajander-Juusti, R. (2010). Johtajuus keskitiellä? Kehittäjän keinot kohtuullisempaan johtajuuteen. *Työn tuuli*, 1/2010, 15–26.
- Koivunen, N. (2005). Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon Tutkimus* 24:3, 32–45.
- Koivunen, N. (2006). ”Kuunteleva johtamiskulttuuri”. Jukka Vesalainen & Riitta Viitala (toim.), *Viestejä ja merkityksiä – Expertus Dico. Juhlajulkaisu Professori Henrik Gahmbergille*, 77–95. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lakomski, G (2001). Organizational change, leadership and learning: culture as a cognitive process. *The International Journal of Education and Management* 15:2, 68–77.

- Lazzarato, M. (1996). Immaterial labor. Teoksessa M. Hardt & P. Virno (toim.), *Radical Thought in Italy*. University of Minnesota Press 1996. Kirjoituksen suomenkielinen käännös: <http://www.ecn.org/finlandia/tottelemattomat/teoria/lazza.htm>.
- Leppänen, M. (2011). *Kolmas pyörä. Työ oppiminen ja kiire*. Espoo: Silvadata.
- Macneil, C. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of Workplace Learning* 13:6, 246–253.
- Macneil, C. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of Workplace Learning* 13:6, 246–253.
- Mäkelä, L., Viitala, R. & Hölsö, S. (2011). *Seeking interactions in the trinity of Coaching Leadership, Leader-Member Exchange and Job Well-being*. The 11th European Academy of Management Conference (EURAM), Tallinn, Estonia. June 2011.
- Maunula, R. (1992). *Esimiehenä asiantuntijaorganisaatiossa*. 2. uusittu painos. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.
- Meindl, J.R. & Ehrlich, S.B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal* 30:1, 91–109.
- Meindl, J. R. (1992). Reinventing leadership: a radical social psychological approach. In: *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*. Ed. K. Murnighan. New York: Englewood Cliffs.
- Mohr, G. & Wolfram, H.-J. (2010). Stress among managers: The importance of dynamic tasks, predictability, and social support in unpredictable times. *Journal of Occupational Health*.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Paakkolanvaara, E. (1988) *Informaatioyhteiskunta ja informaatioammatit*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Parviainen, J. (2006) *Kollektiivinen asiantuntijuus* [Collective expertise]. Tampere: Tampere University Press.
- Pedigo, J. & Singer, B. (1982). Group process development: A psychoanalytic view. *Small Group Behavior* 13, 496–517.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, January, 104–112.
- Pirnes, U. (1989). *Kehittyvä johtajuus*. Aavaranta-sarja, n:o 10. Keuruu: Otava.

- Popper, M. & Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 13:7, 15–18.
- Popper, M. & Lipshitz, R. (2000). Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization* 7:3, 135–144.
- Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOY Pro.
- Rogers, A. (2000). The ingredients of good coaching. *Works Management* 53:6, 14–17.
- Rogers, R., W. & Byham, W.C. (1994). Diagnosing organization cultures for realignment. In: *Diagnosis for Organizational Change*, 179–209. Eds A. Howard & Associates. New York: The Guilford Press.
- Savolainen, T. (2000). How organizations promote and avoid learning: development of positive and negative learning cycles. *Journal of Workplace Learning* 12:5, 195–204.
- Seligman, M.E.P. (1977). *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. San Francisco: W.H. Freeman & Co.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*. Currency: Doubleday.
- Senge, P.M. (2000). Reflection on “a leader’s new work: building learning organizations. In: *Knowledge Management. Classic and Contemporary Works*, 53–60. Eds D. Morey, M. Maubury & B. Thuraishingam. Cambridge: The MIT Press.
- Sergiovanni, T.J. (1994). Organizations or communities? Changing the metaphor changes the Metaphor Changes the Theory. *Educational Administration Quarterly* 30:2, 214–226.
- Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*. Routledge: London.
- Shulman, G. (1983). The pastoral idyll of democracy. *Democracy* 3, 43–54.
- Siehl, C. & J. Martin (1984). The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? In: *Leaders and Managers. International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Eds J.Hunt, D-M. Hoskings, C.A. Schriesheim & R. Stewart. New York: Pergamon Press.
- Sipilä, J. (1991). *Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia?* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Smith, P.A.C. (2005). Knowledge sharing and strategic capital: The importance and identification of opinion leaders. *The Learning Organization* 12:6, 562–575.

Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth, Managing & Measuring Knowledgebased Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Tannenbaum, S.I. (1997). Enchanging continuous learning: diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management* 36:4, 437–452.

Their, S. (1994). *Det pedagogiska ledarskapet*. Tampere: Tammer-paino Oy.

Viitala, R. (2004). *Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaisensa arvioimana*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia nro 255.

Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa M. Räsänen (toim.). *Coaching ja johtajuus*. Valmentava ote esimiestyössä. Edita.

Wenger, E. C. (2005). *Communities of Practice. Brief Introduction* [cited April 3rd 2005]. Available in Internet: http://www.ewenger.com/theory/communities_of_practice_intro.htm.

Wexler, M. N. (2009). Exploring the moral dimension of wicked problems. *The International Journal of Sociology and Social Policy* 29:9/10.

FUTURE LEADERSHIP DEVELOPMENT: CHALLENGES AND STRATEGIES

Riitta Viitala & Hilpi Rybatzki

Abstract: Due to the rapidly changing business environment, the skills and competencies of leaders are constantly challenged and the need for leadership development has been recognised. The aim of this study is to examine differing perspectives on the future of leadership development based on the collected data. The data was collected from Finnish human-resources managers, business managers and shop stewards. There were three main viewpoints arising from the data concerning the future challenges of leadership development. The first perspective relates to leadership development meeting the new challenges faced within organisations, the second concerns developing the leadership culture in organisations and the third involves the professionalisation of leadership. In conclusion, leadership development can be perceived as being in a state of change and organisations will need to develop new methods in terms of practice in order to respond appropriately to these changes. Some leadership-development strategies and the directional changes required so as to meet these future challenges are discussed.

Key words: leadership, competencies, leadership development

INTRODUCTION

Leaders at all levels within organisations face a future where the globalisation of business will increase alongside rapid technological change, where continuous reorganisation will be required and where competence-based competition will increase. These developments will challenge the skills, competencies and capabilities of managers in organisations. In light of these dynamic changes, managers' competencies also need to be renewed on a regular basis. In this paper, we examine perspectives on future leadership-development challenges. The future challenges in human-resource (HR) management were elicited from Finnish HR managers, business managers and shop stewards). Several of them raised leadership competencies and development as being among the most important challenges faced by their organisations.

Managerial development and a growth in leadership capability have been recognised as essential elements in organisations (Hotho & Dowling 2010: 609). The connection between leadership and organisational performance has been identified and, therefore, there has been an increase in investigations centred on leadership development (Agle, Nagarajan, Sonnenfield & Srinivasan 2006; Ladyshevsky 2007). However, there have been studies finding that the methods used in

leadership development are not always effective. Although the use of development methods such as coaching has been viewed as a means of enhancing long-term learning in leadership development, the use of traditional training remains the more common development method (Ladyshevsky 2007).

The concepts of skills, competencies and capabilities are all applied when discussing leadership development. Definitions of the concepts, however, remain unclear. 'Skills' have been defined, for example, as specific expertise that can be taught and that is applied in operational work activity. These skills are linked to the requirements of particular work roles. A 'capability' has been defined, for example, as the ability to apply both skills and competencies in a particular context in such a way that it is perceived to add value (Kakabadse & Korac-Kakabadse 2000; Hogan & Warrenfeltz 2003; Jackson et al. 2003). However, the most common concepts used in the recent literature on management development are competency and competence, which are often used interchangeably. The terms are attributed multiple meanings depending on the context and perspective under consideration and they can be classified as work-oriented definitions and multidimensional definitions (Garavan & McGuire 2001). In its broadest sense, 'competency' refers to the sum of experiences and knowledge, skills, traits, aspects of self-image or social role, values and attitudes that a manager has acquired during his/her lifetime (Pickett 1998; Parry 1996; McLagan 1998; Mumford, Zaccaro, Johnson, Diana, Gilbert & Threfall 2000). It is argued that many of the competencies managers need are transferable and generic in nature (Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks 2000).

In general, the dominant view is that managerial competencies can be developed through training and exercising them (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro & Reiter-Palmon 2000). According to a more humanistic view, people can only be supported and motivated to use their capacities (Spencer 1983). In any case, according to several writers, leadership development should be seen as a crucial strategic tool (e.g. McClelland 1994; Jackson, Farndale & Kakabadse 2003). Leadership development, in the context of this paper, can be defined as the expansion of a person's capacity to be effective in leadership roles and processes (see McCauley & Van Velsor 2004).

This study sets out to achieve two goals:

- (1) To discover what the informants talk about in terms of leadership development; and
- (2) To discover what kind of future perspectives can be found in their views.

The field study was conducted by an Internet survey called the Human Resource Management Barometer. The data was gathered in autumn 2009. The results are reported in this paper along with some of their implications for academics and practitioners.

DEFINITIONS AND TRENDS IN LEADERSHIP DEVELOPMENT

Leadership development is a complex process, where knowledge accumulates through training, education and work and life experiences. It has been defined as “an attempt to improve managerial effectiveness through a planned and deliberate learning process” (Mumford 1987) and as “a conscious and systematic process to control the development of managerial resources in the organisation for the achievement of goals and strategies” (Molander 1986). Development involves changing one’s skills, knowledge, attitudes or behaviour. At the same time, development should support the organisation in achieving its strategic objectives and build a new type of culture suitable for this directional shift (Tichy & Devanna 1986; Vicere 1997). Major elements of management development involve the self-development of leaders via improving their ability to contribute to the teams they lead (leadership and team skills) and improving those skills which help them to contribute to the business and strategic change (Cacioppe 2000a, 2000b).

Leadership (or leader) development has traditionally been perceived as the building of human capital through the individual competences of the leaders. However, the focus has been shifting towards understanding the relational context of leadership and the development of social capital including social awareness and establishing trust and reciprocity (Day 2001; McCallum & O’Connell 2008). It has been proposed that the combined use of traditional and individualistic approaches to more shared and relational views of leadership development could prove the most effective (Day 2001: 586). Many of the leadership-development programmes and procedures have, in fact, been seen to develop human capital, but, for example, coaching, mentoring and job assignments can also be perceived as building on the social-capital aspect (McCallum & O’Donnell 2008: 163). The concept of leadership development is in flux; for example, the focus has shifted more from leadership development being a planned event (such as a training session) into an ongoing process of learning from within the organisational context (Boaden 2006: 8).

Hernez-Broome and Hughes (2004) have introduced two main trends in the field of leadership development: the proliferation of leadership-development methods and the importance of leaders' emotional resonance with, and impact on others. During the last decade, management development has become a major tool for revitalising corporations and building learning-oriented competitiveness instead of that development merely being targeted to a select few individuals (Keyes & Wolfe 1988; Ready, Vicere and White 1994; Vicere 1998; Conger & Xin 2000).

A continuum exists between the behaviourist and the constructivist ideas of management development. The former views management development as a process of acquiring skills, with no emphasis on the process of deeper understanding, whereas the latter views management development as a process of constructing mental models appropriate for interpreting organisational phenomena, with no importance being placed on concrete skills (Hogan et al. 2003). The continuum contains the idea of learning wherein managers gain a gradual build-up of experience created out of specific learning incidents, internalise this experience and then use it, both consciously and unconsciously, to guide their future action (Burgoyne & Hodgson 1983). Part of a manager's development is always unplanned. In recent studies, the importance of learning in everyday life in organisations has been recognised (Day 2001). A great deal of learning occurs through transference – from one human being watching another (Cacioppe 2000a, 2000b).

THE DATA AND INTERPRETATIONS

In the HR Baro survey, participants were asked to describe what they considered would be the “most influential challenge” within personnel work by the year 2015. 2015 was set as a benchmark because it is beyond the strategic span of most companies but is still relatively easily imaginable with realistic bases. The question was open ended and was used to gain spontaneous and personal views on what challenges the respondents felt would be encountered amongst future personnel professionals. Views on the future of personnel work were offered by 820 personnel professionals, 548 representatives of general management and their superiors and 522 elected trustees from various organisations.

The next section reports those leadership issues that respondents raised as future challenges for leadership development. Generally speaking, they talked about leaders; what they are like, what kind of challenges they think they will face in the future and what they should be like. The respondents did not talk very clearly about actually developing the processes of forming leaders. Nearly nothing was said about the future approaches or techniques in terms of leadership develop-

ment. It seems that the respondents did not see the actual development processes as problematic, but more the attitudes and principles that define and affect those processes in organisations. In summary, the respondents were more interested in the premises surrounding leadership development than the means for actually delivering it.

Many of the respondents referred to complex development challenges, such as in this example:

“We have to develop the organisational and leadership cultures into ones encouraging the commitment of personnel. This is the challenge during the recession in the midst of lay-offs and contract terminations, as well as new generations entering working life. And on the other hand, there is also a need for flexible use of resources and better utilisation of networks, which requires recognising the key experts in the organisation and being able to work better and more openly with business partners.”

In the data analysis, a few interesting perspectives were raised. *The first perspective concerns the context of leadership development.* According to the responses, the drivers for the new need for leadership development are: Generation Y, growing HR tasks at the supervisory level and continual changes in organisations. *The second perspective relates to the ontological interpretation when talking about development needs in relation to leaders.* That aspect concerns the individual–collective dimension in leadership development. Many of the answers included the idea that leadership is a collective phenomenon in an organisation and that it should be developed as such. *The third perspective concerns the professionalisation of leadership.* Many called for a more professional grip on the leadership tasks of the organisation.



Figure 1. Emerging trends in leadership development for the future.

I Major changes in the context of leadership

Allocation of HR management tasks to supervisors

Many of the respondents seem to believe that the responsibility for *HR management* will be increasingly allocated to supervisors. In fact, they already take a central role in implementing the many important people-management practices on a day-to-day basis (Donaldson-Feilder, Yarker & Lewis 2008). The allocation process has gradually increased during the last few decades mainly because of the new opportunities brought by systems such as those of HR-systems[®]. Nevertheless, transferring HR tasks to line management has not always occurred without problems. For example, according a study by Brewster (1992), supervisors often lack the knowledge and skills to execute personnel tasks properly and they also do not have sufficient time to take on the responsibility for these personnel tasks. Respondents to the HR Baro were also worried about supervisors' knowledge in terms of HR management and raised this issue as one of the future challenges for leadership development.

“All ad hoc [decisions] related to personnel should not fall on HR in the future. Instead, individuals in executive positions should be trained and supported in the proactive management of personnel matters.”

“The area of expertise of many executives is something other than management or human-resource management. These executives should also somehow be made to understand that managing personnel is their job and they should be encouraged to keep up this ability.”

“Executives struggle amidst various demands on them. Human-resource work may at times be overlooked when facing other business challenges. It may be difficult at times to motivate them to emphasise, both in terms of quality and quantity, with human-resource work.”

Generation Y as a driver for leadership development

The respondents raised a variety of factors that involve new kinds of development needs or that strengthen the present trends in leadership development. The most interesting issue that came up in several comments was Generation Y’s new kinds of needs in working life.

Kultalahti’s (2011) quantitative study on Generation Y revealed that supervisor satisfaction is a strong moderator between Generation Y and job satisfaction as well as overall well-being. Her literature review shows several typical traits in Gen Y-ers, which differentiate them from other generations. They are searching for a work–life balance and for better working hours, since they want to enjoy life outside of the job as well (Behrstock-Sherratt & Coggshall 2010; Broadbridge, Maxwell & Ogden 2007). They place high demands on their supervisors (Jamrog 2002). For instance, they expect feedback from their supervisors (Behrstock-Sherratt & Coggshall 2010; Twenge 2009). These aspects indicate that leading people based on traditional assumptions does not succeed when dealing with younger employees. Therefore, leaders should develop themselves in order to understand changed values and styles in order to handle younger staff within their workplaces. The following quotations illustrate the awareness of the issue:

“Developing leadership is a continuous development challenge. Young people operating on new paradigms are entering working life. How different generations face each other should become a new

kind of human-resource management.”

“Both managing issues as well as personnel requires a lot of development in order to be able to meet the current and future challenges as human, as well as other resources dwindle, and to take into account the change in employee attitudes.”

“Leadership needs to develop in accordance with changes in working life. It must adapt to young employees’ demands as well as to the continuous change in work. Distance work, flexible hours and mobile work require well-established aims, good trust and responsibility. The need for interaction increases, and instead of answers, leadership is based on questions [nor can] managing people’s well-being be left out of normal daily management. Well-being is a part of producing outcomes and scales to measure; it should be equal to the so-called “hard” scales.”

Developing leaders to meet continual change

During the turbulent times facing contemporary organisations, the ability to understand the contents and dynamics of change has become paramount. Rapid changes may, for example, concern the external or internal surroundings of the company, they may concern physical or mental conditions and they can be operative or strategic in nature. Changes are often very complex and impossible to plan properly. The supervisor’s role in this process is always important. They often manage much of the information concerning the change and they at least partially manage the time and money for developing new skills necessary for meeting the change. Additionally, supervisors significantly influence the climate of the unit, which is an important contextual component for shaping employee change-related behaviour (Schneider & Bowen 1985; Burke & Litwin 1992; McCabe 2010). It also appears that leaders may influence organisational change by developing relationships with employees (see Weisbord 1976; Tierney 1999) as the following respondent statements illustrate:

“Both technical and organisational change occurs in working life continuously. It would be ideal to be able to support and motivate employees when change occurs, because they may find it difficult to see the improvements behind the changes. Managing change should be included in every manager’s training.”

“How to achieve real change in manager’s behaviour and operations? How to offer managers practical tools to support managerial work? How do managers cope with change? How can we make time for human-resource management, when a manager’s days are full of projects, expert tasks, administrative routines?”

II Leadership culture as a goal for developing leadership

Traditionally, leadership-development initiatives have focused on the development and growth of the individual leader. During the last few years both in academic discussions and among practitioners, a systems’ perspective has broadened the view of leadership development (Joiner 2009). The development focus has increasingly been on the development of leadership teams and leadership cultures. The task of bringing a leadership culture to a new level is something that cannot be accomplished by a few heroic leaders. It must be a collective undertaking.

Some of the informants talked about individual leaders and sometimes even about their own leaders when talking about development needs. Nevertheless, considerably more often, the respondents saw leadership as a collective or cultural phenomenon in the organisation. In this data they were more often from the public sector, viewing leadership-development needs on the collective level:

“The quality of leadership is unacceptably poor, especially in the public sector. The leadership role as a whole is not understood. At best, it is thought to be making decisions ... Leadership systems and skills should be under continuous development.”

Good leadership is a cornerstone of work. When the development of good managers takes a long time, they should be spotted early and should be made to develop from within practical assignments; the experienced importance of which, for development into leaders, is insurmountable to learning. Books, teaching and courses on leadership are necessary, but their importance is limited. The wholestaff needs to be more involved in leadership.

III Professionalisation of leadership as a goal for development

There has been some discussion as to whether the field of leadership is deserving of a more professional status, rather than it simply having the status as an occupa-

tion or as a state of expertise. Professionalisation refers to the social process by which an occupation transforms itself into a true “profession of the highest integrity and competence”. This process tends to involve establishing acceptable qualifications, a professional body or association to oversee the conduct of members of the profession and some degree of demarcation of the qualified from the unqualified amateurs (Weeden 2001). Nevertheless, according to practitioners, most recruitment for leadership positions still relies on expertise in the field of business. The critics claim that this type of recruitment often spoils good specialists and, unfortunately, also spoils leadership in organisations. Most organisations are still lacking in terms of proper educational requirements for leadership professions (Keiser 2004).

“Managerial work must be professional! Professional leadership is needed.”

“Leadership should be developed into a profession in public administration; leadership is an important and independent process. Work-collaboration skills and the ability to think proactively need to be raised as central issues. Things can no longer be expected to happen, so reaction can take place. The levels of personnel work performance need to be clearly defined and unified. No more gut-feeling assessments but professional leadership and identifying and appreciating the basic task of the employees.”

“Managerial work is seen to require some level of basic skills or education for every individual in a managerial position. A person applying for managerial positions should be evaluated on all levels, for instance, with a psychological assessment on whether they are suitable to be a leader/manager.”

“Especially in public administration, but also in other private organisations, reinforcing leadership and developing the practicalities of managerial work is still unfinished.”

Conclusions and practical implications

Vicere said in his article in 1998:

The world is very different today than it was when we started. So much so that even the traditional focus of our research, “executive education and development”, seems old fashioned and out of touch.

The focus today is much better described as “leadership and organizational development”. The old approach to management development, with its assumptions of a stable hierarchy and generous resources, simply does not fit today’s context (Goodge 1998).

In the light of our HR Baro data, we would agree with this statement even in 2011.

Some of the main changes that will challenge leaders and leadership development in the future are the emerging role of supervisors in HR work; Generation Y, whose demands are different from the previous generations; and continual changes in organisations and their surroundings. Leaders need more knowledge in order to deepen their understanding about these things, but they also need more time to meet the challenges in these areas. The increasing burden of HR work may only be handled properly if the prerequisites are developed: knowledge, tools and time.

We have a long tradition of developing individual leaders. According to the respondents, in the future the focus should be on developing leadership in an organisation as a cultural phenomenon and leadership as a specific profession. That means developing a strategy, principles and the structures of leadership on a collective level. Those responsible for leadership development should co-operate with the top-management and leaders at all levels of the organisation in order to define what kind of leadership is needed in an organisation. The strategy, situation and surroundings should be taken into consideration. Developing leadership in an organisation has much to do with building a leadership culture. It means defining the leaders’ established way of behaving, the courses of action and patterns of leadership behaviour and the prevailing values and convictions in the background.

Developing leadership as more of a profession challenges us to more precisely define the qualifications needed for leadership positions. That might include, for instance, creating some kind of leadership certificates, similar to driving licenses or hygiene cards. The idea would be that before an applicant could be accepted for a supervisory position, they should demonstrate a basic knowledge of the requirements of the position.

What is somewhat surprising is that the respondents did not talk about development methods. Only a few mentions could be found in the data:

“More attention should be paid to training managers. The transition from an expert into a manager does not always guarantee good leadership and has a significant influence on well-being at work and productivity.”

“More leadership training is needed.”

“We must find tools that link in with everyday work, for developing leadership training.”

These quotes show that the main idea concerning leadership development often revolves round training. Even if its position among leadership development methods is still stable, we claim that in order to meet the complex and continually changing challenges in everyday work, more activating methods are needed in the future. The methods are important in two ways. Firstly, their efficiency differs and secondly, they are a symbolic way to express the change in the nature of leadership work. We claim that because the leadership in organisations will change in many ways in the future, big changes are also needed in leadership-development thinking. In the next section we introduce, with help from relevant literature, some ideas for developing a leadership-development strategy and methods in organisations.

Our data revealed the need to develop leadership at the collective level in organisations. Traditional leadership training has mainly concerned one individual manager, and has often been a tailor-made part of a managerial development plan. The developmental actions are focused on developing many managers at the same time, most often when some special opportunity or demand affects them at the same time; for example, a new system or procedure comes into being in an organisation. In most cases these development interventions include traditional classroom training. Even if this might still sometimes be necessary in the future, the shift should be towards more action or experience-based learning in terms of leadership development (Vicere 1998; Goodge 1998; Day 2001; Boaden 2006). In action-learning processes the managers learn by doing, and the projects are suited to their organisational settings and situations and use issues drawn from the manager's own organisation. These action-learning processes are usually conducted in teams and involve problem solving and addressing company issues. Besides these, developmental procedural approaches such as coaching, mentoring, networks and job assignments can be perceived as effective leadership-development procedures. In order to be efficient, experimental learning most often needs structured mechanisms, which help leaders to articulate lessons learned on the job, share those lessons with other leaders and integrate the lessons into the existing knowledge base of both themselves and the organisation. This would help them to

develop the growth of metaskills, which are skills for acquiring new skills (Seibert et al. 1995). These approaches can be seen as promoting work-based learning (Pinnington 2011: 339).

One example of a well-structured and new leadership-development method is problem-based learning (PBL). It is quite a new strategy for leadership development and has been previously used in medical education. PBL can be seen as a one form of action learning where the process of learning is enhanced by a problem-solving process, usually conducted in a group setting. The problem used in a PBL is meant to be practical in order to trigger learning from concrete experiences. Learning through PBL brings out both cognitive and behavioural responses (Yeo 2007: 875–877).

Additionally, leadership interventions should include some activities that help to increase managerial self-awareness. Improving self-knowledge should be the basis for all true management development (e.g. Pedler, Byrgoyne & Boydell 1986; Hernez-Broome & Hughes 2004).

Many of the respondents in our data hinted at the increasing stress involved in leaders' work and at workplaces in general. It is worth noting that the leadership-development interventions and their positive effects on the workplace and organisation have been seen as primary interventions in preventing stress (Elo & Ervasti 2008). Leadership-development interventions can also have an influence on the leadership style the leaders have. And these leadership styles are perceived as having an impact on the whole workgroup and organisation. For example, transformational leadership is seen to enhance well-being among employees, as abusive or destructive leaderships styles can be stressors (Kelloway & Barling 2010).

To sum up, we recommend, on the basis of our Baro data, that in the future and in order to meet future challenges:

- The goals, contents and principles of leadership should be defined at the organisational level as a frame for leadership development;
- Leadership should be seen and developed more like a profession with specific qualifications including leadership education; and
- Leadership-development methods should be renewed to better train leaders to meet the dynamic and complex problem-solving situations in their work: they should revolve more round action learning than classroom training.

References

- Agle, B., Nagarajan, N., Sonnenfeld, J. & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal* 49:1, 161–174.
- Behrstock-Sherratt, E. & Cogshall, J.G. (2010). Realizing the promise of generation Y. *Educational Leadership* 67:8, 28–34.
- Boaden, R. (2006). Leadership development: does it make a difference? *Leadership & Organization Development Journal*. 27:1, 5–27.
- Broadbridge, A.M., Maxwell, G.A. & Odgen, S. M. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y. *Career Development International* 26:6, 523–544.
- Burke, W.W. & Litwin, G.H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management* 18, 523–545.
- Burgoyne, J.G. & Hodgson, V.E. (1983). Natural learning and managerial action: a phenomenological study in the field setting. *Journal of Management Studies* 20:3, 387–399.
- Cacioppe, R. (2000a). Creating spirit at work: re-visioning organisation development and leadership – part I. *The Leadership & Organization Development Journal* 21:1, 48–54.
- Cacioppe, R. (2000b). Creating spirit at work: re-visioning organisation development and leadership – part II. *The Leadership & Organization Development Journal* 21:2, 110–119.
- Conger, J.A. & Xin, K. (2000). Executive education in the 21st century. *Journal of Management Education* 24:1, 73–101.
- Day, D. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly* 11:4, 581–613.
- Donaldson-Feilder, E., Yarker, J. & Lewis, R. (2008). Line management competence: the key to preventing and reducing stress at work. *Strategic HR Review* 7:2, 11.
- Ervasti, J. & Elo, A. (2006). Työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvan työkyvyn edistämisen liiketaloudellisten vaikutusten tutkimus. Katsaus 2000-luvun tutkimuksiin. *Työelämän tutkimus* 2, 83–96.

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

Goodge, P. (1998). How do we make management development effective? *Journal of Management Development* 17:1, 83–87.

Hernez-Broome, G. & Hughes, R.L. (2004) Leadership Development: past, present, and future. *Human Resource Planning* 27:1, 24–32.

Hogan, R. & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of Management Learning and Education* 2:1, 74–84.

Hoogendoorn, J. & Brewster, C. (1992). Human resource aspects: Decentralization and devolution. *Personnel Review* 21:1, 4–12.

Hotho, S. & Dowling, M. (2010). Revisiting leadership development: the participant perspective. *Leadership & Organization Development Journal* 31:7, 609–629.

Jackson, S., Farndale, E. & Kakabadse, A. (2003). Executive development: meeting the needs of top teams and boards. *Journal of Management Development* 22:3, 185–265.

Jamrog, J.J. (2002). The coming decade of the employee. William G. Stopper. (Ed.), *Human Resource Planning* 25:3, 5–11.

Joiner, B. (2009). Creating a culture of agile leaders: A developmental approach. *People and Strategy* 32:4, 28.

Kakabadse, A. & Korac-Kakabadse, N. (2000). Leading the pack: future role of IS/IT professionals. *The Journal of Management Development* 19:2, 97–115.

Keiser, J.D. (2004). Chief Executives from 1960–1989: A trend toward professionalization. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10:3; 52, 17.

Kelloway, K.E. & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress* 24:3, 260–279.

Keys, B. & Wolfe, J. (1988). Management education and development; Current issues and emerging trends. *Journal of Management* 14:2, 205–229.

Kochanski, J.T. & Ruse, D.H. (1996). Designing a competency-based human resource organization. *Human Resource Management* 35:1, 19–33.

Kultalahti, S. (2011). *Generation Y's Glance at the Connection between Leadership and Well-Being*. Pro Gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, johtaminen.

Ladyshewsky, R. (2007). A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development. *Leadership & Organization Development Journal* 28:5, 426–443.

McCabe, D. (2010). Taking the long view; A cultural analysis of memory as resisting and facilitating organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 23:3, 230.

McCallum, S. & O'Connell, D. (2008). Social capital and leadership development: Building stronger leadership through enhanced relational skills. *Leadership & Organization Development Journal* 30:2, 152–166.

McCauley, C.D. & Van Velsor, E. (2004). Our view of leadership development. In: E. Van Velsor & C. McCauley (Eds), *Handbook of Leadership Development*. Jossey Bass: San Francisco, 1–22.

McCelland, S. (1994). Gaining competitive advantage through strategic management development. *Journal of Management Development* 13:5, 4–13.

McLagan, P.A. (1998). What is a Competency. *Training*, June, 58–64.

Molander, C. (1986). *Management Development*. Bromley: Chartwell-Bratt.

Parry, S. B. (1996). *The Quest for Competencies*. *Training*, July, 46–56.

Mumford, A. (1987). Using reality in management development. *Management Education and Development* 18:3, 223–243.

Mumford, M.D., Marks, M.A., Connelly, M.S., Zaccaro, S. J. & Reiter-Palmon, A. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly* 11:1, 87–114.

Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Connelly, M.S. & Marks, M.A. (2000). Leadership skills: conclusions and future directions. *Leadership Quarterly* 11:1, 155–170.

Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Johnson, J.F., Diana, M., Gilbert, J.A. & Threlfall, K.V. (2000). Patterns of leader characteristics: Implications of performance and development. *Leadership Quarterly* 11:1, 115–133.

Parry, S.B. (1996). The Quest for Competencies. *Training*, July, 46–56.

Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1986). *A Manager's Guide to Self-Development*. London: McGraw-Hill.

Pickett, L. (1998). Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work. *Public Personnel Management* 27:1, 103–115.

- Pinnington, A. (2011). Leadership development: Applying the same leadership theories and development practices to different contexts? *Leadership* 7:3, 335–365.
- Ready, D.A., Vicere, A.A. & White, A.F. (1994). Towards a Systems Approach to Executive Development. *Journal of Management Development* 13:5, 64–71.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology* 60, 318–328.
- Seibert, K.W., Hall, D.T. and Kram, K.E. (1995). Strengthening the weak link in strategic executive development: Integrating individual development and global business strategy. *Human Resource Management* 34:4, 549–567.
- Spencer, L.M. (1983). *Soft Skills Competencies*. Scottish Council for Research in Education: Edinburg.
- Tichy, N. & Devanna, N. (1986). *The Transformational Leader*. John Wiley & Sons: New York.
- Tierney, P. (1999). Work relations as a precursor to a psychological climate for change the role of work group supervisors and peers. *Journal of Organizational Change Management* 12:2, 120.
- Twenge, J.M. (2009). Generational changes and their impact in the classroom: Teaching generation me. *Medical Education* 43, 398–405.
- Weisbord, M.R. (1976). Organizational diagnosis: six places to look for trouble without a theory'. *Group and Organization Studies* 1, 430-447.
- Weeden, K. (2001). Why do some occupations pay more than others? Social closure and earnings inequality in the United States. *American Journal of Sociology* 108, 55–101.
- Vicere, A. (1997). How to design leadership development programs that gets results. *2nd Annual Leadership Development Preconference Proceedings*, Linkage Inc, San Francisco, CA.
- Vicere, A.A. (1998). Changes in practices, changes in perspectives. The 1997 international study of executive development trends. *Journal of Management Development* 17:7, 526–543.
- Yeo, R. (2007). Problem-based learning: a viable approach in leadership development? *Journal of Management Development* 26:9, 874–894.

KOHTI MONINAISEMPAA PALKITSEMISTA

Juhani Kauhanen & Riitta Viitala

Tiivistelmä:Henkilöstön moninaisuus on organisaatioille sekä mahdollisuus että haaste palkitsemistakin ajatellen. Aivan samalla tavalla kuin henkilöstön kirjokin on kasvanut on myös palkitsemisinstrumenttien kirjo kasvanut. Enää ei riitä edes johdolle pelkästään lyhyen aikavälin tarkastelujakso. Nyt käytetään samanaikaisesti sekä lyhyen että pitkän aikavälin instrumentteja. Taloudellisen palkitsemisen lisäksi aineeton palkitseminen on vieläkin huonosti käytetty arsenaali organisaatioiden johtamisessa. Sen käyttämisessä on yleensä kysymys hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä. Niiden kehittäminen on itse asiassa oiva keino motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja palkita niillä keinoilla, jotka todellakin motivoivat koko henkilöstöä.

Avainsanat: henkilöstön moninaisuus, motivaatio, palkitsemisinstrumentit, johtaminen ja esimiestyö

JOHDANTO

Syksyllä 2010 kootussa Henkilöstöbarometriaineistossa laaja joukko suomalaisten organisaatioiden henkilöstöammattilaisia, liiketoimintajohtoa ja asiantuntijoita, sekä luottamushenkilöitä esitti näkemyksiään henkilöstötyön kehitystrendeistä ja tulevaisuuden haasteista. Moni heistä esitti toiveita ja huolen aiheita liittyen henkilöstön palkitsemiseen. Erityisen huolestuneita kannanottoja tuli julkisen sektorin organisaatioiden edustajilta. Tässä artikkelissa pohditaan esille nousseita näkökulmia palkitsemista käsittelevän kirjallisuuden valossa. Tarkoituksena on sijoittaa saatua aineistoa laajempaan, palkitsemista koskevaan viitekehukseen. Artikkelissa etsitään vastausta kysymyksen ”Miten henkilöstön moninaisuutta tulisi ymmärtää suunniteltaessa organisaatioon motivoivaa palkitsemisjärjestelmää”.

Palkitseminen on organisaatioissa yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisistä osa-alueista monestakin eri syystä. Palkitseminen vaikuttaa organisaation kustannuksiin ja sen myötä tuloksiin, sillä on yhteys ihmisten motivaatioon ja sen myötä työsuorituksiin, se suuntaa ponnistuksia, ja se vaikuttaa henkilöstön saatuuteen, laatuun ja pysyvyyteen. Palkitseminen on vahva viesti organisaation tavoitteista ja arvoista ja sen takia palkitsemispolitiikka ja -järjestelmät vaikuttavat sisäiseen ja ulkoiseen yrityskuvaan. Yleisesti ottaen palkitsemisessä painopiste on siirtynyt hallinnollisista palkkausjärjestelmistä joustavampien palkitsemistapojen käyttöön ja samalla palkitsemisesta on tullut entistä selvemmin strateginen väline (Lawler 1990). Keskeisenä trendinä kehityksessä on ollut viime vuosikymmeninä kehitys kohti tulos- tai suorituskeskeisempää palkitsemista (Heneman

& Gresham 2002). Tämä kehityskulku on ollut vallalla sekä kansainvälisesti että Suomessa (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005).

Palkitseminen on tullut entistä haasteellisemmaksi siksi, että organisaatioiden henkilöstö on aikaisempaa moninaisempaa. Henkilöstöbarometriaineistossa moni vastaajista liitti muutoksen nuorten työntekijöiden arvojen muutokseen, mutta myös laajemmin henkilöstön moninaistumiseen. Seuraavassa muutama esimerkki:

”Organisaatioiden henkilörakenne muuttuu 2015 mennessä paljon. Tulee uusia nuoria henkilöitä, jotka odottavat organisaatiolta enemmän: joustavuutta perheen ja työelämän yhteensovittamisessa, palkkauksessa, työaikojen järjestelyissä, osallistumisessa suunnitteluun.”

”Erilaiset tarpeet, elämäntilanteet ja toiveet joudutaan ottamaan huomioon henkilöstötyössä ja johtamisessa entistä enemmän.”

”Nuoriso ei arvosta samalla tavalla sitoutumista yritykseen kuin vanhempi polvi. Heille vapaa-aika ja mukava pomo on jopa hyvää palkkaa tärkeämpi.”

Tässä artikkelissa pohditaan erityisesti henkilöstön moninaisuuden heijastuksia ja haasteita organisaation palkitsemisen kannalta. Palkitsemista pohdittaessa on entistä tärkeämpää, että henkilöstörakennetta ei analysoida pelkästään kovien faktojen perusteella, vaan myös henkilöstön elämäntilanteen, arvojen ja toiveiden sekä motivaation näkökulmasta. Jotta organisaatio voisi valita tarkoituksenmukaiset palkitsemisinstrumentit, sen pitää tietää, mitkä seikat motivoivat henkilöstöä ja mitä henkilöt odottavat työltään ja elämältään. Lähtökohtaisesti organisaatioiden pitää pystyä toimimaan omistajien antamien suuntaviivojen mukaisesti ja toteuttamaan valittua strategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi, eikä niiden tehtävänä ei ole yksinomaan tyydyttää henkilöstön toiveita ja tarpeita. Organisaation ja henkilöstön tavoitteet ja toiveet ovat kuitenkin usein sovittavissa yhteen aidon dialogin avulla. Tämä tarkoittaa vuorovaikutuksen lisäämistä ja henkilöstön osallistumista suunnitteluun ja päätöksentekoon.

HENKILÖSTÖN MONINAISUUS

Henkilöstön moninaisuus, johon useimmiten liitetään sellaisia erilaistavia tekijöitä kuten sukupuoli, etninen tai kulttuurinen tausta, ikä, toimintakyky tai seksuaalinen suuntautuminen. Moninaisuutta luovat esimerkiksi myös perhesuhteet, työkokemus, osaaminen, taloudellinen asema, uskonto, harrastukset ja ulkonäkö. (Gardenswartz & Rowe 1994.) Tämän moninaisuuden tarkoituksellisesta huomi-

oinnista organisaatiossa puhutaan käsitteillä moninaisuuden tai erilaisuuden johtaminen. Wrench (2007:3) on määritellyt moninaisuuden johtamisen toiminnaksi, jonka tavoitteena on henkilöstön erilaisuutta rohkaisemalla ja hyödyntämällä muodostaa rikkaampia, luovempia ja tuottavampia työyhteisöjä.

Se työsuhteen muoto ja työn tekemisen tapa joka oli hyvä, toimiva ja toivottu 1970- tai 1980-luvulla ei välttämättä olekaan sitä enää 2010-luvulla. Joidenkin mielestä kysymys on sukupolvien välillä olevista eroista. Moninaisuus on kuitenkin tätäkin rikkaampaa. Nuorten ja ikääntyneiden ihmisten odotukset työltä ja elämältä voivat olla hyvinkin erilaisia ko. ryhmien sisälläkin. Väestö kokonaisuudessaan ja organisaatioiden henkilöstö näkee useimmat asiat hyvin erilaisina ja heitä kiinnostavat erilaiset asiat työssä ja yleensäkin elämässä. Organisaatioissa ei voida vaikuttaa erilaisuuteen sinänsä, mutta siellä voidaan vaikuttaa siihen, miten erilaisuus kohdataan ja hyödynnetään kaikkien osapuolten eduksi. Lähinnä kysymys on henkilövalinnoista, työsuhteen muodoista, työtehtävistä ja ansiotasosta. Moninaisuuden johtamisessa haasteita työorganisaatioille aiheuttavat organisaation suorituskykyä ja joustavuutta koskevat tavoitteet sekä vaatimus oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta.

Suomalainen T-Media Oy on tutkinut korkeasti koulutettujen suomalaisten suhtautumista työhön. Tutkimukseen vastasi yli kymmentuhatta työelämässä toimivaa eri ikäistä korkeasti koulutettua oman alansa ammattilaista vuonna 2009. Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstö voidaan jakaa neljään eri ryhmään: 1) eettiset, 2) turvallisuushakuiset, 3) urasuuntautuneet, ja 4) työkeskeiset.

Eettisiä oli 38 % ja heitä voidaan kuvata seuraavasti:

- työnantajan toiminnan eettisyys tärkeä työpaikan valintaperuste.
- muita useammin valmiita tekemään tärkeäksi kokemaansa työtä, vaikka ansaitisivat enemmän tekemällä muita töitä.
- korostuu halu tehdä työtä, jonka he kokevat yhteiskunnallisesti merkittäväksi.

Turvallisuushakuisia on 26 % ja heitä voidaan kuvata seuraavasti:

- työllä muita useammin enemmän välineellinen kuin sisällöllinen merkitys.
- 68 %:lle työnteon tärkein tarkoitus on rahan ansaitseminen.
- työpaikan valintaa tehdessä korostavat tyypillisesti työn stressittömyyttä.
- vapaa-ajan merkitys elämässä korostuu.

Urasuuntautuneita on 26 % ja heitä voidaan kuvata seuraavasti:

- haluavat tyypillisesti vaikutusvaltaa.

- 93% pitää omaa taloudellista menestymistä tärkeänä.
- tärkeää edetä uralla nopeasti, halu esimiestehtäviin.
- korostavat kansainvälisyyttä.

Työkeskeisiä on 10 % ja heitä voidaan kuvata seuraavasti:

- arvostavat oman asiantuntijuuden kehittämistä.
- 82 % on valmis tekemään useinkin ylitöitä, jos kokee työnsä tarpeeksi mielenkiintoisena.
- vaikutusvalta tyypillisesti vähemmän tärkeää.
- vapaus työssä ei yhtä tärkeä työpaikan valintaperuste kuin muille.

Edellä esitetty luokittelu koskee korkeasti koulutettuja henkilöitä. Muun koulutustason omaavien henkilöiden kohdalla jaottelu todennäköisesti olisi hieman toisenlainen. Tällaista tutkimusta ei Suomessa kuitenkaan ole tehty. Niin ikään vain harvassa organisaatiossa on käsitystä siitä, millainen motivaatiotausta henkilöstöllä on. Organisaatioissa olisi kuitenkin perusteltua pyrkiä ymmärtämään ilmiötä paremmin, jotta henkilöstöä osattaisiin johtaa ja palkita oikeilla ja toimivilla keinoilla. Vuosittain toistettavat organisaatioilmasto- ja työtyytyväisyystutkimukset eivät useinkaan anna riittävää kuvaa siitä, mikä henkilöstöä todella motivoi ja mitkä asiat pitävät heidät organisaatiossa ja mitkä työntävät pois.

Tässä artikkelissa käsittelemme työmotivaation ja työhön liittyvien arvojen erilaisuutta ja niiden heijastuksia palkitsemisjärjestelmään. Niiden ohella Henkilöstöbarometriaineistosta vahvasti esille noussut Y-sukupolvi käsitellään toisessa artikkelissa tässä artikkelikoosteessa (Kultalahti).

MONINAINEN TYÖMOTIVAATIO

Niin työelämän käytännön toimijoita kuin tutkijoitakin on pitkään kiinnostanut, mikä saa ihmisen tekemään töitä. Tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjä Frederick Taylor pohti jo 1900-luvun alussa teollisuudessa, kuinka ihminen saadaan pysymään paikallaan, olemaan tarkkaavainen ja toimimaan johdonmukaisesti kiinteän ajanjakson. Hän ajatteli, että tarkka ohjaus ja valvonta sekä rahallisen palkkion mahdollisuus saavat ihmisen työskentelemään kohti asetettuja tavoitteita. Motivaatiotutkimuksen juuret ovatkin Yhdysvalloissa, pääasiassa teollisuustyössä. Tunnettuja työelämän tutkijoita ovat olleet Taylor, Maslow ja Herzberg ja McClelland.

Työn ja ihmisen suhde on sadassa vuodessa muuttunut voimakkaasti. Lisääntynyt teknologian hyödyntäminen, automaatio ja informaatioteknologia ovat muuttaneet

työn sisältöä aikaisempaa käsitteellisemmäksi (Zuboff 1990). Ihmisten koulutustason nousu on muuttanut heidän työilleen asettamia odotuksia ja vaatimuksia. Lisääntyvät odotukset korkeasta työnteon vapausasteesta ja itsenäisyydestä ovat johtaneet pohtimaan, kuinka ihmisten luovuutta ja energiaa on tarkoituksenmukaista suunnata tuottavuuden lisäämiseen ja samalla valvoa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Taylorin ehdottamien käskyjen ja ihmisen yksityiskohtaisen valvonnan sijasta tänä päivänä on huomioitava ihmisten ajatteluun ja tunteisiin vaikuttavia tekijöitä, jotta he kokevat työnsä mielekkääksi ja asetetut tavoitteet omalta osaltaan tavoittelemisen arvoisiksi.

Ruohotie ja Honka (1999: 13) ovat määritelleet motivaation ” tiettyyn tilanteeseen liittyväksi psyykkiseksi tilaksi, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu”. Erityisen merkittävä motivaatio on yksilön käyttäytymisen kannalta, sillä se osoittaa sekä käyttäytymisen syyn, voimakkuuden, suunnan että keston (Thierry 1998: 253). Se vaihtelee yksilöiden kesken ja samalla yksilöllä eri aikoina. Motivaatioon liittyy Steersin, Porterin ja Bigleyn (1996: 8) mukaan kolme ydinkysymystä: 1) Mikä energisoi ihmisiä eli mitkä sisäiset voimat saavat ihmiset toimimaan tiettyllä tavalla? 2) Mikä suuntaa tai kanavoi toiminnan eli mikä saa ihmiset toimimaan tiettyjen tavoitteiden mukaisesti?, ja 3) Miten oikeansuuntaista toimintaa pidetään yllä eli mitkä tekijät yksilössä ja ympäristössä joko vahvistavat nykyistä toimintaa tai suuntaavat sen uudelleen?

Työn kontekstissa motivaatiosta puhutaan työmotivaation käsitteellä, joka näkyy toimintahaluna ja tavoitteisiin suuntautumisenä (Vartiainen & Nurmela 2002: 18). Paitsi että työmotivaatio on moninaisuutta luova tekijä itsessään, siihen myös vaikuttaa muun muassa työntekijän persoonallisuus ja elämänvaihe, jotka ovat niin ikään työyhteisössä moninaisuutta luovia tekijöitä (Porter & Miles 1974). Työmotivaatio on sisäistä, jolloin työ itsessään koetaan palkitsevana, tai ulkoista, jolloin palkkiot tulevat ulkopuolelta ja motivaatio liittyy ulkoiseen ympäristöön (Ryan & Deci 2000: 70). Yleisesti ajatellaan, että sisäinen motivaatio on pitkäkestoisempaa ja ulkoinen lyhytkestoisempaa (ed.).

Yleisestä työmotivaatiosta Suomessa kertovat säännöllisesti toistettavat työolotutkimukset (Tilastokeskus). Niissä mitataan tunnetuimman ja tutkituimman motivaatioteorian (Pöyhönen 1987: 130) eli Herzbergin motivaatioteorian pohjalta operationalisoituja motivaatiomuuttujia laajalla aineistolla. Herzbergin kaksifaktoriteoriassa (Herzberg 1959: 107, 111) motivaatiotekijät jaetaan varsinaisiin motivaatiotekijöihin, jotka liittyvät yksilön tarpeisiin toteuttaa itseään työssä, ja hygieniatekijöihin, jotka liittyvät työn tekemistä ympäröiviin olosuhteisiin. Motivaatiotekijöihin kuuluvat työsuorituksen arvostaminen ja tunnustuksen saaminen

muilta, pätemisen ja menestymisen mahdollisuudet työssä, ylenemismahdollisuus, vastuu, mielenkiinto itse työhön ja kehittymismahdollisuudet. Hygieniatekijöihin puolestaan kuuluvat palkka, suhteet työtovereihin, työnsuunnittelu, yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka, ulkoiset työolosuhteet, yksityiselämän työlle asetamat vaatimukset, työn ulkoisen arvostuksen symbolit ja työsuhteen varmuus. Miettinen tutki työhönsä erittäin tyytyväisten vastaajien tyytyväisyyden syitä motivaatitekijöiden valossa (Miettinen 2006). Tulosten mukaan erittäin suurta tyytyväisyyttä selitti eniten työn mielenkiintoisuus, itsenäisyys ja vaihtelevuus. Taustatekijöillä kuten koulutuksella tai työsuhteen laadulla ei ollut vaikutusta tähän asiaan. Henkilöstöbarometriaineistossa nousi esille kuitenkin näkemyksiä siitä, että palkka on aivan keskeinen keino taistellessa työvoimasta tulevaisuudessa:

”Henkilöstöjohtamisen haastena on saada työntekijät sitoutumaan organisaatioon. Nykysuomalaisten arvomaailman muutoksen takia sitoutuminen omaan organisaatioon on alhaisella tasolla. Jos jostain on saatavilla hieman parempaa palkkaa, parempia luotoisetuja tai parempi tehtävä sillä hetkellä, työpaikka vaihtuu turhankin helposti. Hyvä henki työpaikalla, hyvä esimies eivät tuossa tilanteessa juurikaan paina. Asiantuntijaorganisaatioissa myös yrityksen kannalta erittäin tärkeää tietoa valuu tällöin toiselle työnantajalle. Eli käytännössä kilpailijalta kannattaa rekrytää kavereita, joilla on riittävästi tietoa business-kriittisistä asioista, vaikka osaaminen ei olisikaan organisaation kannalta toivottua. Sitouttamisen kannalta oikeasti tärkeät asiat pitäisi selvittää.”

”Haasteena on saada nuorempi työntekijä ja toimihenkilö polvi pysymään yrityksen palveluksessa eikä vaihtelemaan työpaikkaa yrityksestä toiseen, jotta tieto taito ei valuisi yrityksestä ulos. Tämä onnistuu vain kannustavalla palkkausjärjestelmällä, jossa merkittäviä palkankorotuksia on mahdollista hankkia muutenkin, kuin vain työnantajaa vaihtamalla...”

”Useat eri ammattiryhmät tulevat olemaan kysytyjä, lääkäreiden, sosiaalityöntekijöiden lisäksi. Ihmisen ja osaajien arvostus on näytävä arjessa. palkkarakenne perustuttava osaamiseen, innovaatioihin, tulokseen, myös julkisella puolella.”

Motivaatioajattelu on kehittynyt vuosikymmenten saatossa ja ymmärtää nyt aikaisempaa paremmin yksilön yksilöllisen ja subjektiivisen merkitysten kokemisen tärkeyden motivoitumisessa. Uuden motivaatioajattelun ja -tutkimuksen ytimessä ovat ihmisen sosiaalisuus ja tulevaisuus (Nurmi – Salmela-Aro 2005: 11–19).

Viime aikoina onkin alettu puhua henkilökohtaisista tavoitteista tai henkilökohtaisista projekteista, kun on käsitelty aiemmin motivaation käsitteellä kutsuttua ilmiötä (Little, Salmela-Aro & Phillips 2007). Littlen (2007) teoria henkilökohtaisista projekteista perustuu ajatukselle, että yksilön toiminnan tarkoituksena on saavuttaa henkilökohtaiset tavoitteet tai saavuttaa jo saavutetut tavoitteet. Tämä toiminta on projekti, joka koostuu ajallisesti kestävästä toisiinsa liittyvistä henkilökohtaisten toimintojen sarjasta. Henkilökohtaisissa projekteissa on kysymys siitä, että henkilöt miettivät elämäänsä muutaman vuoden eteenpäin eli kehittävät henkilökohtaisia projekteja, joita he pyrkivät toteuttamaan. Henkilöiden toimintaa ohjaavat ne asiat, joita henkilöt odottavat elämässään saavuttavansa lähivuosina. Henkilökohtainen projekti voi olla esimerkiksi perheen perustaminen, ammattitutkinto, opintojen loppuun saattaminen, jatkotutkinto, uusi haasteellinen työ, ulkomaan työkomennus, ammatin tai työn vaihtaminen, vähäosaisimpien ja pakolaisten auttaminen. Henkilökohtaisiin projekteihin vaikuttavat vahvasti sosiaalis-kulttuuriset ympäristötekijät ja käsitykset itsestä. (Salmela-Aro 2005: 29, 32, 35.)

Työelämässä puhutaan usein työmotivaation ohella työasenteesta. Motivaatio ja asenne ovat keskenään lähikäsitteitä, mutta niiden sisällöllisissä painotuksissa on eroja. Asennetta pidetään yksilön varsin pysyvänä ja sisäistyneenä reaktiovalmiutena, kun taas motivaatio on melko lyhytaikainen ja se liittyy vain yhteen tilanteeseen kerrallaan (Ruohotie & Honka 1999: 14). Niiden lisäksi palkitsemisen onnistumisen taustalla vaikuttavat työntekijöiden arvot, jotka ovat Mikkolan (2003) mukaan ”toivottavia päämääriä tai käyttäytymistä koskevia käsityksiä tai uskomuksia. Arvot ohjaavat valintoja ja niitä voidaan laittaa järjestykseen. Mikkolan tutkimus osoitti, että ainakin sukupolvi, sukupuoli ja luokka-asema vaikuttavat arvoihin. Arvot eivät muutu yhteiskunnassa lineaarisesti, vaan perinteisyyttä ja modernia esiintyy rinnakkain.

Yksilölliset arvot ovat Suomessa jatkuvasti vahvistuneet (Pohjanheimo 2005; Wilska 2005), mikä edustaa tyyppillistä länsimaista yksilökeskeistä ilmastoja ja sen kehitystä (Hofstede 1991). Siihen kuuluu ajatus oikeudesta toteuttaa itseään mahdollisimman vapaasti omassa elämässään ja ympäristössään. Entistä tärkeämpää on myös työorganisaatioissa ymmärtää, mitä henkilöstö odottaa työltään ja elämältään. Jokaisella henkilöllä on omat odotuksensa esimerkiksi työn sisällöstä, määrästä, ajoituksesta ja tuen tarpeesta. Jotkut ajattelevat ja toimivat hyvinkin perinteisellä tavalla, mutta entistä suurempi osa ihmisistä ajattelee kokonaan uudella tavalla. Jotkut pitävät esimerkiksi tärkeinä kestävästä kehitystä, kierrätystä, ekologisia ratkaisuja, vähempiosaisista huolehtimista, eläintensuojelua ja maahanmuuttajien kotouttamista. Jotkut katsovat, että jatkuva taloudellinen kasvu on tärkeintä yhteiskunnassa hyvinvoinnin säilyttämiseksi. Toisten mielestä puoles-

taan slow life, downshifting ja elämän kaikinpuolinen leppoistaminen ovat tavoiteltavia tiloja. Moninaisuus ei voi olla heijastumatta organisaatioiden henkilöstökäytäntöihin.

Säännöllisesti toistettavat nuorisotutkimukset heijastavat työelämään koskevia arvoja ja asenteita ja niiden mahdollista muutosta. Vuonna 2011 toteutetussa barometritutkimuksessa nuoret ilmoittivat tärkeimmiksi vaikuttaviksi asioiksi työssä ja ammatinvalinnassa 1) perheen, kaverit ja vapaa-ajan sekä 2) työkaverit. Heti näiden jälkeen tulivat 3) mielenkiintoinen työ ja 5) palkka sekä 6) uralla eteneminen.

Palkitsemisella näyttäisi olevan tutkimusten mukaan vaikutusta motivaatioon, mutta yhteys on monimutkainen. Palkkioilla voi olla joko lisäävä, vähentävä tai neutraali vaikutus sisäiseen kiinnostukseen ja motivaatioon (Eisenberger & Cameron 1996: 1157–1159). Palkkaa pidetään usein huonona ja lyhytkestoisena kannustimena (Sinervo & Karjalainen 2003: 548). Lisäksi nykyään kovasti yleistyneitä ja suoriutumiseen pohjautuvia arviointijärjestelmiä on kritisoitu motivaatiota vähentäviksi (emt.). Arviointijärjestelmien kautta palkitseminen saadaan suoritusperustaiseksi, mutta sen motivoivuudesta on ristiriitaisia käsityksiä. Esimerkiksi Decin, Koestnerin ja Ryanin (1999: 659) lukuisiin tutkimuksiin perustuvan meta-analyysin mukaan suoritukseen liittyvät, konkreettiset ja ennalta odotettavissa olevat palkkiot vähensivät sisäistä motivaatiota, koska ne koettiin usein kontrolloivina. On kuitenkin voitu todeta, että ulkoiset palkkiot suuntaavat ja ylläpitävät toimintaa, vaikka eivät vaikuta innostukseen, energisoitumiseen tai syvällisen kiinnostuksen luomiseen (Vartiainen & Nurmela 2002: 197). Palkka voidaan kokea myös arvostuksen mittana, jonka kautta työntekijä tulkitsee omaa arvoaan työyhteisössä (Salmela-Aro & Nurmi 2005: 143).

PALKITSEMINEN

Palkitsemiselle on organisaatiossa annettu seuraavia merkityksiä:

- palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä
- palkitsemisen avulla henkilöstöä kannustetaan toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti
- palkitseminen tukee organisaation menestymistä, jos palkitsemisperusteet ovat oikein valitut

- palkitseminen on panostus, jolla aikaansaadaan tuotos ja kehitetään toimintaa, tavoitteena kilpailukyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen. (Kauhanen 2010: 109.)

Kysyttäessä henkilöstöltä, että mitä he odottavat johtajilta, sisältyy vastaukseen useimmiten oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuuteen sisältyy tasa-arvoinen kohtelu, samojen pelisääntöjen noudattaminen kaikkien kohdalla, johdonmukainen käyttäytyminen ja toiminta oikean tiedon perusteella. Oikeudenmukaisuutta voi perustellusti pitää tärkeänä työpaikan arvona. Sen merkitys korostuu erityisesti palkitsemisjärjestelmän kohdalla. Hygieniaateorian mukaisesti palkitseminen on motivaatiota huonontava tekijä, jos se ei ole kunnossa, vaikkakaan sen avulla ei pystykään kovin tehokkaasti lisäämään työmotivaatiota (Herzberg 1959). Palkitsemisen tulee siis olla kunnossa. Epäoikeudenmukaisena koettu palkitseminen heikentää motivaatiota. Henkilöstöbarometriaineistossa tämä näkökulma nousi myös esille:

”Palkitsemisessa pitää olla erilaisia sovellutuksia, oikeudenmukaisuus on tärkeitä. Sinänsä korkea palkka ei ole päällimmäinen asia.”

”Palkkakehitys pitäisi saada mielestäni kannustavaksi. Tällä hetkellä se ei ole sitä. Mielestäni ylimmän johdon kohtuuttoman suuret palkkiot toimivat demotivaatiotekijänä alemmilla tasoilla toimijoille. Ne pitäisi saada linjaan muun organisaation kanssa esimerkiksi sitomalla ne muun organisaation tai vähiten ansaitsevien palkkoihin.”

Palkkauksen tulisi olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Työn vaativuuden arviointi objektiivisesti ja henkilöstön tuloksellisuuden arvioinnin kehittäminen ja siitä palkitseminen objektiivisesti eikä "pärstäkertomella".

Jokaisessa organisaatiossa on jonkinlainen palkitsemispolitiikka, tiedostettu tai tiedostamaton. Palkitsemispolitiikassa yleensä otetaan kantaa suhteelliseen palkkatasoon, luontoisetuihin, palkkojen porrastukseen, palkkojen sallittuun joustavuuteen organisaation sisällä, palkkojen yhtenäisyyteen/erilaisuuteen eri yksiköissä ja henkilöstön osallistumiseen palkitsemisen kehittämisessä. Barometriaineistossa erityisesti julkisen sektorin edustajat olivat huolissaan organisaatioidensa palkkapolitiikasta, jonka varassa he eivät uskoneet niiden pärjäävän kiristyvillä työvoimamarkkinoilla tulevaisuudessa. Ongelmina nähtiin vaihtuvuus, rekrytointiongelmat ja se, että palkitseminen ei houkuttele organisaatioihin parhaita osajia. Seuraavassa on joitakin esimerkkejä vastaajien kannanotoista:

”Palkkaus on työnantajan vahvin ohjausväline ja palkkapolitiikka tulisi määrittää selkeäksi. Palkkauksesta pitäisi tehdä oikeasti kannustava väline ja siirtää eläkkeelle jääneiden palkkarahoja työntekijöille jotka pystyvät kasvattamaan työnsä haastavuutta (=vaativuutta) tai jotka muuten parantavat työsuoritustaan.”

”Työskentelen julkissektorilla ja vielä melko vähävetovoimaisessa organisaatiossa. Meillä on vaikeuksia saada työhön edes suhteellisesti parhaita voimia, koska vastuunkantamisen ja palkkauksen epäsuhta vaivaa. Emme pysty enää tarjoamaan edes aikaisemmin julkishallinnon vetovoimatekijänä ollutta vakaata ja pitkää työsuhdetta. Jokin keino tähän pitäisi löytää...”

Jokainen organisaatio voi itse määritellä haluaako se olla hyvän tai huonon palkan maksajan maineessa. Työehtosopimukset määrittelevät kunkin alan minimipalkkatason. Suomessa ei ole, kuten useimmissa EU-maissa, erillistä minimipalkkalakia. Palkkojen porrastus on myös organisaation itsensä päätettävissä, samoin kuin luontoisetujen sisältö ja kohderyhmät. Henkilökohtaisten tekijöiden (esim. ikä, sukupuoli, jne.) perusteella ei saa syrjiä ketään. Useat hyvämaineiset työnantajat saavat hyvää työvoimaa, vaikka heidän maksamansa palkkataso ei ole alan keskiarvon yläpuolella, pikemminkin päinvastoin. Toisaalta taas usein pienet tuntemattomat työnantajat joutuvat maksamaan hyviä palkkoja saadakseen ja pitääkseen hyvää työvoimaa. Työnantajan imagolla on merkitystä.

Palkitseviksi elementeiksi voidaan johtamisen kannalta katsoa kaikki ne asiat, joita työnantaja voi tarjota ja joita henkilöt pitävät palkitsevina. Palkitseminen voidaan jakaa kahteen pääosaan, aineettomaan palkitsemiseen ja taloudelliseen palkitsemiseen. Palkitsemista ja motivaatiota koskevassa keskustelussa on toistuvasti voitu todeta, että parhaimmat ja motivoivimmat keinot löytyvät aineettoman palkitsemisen alueelta. Se voidaan jakaa kahteen osaan; urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioita ovat muun muassa: työ sinänsä, joustavat työajat (työaikapankki), itsensä kehittäminen ja kasvupolut. Keskeisimmät sosiaaliset palkkiot ovat: statussymbolit, palaute (kiitos ja tunnustukset), työyhteisön edustaminen ja julkinen tunnustus. Työntekijät punnitsevat saamiaan palkkioita suhteessa antamaansa panokseen. Tärkeintä onkin kokonaistasapaino työn ja yksityiselämän, organisaatiolle annetun työpanoksen ja siitä saatavan korvauksen kesken, kuten seuraava kommentti osoittaa:

”Henkilöstöä, varsinkin ylempiä toimihenkilöitä, rasietaan jatkuvalta valtavalta ylikuormalla. Riittämättömyyden tunne kasvaa. Palkka ja edut ei korvaa painetta ja menetettyä vapaa-aikaa.”

Johnsonin (2003: 180–181) mukaan työntekijöitä motivoi eniten oman kutsumuksen harjoittaminen, täyttymyksen ja tarkoituksellisuuden kokeminen sekä mahdollisuus olla mielekkäällä tavalla yhteydessä toisiin ihmisiin. Myönteinen palaute sekä esimiehen tai työtoverien tuki ja kannustus ovat myös erittäin tärkeitä palkitsemistapoja (Salmela-Aro & Nurmi 2005: 144). Työntekijät haluavat mielenkiintoisia ja haasteellisia töitä ja siksi useimmat kokevat ne jo sinällään palkitsevina (Työolotutkimus 2008; Lehto 2009). Ihmiset haluavat myös oppia työssään uusia asioita, eli kehittyä ammatillisesti ja ihmisinä. Työhön ja sen tekemiseen liittyvät oleellisesti myös mitä tehdään, minkälaisilla välineillä tehdään, missä tehdään ja milloin tehdään. Kun puhutaan työn muotoilusta, juuri nämä viimeksi mainitut ovat tärkeitä. Kyse on myös työn sisällöstä, sen kapea- tai laaja-alaisuudesta. Tehdäänkö työtä kiinteässä toimipaikassa, vai onko mahdollisuus tehdä etätöitä ja miten työaika määritellään. Tähän liittyvät erilaiset työaikajoustot ja osa-aikatyö, mukaan lukien osa-aikaeläke.

Sama työ saattaa kiinnostaa ja motivoida joitakuista pitkäänkin, mutta on myös paljon ihmisiä, jotka haluavat muutaman vuoden välein uusia haasteita. Organisaatiolla pitäisi olla tarjolla uusia haasteellisia tehtäviä joko samalla organisaatiossa, alempana tai ylempänä. Henkilöiden liikkuvuus organisaation sisällä ei pääsääntöisesti tapahdu pelkästään sillä, että työsopimuslain mukaisesti avoimet toimet julistetaan haettaviksi. Organisaation tulisi myös tehdä aktivoivia toimenpiteitä, jotta henkilöt siirtyisivät organisaation sisällä. Jos oma organisaatio ei pysty tarjoamaan näitä ns. kasvupolkuja, ihmiset helposti vaihtavat organisaatiota. Parhaimpien henkilöiden organisaatiossa pitämiseksi etenkin suuret organisaatiot ovat aloittaneet järjestelmällisen ”huippujen” poimimisen, valmentamisen ja seuraajasuunnittelun avulla tarjotaan uusia haasteita organisaatiossa (Kauhanen 2010: 66). Henkilöstöbarometriaineistossa nousi esille huoli sekä urakehitysmahdollisuuksien riittämättömyydestä, mutta myös osaamisen heikosti huomioimisesta palkkauksessa.

”Urakehitysmahdollisuudet ovat heikkoja. Työntekijältä edellytetään jatkuvaa itsensä kehittämistä ja ammattitaidon lisäämistä, mutta palkkaus ei kehity tehtävien vaativuuden lisääntymisen mukana.”

Sosiaaliset palkkiot ovat tärkeä palkitsemisen osa-alue. Yksi tärkeimmistä elementeistä siinä on arvostuksen ja palautteen saaminen kollegoilta, esimieheltä, sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta. Jotkut kaipaavat myös näkyviä arvoaseman merkkejä eli statussymboleita. Kaiken kaikkiaan henkilöt kaipaavat palautetta

työstään. Yleensä esimiehet katsovat antavansa runsaasti palautetta, mutta alaiset kokevat saavansa sitä aivan liian harvoin (Viitala 2004). Palautetta saadaan esimiesten ohella myös kollegoilta ja ulkoisilta tai sisäisiltä asiakkailta. Yksilöt poikkeavat toisistaan sen suhteen, miten usein palautetta kaivataan. Useimmat barometriaineiston kommentit koskivat palautteen lisäämisen tarvetta.

”Johtamisen tulee lähteä luottamuksesta osaavaan henkilöstöön ja johdon tulee antaa työntekijöille mahdollisuudet toimia vastuullisesti ja itsenäisesti. Suora palaute hyvin tehdystä työstä kannustaa ja avoin ja rehellinen palaute epäonnistumisista kasvattaa.”

Taloudellinen palkitseminen on palkitsemisjärjestelmiä koskevissa keskusteluissa usein näkyvimmin esillä. Suomessa on 2000-luvun alkupuolella siirrytty palkkausjärjestelmiin, jossa henkilön ns. kiinteä palkka muodostuu tehtävän vaativuuden perusteella määriteltyyn osaan ja ns. henkilökohtaiseen osaan, jonka periaatteessa pitäisi määräytyä henkilön osaamisen ja suoriutumisen perusteella. Yleensä vaativuusosa näyttelee merkittävää osaa kiinteässä peruspalkassa, koska henkilökohtainen osa on useimmiten maksimissaan noin 50 % vaativuusosasta. Käytännössä henkilökohtaisen osan suuruus vaihtelee 15–30 % välillä. Henkilöstöbarometrin aineistossa lukuisat kommentit puhuivat sen puolesta, että vaativuuden ja suoriutumisen arviointi on käytännössä ongelmallista. Kuitenkin niiden arviointiin perustuvaa palkitsemista pidettiin aikaisempaa palkitsemisjärjestelmään oikeudenmukaisempana.

”Tehtävästä työstä tulee saada koulutusta, erikoisosaamista ja työn vaativuutta vastaava palkka, ainakin kuntasektorilla asiassa on parantamisen varaa, säännölliset työn vaativuuden arvioinnit tulisi olla useammin kuin nyt.”

”Vanha kokemukseen ja koulutustasoon liittyvä palkkaus pitää saada puretuksi. Palkassa pitäisi olla selkeämmin perusosa ("takuu-palkka") ja tietyin väliajoin tarkastettava muuttava osa, joka vaihtelisi tehtävän ja siinä selviytymisen mukaan. Keskitetyt palkkaratkaisut eivät kuulu tämän päivän maailmaan ja niille pitää maksaa, jotka hommat tekevät. Henkilöiden tulevaisuuden suunnittelun takia pitää olla kuitenkin tietty kiinteä perusosa, ettei oma talous kaadu. Palkkauksen kriteerien tulisi olla läpinäkyviä ja arvioiden pitäisi perustua usemman kuin yhden ihmisen subjektiiviseen arvioon. Tämä kannustaisi ihmisiä tekemään työt tehokkaammin ja auttaisi myös sitoutumaan yritykseen.”

”Kunta-alan palkkausjärjestelmää tulee kehittää kannustavampaan ja tuottavuutta tuovaan suuntaan. Tyyliin "maksetaan tehdystä työstä ja työn tuloksista".”

”Palkkausperusteiden ja vaativuustasojen kehittäminen selkeämmäksi ja tasapuolisemmiksi. Myös kannustinpalkkiot pitäisi saada joustavaksi ja sen pitäisi kohdistua rehellisesti ansaintaan, ei "siivellä matkustamiseen”.”

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen (ETLA) tutkimusten mukaan tulospalkitsemisjärjestelmien käyttäminen parantaa organisaation tuottavuutta ja pienentää vaihtuvuutta. Yksityisen sektorin henkilöstöstä onkin jo yli puolet jonkinlaisen tulospalkkausjärjestelmän piirissä, valtionhallinnossa noin kolmannes ja kuntasektorilla noin 15 %. Toimialakohtaiset erot ovat kuitenkin suuret. Edellä kulkevat teknologiateollisuus, paperiteollisuus ja kaupan alat. Varsinkin suurimmat organisaatiot hyödyntävät tulospalkitsemista tuottavuutensa kehittämisessä. Lisäksi palkitsemisjärjestelmässä voidaan hyödyntää optiojärjestelyjä ja henkilöstörahastoja.

Palkitsemisstrategian ja palkitsemispolitiikan määrittelyssä tulee ottaa huomioon sekä organisaatioon että toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä. Niin kutsutussa Harvardin mallissa ne on jaettu sidosryhmien odotuksiin ja tilannetekijöihin (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton 1984). Sidosryhmillä, kuten omistajilla, työntekijöillä ja ammattiliitoilla on odotuksia palkitsemispolitiikalle. Tilannetekijöinä on huomioitava työvoiman luonne, liiketoimintastrategia, kilpailuasema, työvoimamarkkinat, lait ja asetukset ja johtamisfilosofia. Lawlerin ns. timanttimallin mukaisesti toimiva palkitsemisjärjestelmä edellyttää tasapainoa seuraavien tekijöiden kesken: organisaation strategia ja tavoitteet, toimintaprosessit, organisaatorakenne, henkilöstö ja palkitsemisjärjestelmä (Lawler 1990). Ei siis ole olemassa yhtä hyvää geneeristä palkitsemisjärjestelmää, vaan organisaation tilanne ja ominaispiirteet ratkaisevat sen, millainen järjestelmä on sopivin.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Palkitseminen on tärkeä osa organisaation henkilöstöpolitiikkaa. Palkitsemisella vaikutetaan työnhakijoiden kiinnostukseen, työntekijöiden pysyvyyteen, tuottavuuteen, strategisten tavoitteiden toteutumiseen ja kilpailuetuun (Schuler & Jackson 1996: 418). HR-barometrin kommenttien perusteella on pääteltävissä, että useissa organisaatioissa erilaisten palkitsemisinstrumenttien käyttäminen moninaistuneen henkilöstön palkitsemiseksi heitä tyydyttävällä tavalla on vasta al-

kuvaiheessa. Tarvitaan lyhyen ja pitkän aikavälin instrumentteja sekä taloudellisen, että aineettoman palkitsemisen toteuttamiseksi. Organisaatioiden johdon on tunnettava mitkä seikat motivoivat ketäkin, esimiehen on tunnettava alaisensa. Muuten eri instrumenttien käyttäminen on hakuammuntaa, jossa palaa energiaa ja rahaa, jolle organisaatio ei saa vastinetta.

Ihmisten erilaisten arvojen ja motivaatiotaustan huomioonottaminen organisaatioissa edellyttää jo nyt, mutta etenkin tulevaisuudessa sitä, että organisaatiossa on samanaikaisesti käytössä erilaisia aineettoman ja taloudellisen palkitsemisen instrumentteja sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Tällöin ainakin jotkin instrumenteista toimivat henkilöstön toimintaa ohjaavina tekijöinä. Tämä on suuri haaste organisaatioiden ylimmälle ja HR-johdolle. Pelkästään lyhyen aikavälin tulospalkkiojärjestelmä ei toimi kaikkien kohdalla etenkin jos se on vain henkilökohdainen. Iso palkitsemisstrateginen kysymys on se, palkitaan ensisijaisesti tiimejä vai yksilöitä. Jos halutaan tiimien toimivan optimaalisesti, ensisijainen mittaamisen ja palkitsemisen taso pitäisi olla tiimitaso.

Edelläesitettyä laajaa instrumenttivalikoimaa käytettäessä myös nuorten henkilöiden motivoiminen tulee huomioiduksi. Toisaalta joitakin uusia sovellutuksia pitää kehittää, sillä esimerkiksi nuoret saattavat haluta muuttaa taloudellisen palkkion vapaa-ajaksi. Miten siihen suhtaudutaan?

Lähteet

Armstrong, M. & Murlis, H. (2004). *Reward Management*. Kogan Page, 5th edition.

Beer M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. Free Press.

Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* 125, 627–668.

Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). *Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä*. Talentum.

Eisenberger, R. & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: reality or myth? *American Psychologist* 51, 1153–1166.

Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1994). *Diverse Teams at Work – Capitalizing on the Power of Diversity*. Mc Graw-Hill.

Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. (2005). *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004*. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus. Työpoliittinen tutkimus 2005. Helsinki: Työministeriö.

Henderson, R. I. (2003). *Compensation Management in a Knowledge –based World*. Prentice Hall, 9th edition.

Heneman, R. & Gresham, M. (2002). Linking appraisal to compensation and incentives. Teoksessa: J. Smither (toim.), *Performance Appraisal: State of Art Methods for Performance Management. Society for Industrial and Organizational Psychology Professional Practice Series*. San Francisco: Jossey-Bass, 496-536.

Henkilöstörahasolaki: 5.11.2010/934.

Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (2001). *Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources*. Prentice Hall, Eight Edition.

Herzberg F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.

Ikäheimo, S. (2005). Osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät. Teoksessa: M. Vartiainen & J. Kauhanen (toim.), *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY.

Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Aavaranta-sarja, Otava.

Kauhanen, A. (2007). *Essays on Empirical Personnel Economics*. Helsinki School of Economics. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis. A-305.

Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOYpro 10. uudistettu painos.

Kauhanen, J. (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Infor.

Kauhanen, A. & Piekkola, H. (2002). *Profit Sharing in Finland. Earnings and Productivity Effects*.ETLA. Keskustelualoitteita no 817. Helsinki.

Kunnallinen työmarkkinalaitos: Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) 2010–2011.

Kuntien eläkevakuutus (2008). *Työhyvinvointi ja työnantajamaine kunta-alalla vuonna 2008*. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 5/2008.

Lawler, E. (1990). *Strategic Pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass Publishers.

Lawler, E. E. III (1990). *Strategic Pay*. Jossey-Bass 1990.

Lazear, E. P. & Gibbs, M. (2009). *Personnel Economics in Practice*. John Wiley & Sons, Inc.

- Lehto, A.-M. (2009). *Työelämän laadun kolme vuosikymmentä*. Tilastokeskus, Työmarkkinat 2009.
- Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) (2002). *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Työterveyslaitos.
- Lämsä, A.-M. & T. Hautala (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita Oy.
- Miettinen, A. (2006). Työhönsä erittäin tyytyväiset. Teoksessa: A.-M. Lehto, H. Sutela & A. Miettinen (toim.), *Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta*. Tilastokeskuksen tutkimuksia 244, Helsinki.
- Mikkola, T. (2003). *Muuttuvat arvot ja uusi keskiluokka*. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia No 241.
- Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. (2009). *Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 47/2009.
- Pohjanheimo, E. (2005). Pysyvää ja eriytyvää: arvomuutoksia Suomessa 1970-luvulta nykypäivään. Teoksessa: A.-M. Pirttilä-Backman, M. Ahokas, L. Myyry & S. Lähteenoja (toim.), *Arvot, moraalija yhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Porter, L & Miles, R. (1974). Motivation and management. In J. McGuire (toim.), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Pöyhönen, T. (1987). Työtyytyväisyyden rakentuminen. Teoksessa: K. Lindström & R. Kalimo (toim.), *Työpsykologia – terveys ja työelämän laatu*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55, 68–78.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (2005). Mikä meitä motivoi? Teoksessa M. Vartiainen & J. Kauhanen (toim.), *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY, 132–148.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.) (2002). *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. PS-Kustannus.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.E. (1995). Henkilökohtaiset projektit ja hyvinvointi. Kognitiivinen lähestymistapa motivaatioon. Teoksessa: K. Räikkönen & J.-E.

Nurmi (toim.), *Persoonallisuus, terveys ja hyvinvointi*. Suomen psykologinen seura. 89–103.

Savileppä, A. (2005). *Johda monimuotoisuutta. Investoi tulevaisuuteen*. Helsinki: Diversa Consulting.

Sinervo, T. & Karjalainen, J. (2003). Minkälainen kulttuuri uuden palkkausjärjestelmän taustalla piilee ja mihin se kannustaa työntekijöitä? *Yhteiskuntapolitiikka* 68, 547–548.

Steers, R.M., Porter, L.W. & Bigley, G.A. (1996). *Motivation and Leadership at Work*. 6. edition. New York: McGraw-Hill.

Thierry, H. (1990). Intrinsic motivation reconsidered. In: U. Kleinbeck, H-H. Quast, H. Thierry & H. Häcker (ed.) *Work motivation*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum, 67–82.

Thorpe, R. & Homan, G. (2000). *Strategic Reward Systems*. Prentice Hall.

Tilastokeskus (2009). *Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet*. Työmarkkinat 2009.

Tynjälä, P. (1999). *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Tammi.

Valvisto, E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Talentum.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) (2005). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2002). Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: J.-E. Nurmi & K. Salmela-Aro (toim.), *Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet*. PS-kustannus, 188–212.

Viitala, R. (2004). *Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaisensa arvioimana*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia no 255.

Wilska, T.-A. (toim.) (2006). *Uskon asia*. Nuorisobarometri 2006. Nuorisosiain neuvottelukunta, julkaisuja 34 & Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 67.

Zuboff, S. (1990). *Viisaan koneen aikakausi. Uusi tietotekniikka ja yritystoiminta*. Suomentanut Hannu Oinonen. Keuruu: Otavan painolaitokset.

HR–TIETOJÄRJESTELMIEN HISTORIAN, NYKYISYYDEN JA TULEVAISUUDEN ANALYSOINTIA

Jukka-Pekka Heikkilä

Abstrakti: Informaatioteknologia (IT) ja sen entistä nopeampi kehitys on muuttamassa henkilöstöjohtamisen luonnetta organisaatioissa yhä laajemmin seurauksin ja siksi sen analysointi on tärkeää. Tämän luvun tarkoituksena on esittää HR- tietojärjestelmien historiaa, analysoida HR -tietojärjestelmien seurauksia HR:n toimitukseen, rooliin ja HR-henkilöstöltä vaadittaviin kykyihin sekä avata keskustelua mitä sosiaalinen media uutena trendinä merkitsee HR:lle. Artikkelia havainnollistaa HR-barometrin (2011) aineistolla ja luvun lopuksi esitetään käytännön suosituksia HR-ammattilaisille.

Avainsanat: Informaatioteknologia,e-HR, HR-tietojärjestelmät, sosiaalinen media

Johdanto

“Kukaan ei voi ennustaa organisaation tulevaisuutta. Kukaan ei voi ennustaa HR ammatin suuntaa. Kukaan ei voi ennustaa kuinka HR käytännöt ja prosessit muuttuvat tulevaisuudessa. Toisaalta niiden ajattelu ja trendien ennustaminen auttaa meitä valmistautumaan siihen. Ajattelu voi tuottaa meille innovatiivista sisältöä ja johdattaa meidät muuttamaan HR: n sisältöä positiivisemmin”. (Ulrich 1997.)

Suuri osa ja tulevaisuudessa yhä enemmän tulevaisuuteen vaikuttaa informaatioteknologia (IT) ja IT:stä on tulossa yhä enemmän myös HR:n suuri vaikuttaja. Teknologian käyttöön liittyy kuitenkin aina ristiriitoja, kuten HR-barometrissa hieman yleisemmällä tasolla todettiin:

”Teknologian kehitys on suurin kysymysmerkki, se voi viedä meidät ihannemaailmaan, jossa teknologia tukee ihmisten hyvinvointia ja parantaa kaikkein vähäosaisimpien asemaa maailmassa. Pahimmillaan se lisää entisestään eriarvoisuutta ja luo polarisoituneen maailman, jossa pienellä vähemmistöllä (teknokraatit) on "kaikki" ja suuri enemmistö kurjistuu kurjistumistaan.”

CedarCrestonen (2010) tutkimus vuosilta 2009–2010 raportoi yritysten investoivan yhä enemmän innovatiivisiin HR-tietojärjestelmiin, mitkä tässä luvussa määritellään *“sateenvarjotermiksi joka kattaa ne kaikki mahdolliset integraatiomenetelmät ja sisällöt joiden tarkoituksena on luoda lisäarvoa työntekijöille organisaatioissa tietotekniikan ja HR:n välillä”*. (Bondarouk & Ruël 2009). Termiä HR-tietojärjestelmät sekä elektroninen henkilöstöjohtaminen (e-HR) on lähestytty monin eri käsittein. Vaihtoehtoja e-HR:lle ovat esimerkiksi virtuaalinen HR (Lepak & Snell 1998), verkkopohjainen HR (Ruël, Bondarouk & Looise 2004) ja henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät (Haines & Petit 1997). Selkeyden vuoksi tässä artikkelissa käytetään termejä ”e-HR” sekä ”HR-tietojärjestelmät” kun viitataan em. määritelmään.

Ottaen huomioon tosiasian että HR-tietojärjestelmien käyttö on yleistä jo lähes kaikissa organisaatioissa, tutkimus ei silti ole pystynyt huomioimaan seurauksia joita HR-tietojärjestelmien käyttö aiheuttaa saati pyrkinyt ennustamaan tulevaisuuden muutoksia. Tutkimus lähinnä analysoi yksittäisiä HR-tietojärjestelmäsovelluksia keskittyen yksittäisten HR prosessien muutoksiin (Bondarouk & Ruël 2009; Strohmeier 2007). Tieteellisesti todistettua tutkimusta HR-tietojärjestelmien seurauksista on hyvin vähän. (Stone, Stone-Romero & Lukaszewski 2006; Strohmeier 2009; Sparrow, Brewster & Harris 2004; Sparrow 2009), siksi niiden analysointi esimerkiksi HR-barometrin kaltaisen tutkimuksen datan tukemana on tärkeää. Tämän artikkelin tarkoituksena on siis esittää HR-tietojärjestelmien historiaa, keskustella HR-tietojärjestelmien seurauksista HR-toimitukseen, rooliin ja HR-henkilöstöltä vaadittaviin kykyihin sekä analysoida mitä sosiaalinen media uutena teknologisenä trendinä merkitsee HR:lle. Artikkelia havainnollistaa HR barometrin (2011) aineistolla.

Seuraavaksi artikkelissa esitellään lyhyesti HR-tietojärjestelmien historiaa, jonka avulla saadaan selkeämpi käsitys mitä HR-tietojärjestelmät laajempaan käsitteeseen ovat ja mitkä teknologian kehityssuunnat ovat erityisesti vaikuttaneet HR:ään. Tämän esittelyn avulla voimme analysoida HR-tietojärjestelmien seurauksia kappaleessa kolme. Lisäksi historian analyysi auttaa hahmottamaan paremmin mitkä teknologian trendit tulevat vaikuttamaan henkilöstöjohtamiseen tulevaisuudessa kappaleessa neljä, jonka fokuksena on sosiaalinen media. Artikkelin johtopäätökset sekä käytännön neuvoja HR-ammattilaisille esitellään luvussa viisi.

E-HR: Historian eri aikakaudet

DeSanctisin (1986) mukaan informaatioteknologia (IT) tuli HR-työhön mukaan 1970-luvulla, jolloin sitä käytettiin lähinnä palkanlaskun apuna. 1980-luvun alun

yksittäisistä HR-sovelluksista huomio on siirtynyt 2010-luvulla yhä monimutkaisempiin HR-portaaleihin (Ruta 2009). Kehityksen taustalla vaikuttaa henkilökoh-
taisen tietokoneen (PC) tulo kuluttajamarkkinoille.

PC:n ja kustannustehokkaan HR:n aikakausi (1980–1990)

Tätä vaihetta on HR:n suhteen kuvattu kustannustehokkuuden (Kavanagh & Thite 2008) sekä vahtimisen (Fletcher 2005) ja kommunikaation (Ulrich, Younger & Brockbank 2008) aikakausiksi. PC:n esittely liiketoiminnan päivittäiskäyttöön loi kokonaan uusia liiketoimintamalleja, joissa keskeisellä sijalla olivat toiminnanoh-
jaus (ERP)-järjestelmät. Näitä järjestelmiä oli toki ollut jo 1960-luvulta lähtien mutta HR:n käyttöön ne otettiin vasta 1980-luvulla.

Tällä aikakaudella HR:n ydintehtäviä olivat muuan muassa rekrytointi, kehittämi-
nen, palkitseminen ja arviointi. Fletcherin (2005) mukaan tämän aikakauden ai-
kana yritykset huomasivat, että henkilöstökustannukset olivat usein suurin osa
budjeteista. Tämä johti siihen että HR:n piti oikeuttaa olemassaolonsa, joka puo-
lestaan johti fokuksen siirtymiseen hallinnollisista tehtävistä koulutukseen sekä
yleiseen tehokkuuden lisäämiseen. HR osastoille syntyi yhä suurempi paine
omaksua IT-ratkaisuja, jotka olivat tulossa halvemiksi ja tehokkaammiksi (Ka-
vanagh & Thite 2008; Fletcher 2005).

E-HR:n suhteen tämä aikakausi toi mukanaan ensimmäiset palkanlaskentamodu-
leiden toimittajat, jotka tarjosivat myös mahdollisuutta rutiinitehtävien ulkoista-
miseen. Lisäksi markkinoille tuli ERP-ratkaisuja, jotka tarjosivat mahdollisuutta
yhdistää henkilöstö- sekä palkkatietodata (Ball 2001). 1980-luvun loppupuolella
pienillä - ja keskisuurilla (PK) yrityksillä oli varaa HR-tietojärjestelmiin, joita
käytettiin entistä kustannustehokkaammin toisiinsa verkottuneiden PC:n avul-
la (Kavanagh & Thite 2008), verkko nousi kuitenkin pääroolin vasta seuraavalla
vuosikymmenellä joka esitellään seuraavaksi.

Internet ja HR-kumppanuuden aikakausi (1990–2000)

Tätä aikakautta on kutsuttu strategisen HR:n alun kaudeksi (Kavanaugh & Thite
2008) sekä HR-kumppanuuden vaiheeksi (Fletcher 2005). Liiketoiminnassa koet-
tiin radikaaleja muutoksia, jotka johtuivat etenkin globalisaatiosta sekä yhdestä
ihmiskunnan suurimmista keksinnöistä; internetistä ja etenkin sen yleistymisestä
liiketoiminnassa (Drake & Wilson 2009).

1990-luvulla HR-prosessien uudelleensuunnittelu tuli yhä yleisemmäksi, esimerkiksi prosessien standardisoinnin sekä ulkoistamisen suhteen (Kavanagh & Thite 2008). HR-osaston rooli siirtyi palkanmaksusta kohti kykyjen- ja suorituksenjohdosta HR-tietojärjestelmäratkaisujen avulla (Fletcher 2005). Lisäksi huomio kiinnittyi yhä enemmän tukitoiminnoista työntekijöiden ja johdon yleisen tehokkuuden lisäämiseen (Bondarouk & Ruël 2010). Yritykset pystyivät nyt tarjoamaan työntekijälle mahdollisuuden olla yhteydessä heidän omaan informaatioonsa ja implementoimaan HR-tietojärjestelmästrategioita yhdenmukaistamalla HR-prosesseja. Yleisesti HR-tietojärjestelmät mahdollistivat operationaalisen tehokkuuden, kustannussäästöt ja tarkemman työntekijäkontrollin (Ball 2001). Tästä kehityksestä huolimatta Ball (2001) tunnisti HR-tietojärjestelmien jääneen kauaksi lupaamistaan hyödyistä ”aikaa ennen Windowsia” mutta toisaalta teknologinen kehitys johti esimerkiksi HR-scorecardin kehitykseen (Becker, Huselid & Ulrich 2001; Huselid, Becker & Beatty 2005) sekä HR-toimintojen ROI: n (return of investment) mittaamiseen.

1990-luvun lopulla laitetoimittajat alkoivat tarjota perustason HR-portaalia, mikä toi yhteen alustan, jossa oli mahdollista yhdessä paikassa suorittaa tehtäviä niin henkilökohtaisen informaation, urasuunnitelmien sekä uran käytännön kehityksen suhteen. Fletcherin (2005) mukaan tämä jakso mahdollisti HR:lle oman liiketoiminnan parantamisen sekä kumppanuuden muiden liiketoimintayksiköiden kanssa. Magalhaes & Ruël (2007) toteavat että internetin käyttö avasi mahdollisuuden yhdistää tietokoneet maiden ja ERP-järjestelmien välillä tehden mahdolliseksi tietokantojen integroinnin ja yhdenmukaistamisen, joka teoriassa nopeuttaa päätöksentekoa. Ulkoistamisesta tuli yhä suosituimpi teema yritysten etsiessä strategista kumppanuutta ja HR: n lisäarvoa, joka vie meidät seuraavalle aikakaudelle.

Langattoman teknologian ja HR: n lisäarvon aikakausi (2000–2010)

Langaton teknologia oli tärkein kehityksen trendi tällä aikakaudella (Sheng, Nah & Siau 2005), langattomat yhteydet korvasivat nopeasti perinteiset maadatayhteydet sekä mahdollistivat yhä nopeamman ja tehokkaamman tiedonsiirron (Drake & Wilson III 2009). Langattoman teknologian seurauksena yritysten prosessit nopeutuivat entisestään, sisäinen kommunikaatio tehostui sekä tiedonjako nopeutui (Sheng *et al.* 2005).

Ulrich, Younger & Brockbank:n (2008) mukaan 2000-luvulla HR:n tarkoitus on ollut luoda liiketoiminnalle lisäarvoa. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi varmistamalla että työntekijöillä on oikeanlaiset kyvyt ja niitä kehitetään sekä työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen ja työyhteisöihin. Fletcherin (2005) mukaan tämä ”pelaajavaihe” tähtää strategisen lisäarvon tuottamiseen. 2000-luvun

HR-funktiolta onkin vaadittu kykyä mitata sen vaikuttavuutta tuottavuuteen sekä päätöksistä mm. kykyjenjohtamisen suhteen yhä laajemmin.

Tämän aikakauden aikana on ollut yleistä valita portaali-strategia HR- tietojärjestelmille, joka teoriassa mahdollistaa yhteistyön niin liiketoimintayksiköiden kesken kuin ulkoisten toimijoiden kanssa. HR on enemmässä määrin kääntynyt kykyjen – ja suorituksenjohtamisen suuntaan juuri näillä integroiduilla sovellusratkaisuilla, jotka yhdistävät rekrytoinnin, suorituksen- sekä verkostojenhallinnan ja yleisesti datan hallinnan saman alustan alle ja tehden sen langattomasti. Stonen (2005) mukaan 2000-luvun teknologian kehitys mahdollisti HR:lle itsepalvelujärjestelmien sekä järjestelmäintegraation internetin kanssa ja tämä tapahtui räjähdysmäisesti. Stone (2005) nimittää syntynyttä ilmiötä *“teknologian tukemaksi sosiaalisiksi yhteisöksi”*, jota voidaan myös viitata termiin sosiaalinen media. Tähän teemaan ja sen vaikutuksiin HR:ään palataan luvun lopussa. Historialliset aikakaudet ja niihin liittyvä teknologia on tiivistetty taulukkoon yksi.

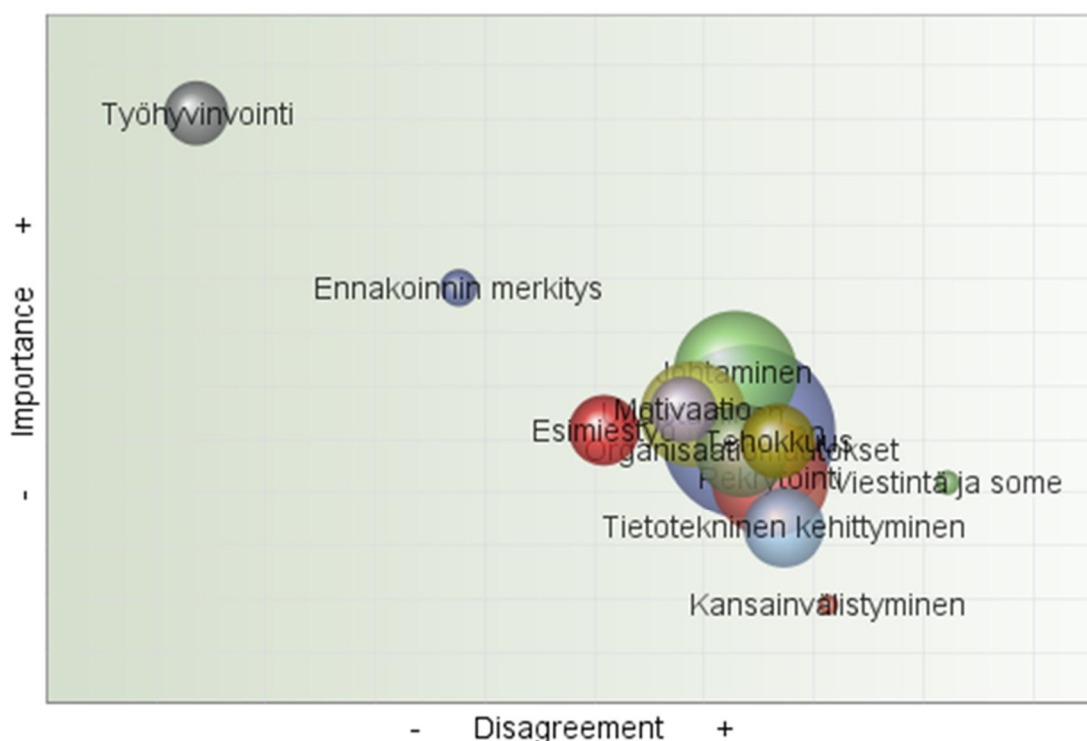
Taulukko 1. HR-tietojärjestelmien aikakaudet.

Aikakausi	Teknologia	Termi	HR ominaisuus
1980–1990	PC	HRIS	Kustannustehokkuus
1990–2000	Internet	virtuaalinen HR	Kumppanuus
2000–2010	Langaton teknologia	e-HR	Arvonlisäys

Historiallisten trendien tunnistaminen näytti kuinka HR:n ja teknologian rooli organisaatioissa on muuttunut rutiininomaisista hallinnollista tehtävistä kohti monimutkaisempia, strategisia ja etenkin arvoa lisääviä tehtäviä (Kavanagh & Thite 2008). Yhä yleistyneemmän IT:n käytön myötä myös järjestelmien käytön seuraukset tulevat luonnollisesti tärkeämmäksi, siksi HR-tietojärjestelmien seurauksia HR:n eri osa-alueisiin tullaan luvussa käsittelemään seuraavaksi yhdessä HR-barometrin tulosten kanssa.

NYKYISTEN HR-TIETOJÄRJESTELMIEN SEURAUKSIA HR:N TOIMITUKSEEN, ROOLIIN SEKÄ HR-AMMATTILAISELTA VAADITTAVIIN KYKYIHIN

Tietotekniikan rooli ja sen kehittymiseen liittyvät mielipiteet HR-barometrissä olivat HR-barometrin aineistossa hyvin ristiriidassa. Osa vastaajista (n=1980) näki tietotekniikan roolin hyvinkin tärkeänä ja osa puolestaan ei antanut teknologialla juuri minkäänlaista merkitystä, selityksenä tähän vaihteluun saattaa olla taustaorganisaation koko ja toimialan luonne sekä vastaajan työkuva. Kuvio 1 havainnollistaa tuloksia:



Kuvio 1. Tietotekniikan kehittymisen merkitys henkilöstötyössä.

HR toimituksen muutos

Tärkeimpiä HR-tietojärjestelmien käyttöönoton syitä (kustannustehokkuuden lisäksi) ovat olleet HR:n toimituksen kehittyminen esimerkiksi parantuneen asiakastyytyväisyyden merkeissä joka tapahtuu tarkemman ja entistä nopeamman tiedonhallinnan avulla (Bondarouk & Ruël 2009 b; Strohmeier 2009). Lisäksi HR:n toimitukseen liittyen HR-tietojärjestelmät korvaavat vanhat (paperi) toi-

mintamallit kokonaan digitaalisilla malleilla joita voidaan käyttää ja monistaa loputtomasti hyvinkin pienillä kustannuksilla. (Stone 2005.) Järjestelmien korvaavuudesta keskusteltiin myös barometrissä:

”Järjestelmät korvaavat HR- excelit ja tietoa on helpommin ja nopeammin saatavilla. Toisaalta räätälöinti voi hankaloitua jos järjestelmää ei pysty mukauttamaan erilaisiin tarpeisiin. Osa HR-työstä siirtyy suoraan linjaan ja esimiehille, osa siirretään palvelukeskuksiin ja osa halpatyömaihin.”

HR- tietojärjestelmät voivat lisätä organisaation tehokkuutta vähentämällä HR - transaktiokustannuksia ja HR:n henkilöstömäärää. Henkilöstömäärän vähennyksestä on kuitenkin eriäviä näkemyksiä (Bondarou & Ruel 2009, 2009 b). Snell, Steuber & Lepak (2001) mukaan IT:n kehitys tulee johtamaan HR-virtuaalisointiin, jossa palvelun toimitukseen tullaan käyttämään yhä enemmän (ja lukumäärältään vähemmän) eksperttejä ja samalla palvelun laatu paranee. Florkowski and Olivas-Luján (2006) kuvailevat kehityksiä HR-palvelun nopeuden ja laadun paranemista ja tulevat siihen tulokseen että se johtuu siirtymisestä yhä enemmän teknologia- intensiivisemmän HR-toimituksen pariin. HR-barometrin vastaajien keskuudessa tämä tilanne nähtiin haastavana:

”Teknologian kehittyessä kiihtyvää vauhtia on myös henkilöstöpuolen pysyttävä siinä mukana pystyäkseen toisaalta hyödyntämään sitä ja toisaalta tarjoamaan palvelut kilpailukykyisellä tavalla ja siten miten (millä tavoin ja mitä kanavia käyttäen) työntekijät niitä luontevasti käyttävät.”

”Nykyiset ja tulevat järjestelmät mahdollistavat huomattavasti laajemman tiedon hyödyntämisen kuin mitä tällä hetkellä henkilöstöjohtamisessa käytetään. Tämä johtuu sekä HR:n osaamistasosta että johdon heikosta kyvystä vaatia ja hyödyntää analysoitua tietoa. Osin johto operoi vielä jopa 80-luvun menetelmin ja mittarein!”

Heikkilän (2010) mukaan HR-osastoista tulee yhä virtuaalisempia; palvelu toimitetaan hajanaisten verkkojen kautta, joissa ulkoiset toimittajat, HR-ammattilaiset, linjajohto sekä työntekijät kommunikoivat keskenään ja palvelu toimitetaan itsepalvelujärjestelmien kautta. Bondarouk *et al.* (2009) mukaan itsepalvelujärjestelmien käyttöönotto saattaa kuitenkin aiheuttaa konflikteja organisaatioissa; HR-barometrin vastaajien keskuudessa tämä herätti myös kysymyksiä.

Tekniikka kehittynee siihen suuntaan, että henkilöstötyössä itsepalvelujärjestelmien merkitys kasvaa, jolloin myös perusosaamisen tarve nousee. Työaikakäytännöt voivat tulla haasteeksi: pitääkö työ osittain vapauttaa paikasta ja ehkä ajan tarkasta mittaamisesta – vai pitääkö työn tekemistä työsuojelumielessä ja/tai työtulosten varmistamiseksi yhä rajoittaa paikallisesti ja ajallisesti?

Kyky mitata jatkuvasti suurentuvaa datamäärää sekä kyky käsitellä ja erotella sitä tulee olemaan kriittistä HR palvelun toimituksessa. Haines & Lafleur'n (2008) muistuttavat että kriittistä palvelua tuottavien HR-aplikaatioiden tulisi sisältää myös tehokkaat valvontamekanismit sekä johdon on käytävä jatkuvaa dialogia työntekijöiden kanssa mikä on sallittua ja mikä ei. Esimerkiksi liian pitkälle vietyjen järjestelmien, jotka tuottavat HR:lle tarkempaa data esimerkiksi ihmisten käytöksen ja sijainnin suhteen voi olla negatiivisia seurauksia. Työntekijät eivät käytä järjestelmiä mikäli he uskovat yksityisyytensä loukattavan, tällöin järjestelmistä saatava hyöty vähenee radikaalisti (Bondarouk *et al.* 2009)

HR-roolin muutos

Lengnick-Hall & Moritz (2003) totesivat että tehokas integroitujen järjestelmien käyttö voi johtaa HR liiketoimintamallin muutoksen vapauttamalla HR-funktion arvoa lisääviin tehtäviin mikä ei aikaisemmin ollut mahdollista. Tämä arvoa lisäävä toiminta voi olla esimerkiksi tehokkaampaa ja avoimempaa tiedonsiirtoa tai työntekijöille kommunikointia sekä osallistamalla muiden liiketoimintalinjojen kanssa strategian laaditaan toimittamalla tarkkaa dataa esimerkiksi työntekijöiden ennustetusta vaihtuvuudesta.

HR:n roolin suhteen kirjallisuus on suuntautunut HR-tietojärjestelmien mahdollisuuden lisätä HR:n strategisuutta, tehdä HR:stä ”*strateginen kumppani*”. Toisaalta organisaatiot eivät mielellään kerro ovatko heidän HR-strategisia HR-tietojärjestelmien käyttöönoton myötä sillä siitä saa todella paljon kilpailuetua Bondarouk & Ruël (2009). Toisaalta Marler (2009) toteaa että perinteinen HR-funktio ei tule muuttamaan strategiseksi pelkästään järjestelmien käyttöönoton myötä mutta toisaalta HR-tietojärjestelmät voivat lisätä strategisuutta hyvinkin paljon, mikäli organisaation HR-funktio on ennestään ollut strateginen. HR-barometrissa vastaajat myös kyseenalaistivat tietojärjestelmien ”vapauttavaa” vaikutusta ja yleisesti keskustelu tästä aiheesta oli hyvin vähäistä.

”Periaatteessa teknologian kehittymisen pitäisi vähentää työn määrää, mutta kokemus on osoittanut, että "koneet" eivät työtä tee vaan tarvitaan ihminen hoitamaan konetta.”

Kun HR-osastot avautuvat teknisille innovaatioille ja pyrkivät muuttamaan rooliaan, lopulliset seuraukset riippuvat siitä kuinka järjestelmät sopivat yhteen HR-prosessien kanssa ja etenkin kuinka ne soveltuvat työntekijöiden ja etenkin linjajohdon työnkuvaan (Bondarouk *et al.* 2009). Kuten HR-palvelunkin toimittamisen suhteen todettiin, linjajohdon merkitys HR-roolin kantajana on lisääntymässä tulevaisuudessa ja se luo myös konflikteja työnkuvista ja rooleista; tämä on todellinen haaste HR:lle (Alleyne, Kakabadse & Kakabadse 2007). Uudessa roolissa HR:n pitää myös ymmärtää teknologiaa laajemmin kuten HR-barometrissa todettiin:

”HR: n tulee ymmärtää miten teknologia voi parantaa koko organisaation sekä myös HR-yksikön tehokkuutta ja tuottavuutta. Tässä auttaa tiivis yhteistyö esim. IT:n tai tuotannon kanssa. Mutta yhtä tärkeää on myös oivaltaa, missä teknologiasta ei ole apua”

HR-ammattilaiselta vaadittavien kykyjen muutos

Hussain, Wallace & Cornelius (2007) raportoivat HR-tietojärjestelmien käytön ja IT-taitojen kehityksen nostaneen HR-ammatin arvostusta. HR-henkilöstön vaadittavat kyvyt ja tiedot luonnollisesti muuttuvat ajan myötä (Ulrich *et al.* 1995). Bell, Lee & Yeung'n (2006) mukaan IT:llä on suuri rooli kykyjen muutoksessa. IT on mahdollistanut HR-funktiolle sen, että sen tarvitsee keskittyä yhä vähemmän rutiinomaisiin hallinnollisiin prosesseihin ja HR voi keskittyä tuottamaan palveluita, jotka mahdollisesti tuovat lisäarvoa liiketoimintaan. Lisäksi Bell *et al.* (2006) huomauttaa että tietojärjestelmien käyttäminen vaatii HR-ammattilaisia ymmärtämään liiketoimintaan yhä kokonaisvaltaisemmin ja kykyä konsultoida sekä halua työskennellä yhä läheisimmin eri sektorien ammattilaisten kanssa ja ratkoa myös heidän ongelmiaan. Jotta näin voidaan toimia ja palvelua sekä strategista näkyvyyttä parannetaan, Gardner, Lepak & Bartol (2003) totesivat että IT:n kehitys muuttaa kokoajan vaadittua tietotaitotasoa yhä enemmän IT:n suuntaan ja HR henkilöstön tulee osata yhä enemmän IT taitoja. Heikkilän (2010, 2011) tutkimus puolestaan raportoi sosiaalisten kykyjen ja niiden käyttäminen sosiaalisessa mediassa olevan tärkein IT-kyky tulevaisuudessa. Barometrissä tuli myös monesti esiin IT-taitojen tärkeys HR-työnkuvassa.

”Teknologia tulisi kyetä ottamaan haltuun niin, että meistä tulisi teknologian kanssa työtä tekeviä, ei pelkästään teknologiaa osin hyödyntäviä organisaation jäseniä. Teknologiaa tulee tuntea, hallita ja hyödyntää. Teknologian ympäristö tulee myös tuntea. Tulee kyetä irtottautumaan A4-printistä ja laajentamaan omaa tietokäsitystä uusien medioiden myötä.”

Tämä artikkeli ehdottaa samankaltaisesti Bell *et al.* (2006) kanssa, että IT-muutos on muuttamassa HR-ammattilaiselta odotettuja kykyjä ja osaamista. ”Perinteiset” taidot eivät kuitenkaan poistu mutta niitä pitää kuitenkin päivittää IT:n suhteen esim. ymmärryksellä sosiaalisesta mediasta jota käsitellään luvussa myöhemmin. Päivittämällä ja omaksumalla uutta IT-osaamista HR-ammattilaiset pystyvät luomaan uutta ja myös eettisempää ja yleisesti tehokkaampaa toimintaympäristöä. Tätä näkemystä tukee Gardner *et al.* (2003) tutkimus, joka löysi, että HR-ammattilaiset, jotka käyttivät muita enemmän IT:tä verkostoituvat myös muita enemmän ja oppivat toisiltaan innovatiivisia työtapoja. Edellisistä positiivista seurauksista huolimatta barometrin tuloksissa IT:n kehitys nähtiin usein haastavana. Iän merkitys korostui monessa vastauksessa, esimerkiksi yleisen IT-käytön suhteen, jolla on siten myös merkitystä itsepalvelujärjestelmiin:

”Ikääntyvät työntekijät kokevat raskaana uuden tekniikan ja toimintatapojen opettelun. Alamme keski-ikä on yli 50 v ja he vastustavat koneiden käyttöä. Tulevaisuudessa koneen käyttöä täytyy kouluttaa henkilöstölle ja uskon, että myös siivoojien tulevaisuutta on koneen käyttö päivittäin viestinnässä ja siivouskäytännöissä.”

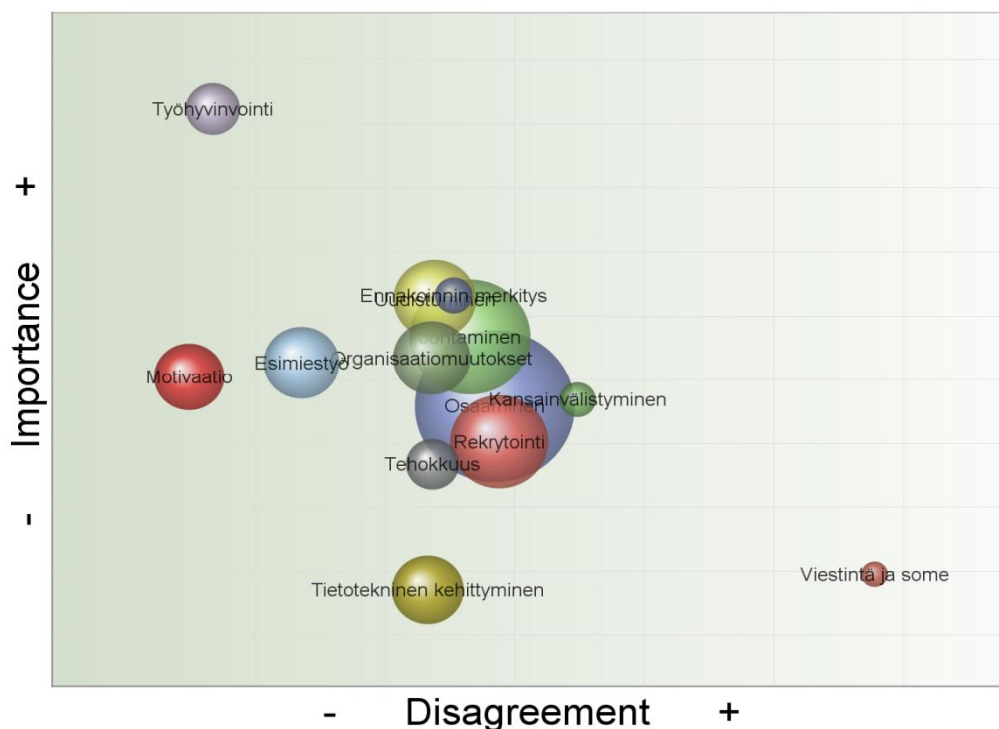
Iän lisäksivastaaajat olivat huolissaan työssäjaksamisestaan.

”Jatkuva teknologinen muutos ja yhä raskaammat järjestelmät lisäävät tehokkuutta (?), mutta mitä tapahtuu työhyvinvoinnille ja jaksamiselle ja työn sisällön mielekkyydelle. Kun tekijän pitäisi osata teknologiat ja ainakin alan alkeet ja olla vielä lisäksi kansainvälinen nuori.”

Tämä osio esitti mitä seurauksia HR-tietojärjestelmistä seuraa HR-toimitukseen, rooliin sekä kykyihin. Seuraavaksi luvussa tarkastellaan sosiaalista mediaa ja sen mahdollista vaikutusta henkilöstötyöhön.

NÄKÖPIIRISSÄ SOSIAALISEN MEDIAN AIKAKAUSI?

Yksi löydös HR barometrissä teknologiaan liittyen oli sosiaalinen media joka nähtiin eniten ristiriitaisena teemana. Siksi keskustelu tämän teknologian vaikutuksesta HR:ään on erittäin tärkeää. Taulukko 3 havainnollistaa yritysten (n=686) suhtautumista sosiaaliseen mediaan.



Kuvio 2. Yritysten suhtautuminen sosiaaliseen mediaan.

Vaikka vastausten määrä barometrissä oli vähäinen sosiaaliseen mediaan liittyen, niin kuitenkin esimerkiksi Martin *et al.* (2009) ja Heikkilä (2010, 2011) mukaan edessä on nyt sosiaalisen teknologian kehityksen kausi ja sen kautta alkaa sosiaalisen median aikakausi HR:ssä. Sosiaalisen median, web 2.0:n, onkin tutkimuksessa ehdotettu olevan seuraava teknologia jolla tulee olemaan suuri vaikutus HR:ään (Kluemper & Rosen 2009; Girard & Fallery 2009; Martin, Reddington, Kneafsey & Sloman 2009) samalla tavalla kuten henkilökohtaisella tietokoneella, internetillä ja langattomalla teknologialla on aiemmin ollu. Girard & Fallery (2009) mukaan termi sosiaalista verkostoa ja sosiaalista mediaa on käytetty runsaasti liiketoiminnan eri osa-alueiden kontekstissa viime vuosien aikana. Termi sosiaalisen median yhdistetään termiin web 2.0. Siinä missä Web 1.0 oli luonteel-

taan kirjoittajalta lukijalle, yksipuolista tiedonvaihtoa, web 2.0:lle on tyypillistä vähentää hierarkiaa tehden lukijasta keskeisen tekijän tiedonvaihdolle. Termiä web 2.0 on viime aikoina kritisoitu olevan markkinointitermi (Girard & Fallery 2009) ja siksi tässä luvussa käytetään termiä sosiaalinen media. Barometrin kommentti lyhykäisyydessään kuvastaa tämän teknologian kaksijakoista luonnetta:

”Sosiaaliset mediat tulevat työpaikoille ja niitä pitää hyödyntää. Tai ottaa ne pois henkilöstön käytöstä, jotta eivät hidasta työn tekoa.”
(Nainen 31-40v)

Puhuttaessa sosiaalisesta mediasta ja HR:stä, potentiaalisia työkaluja ovat muun muassa blogit, wikit, sosiaaliset alustat (LinkedIn, Facebook), virtuaaliset maailmat, videoalustat (youtube). Käytettäessä organisaation palomuurien sisällä (McAfee 2006), tällä teknologialla on sanottu olevan potentiaalia lisätä tiedonjako, edistää yhteistyötä, antaa työntekijälle lisää valtaa sekä kykyä yhdistää eri ikäluokkien työntekijöitä. (Martin *et al.* 2009). Esimerkiksi wikien on todettu olevan erittäin hyviä tiedonjaossa sekä työntekijälle ”äänen antamisessa” (Martin & Reddington 2009). Konsulttitoimisto McKinsey (2008) tukee tätä näkemystä ehdottomalla että yritykset käyttää sosiaalista mediaa sisäisesti, tiedonhallintaan ja sen jakamiseen mutta myös koulutukseen ja tuotekehitykseen sekä sisäiseen rekrytointiin. Barometrissä esitettiin myös mahdollisuuksia:

”Tiedonvaihdon tarve on entistä tärkeämpää ja nopeampaa. Nuorille se on ominaista. HR on jämähtänyt liikaa sisäänpäin 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.”

Konsulttitoimisto McKinsey’s (2007 & 2008) tutkimukset näyttävät että suunnilleen 20–25 % kyselyyn vastanneista globaalien tason yrityksistä käyttivät jo prosesseissaan sosiaalisen median teknologiaan ja ovat yhä enemmän kiinnostuneita hyödyntämään blogeja, wikejä ja muita työkaluja päivittäisissä operaatioissa. Viimeisimmät CIPD:n (2009) ja Birkman International (2010) kyselyt tukevat tätä argumenttia. HR-barometrissa sosiaalisen median merkitystä viestinnässä analysoitiin seuraavasti:

”Henkilöstö kommunikoi ja viestittää myös sosiaalisen median kautta. Sisäinen tiedotus moninaistuu. HR-työhön on tullut nopeasti paljon uusia järjestelmiä. Tällä hetkellä eri järjestelmien integrointi on keskeisessä asemassa. Tulevaisuudessa myös käyttöliittymien pitää olla esimiestyötä tukevia ja yksinkertaisia käyttää.”

Julkaistu akateeminen tutkimus sosiaalisesta mediasta ja HR:stä näyttää olevan jäljessä todellisuudesta organisaatioissa (Heikkilä 2010, 2011), pois lukien tutkimukset muuan muassa sosiaalisesta mediasta ja rekrytoinnista (Kluemper & Rosen 2009; Girard & Fallery 2009), innovaatioista (Martin & Reddington 2009), eettisyydestä erottamisesta bloggauksen perusteella (Valentine, Fleischman, Spragure & Godking 2010) sekä sosiaalisen median strategiasta HR-henkilöstölle (Martin *et al.* 2009). Tutkimuksen puute on yllättävää sillä CedarCrestone (2010) raportti yhdessä Martin *et al.* (2009) tutkimuksen kanssa väittää, että sosiaalinen media on yleistymässä nopeasti liike-elämässä ja tällä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia moniin HR:n eri osa-alueisiin mitä käsittelemme seuraavaksi.

Sosiaalisen median “pimeä puoli”?

Sosiaalisella teknologialla on myös ”pimeä puolensa”. Konsulttitoimistojen tutkimuksen raportoivat vastaajien olevan huolestuneita onko sosiaalinen media työkalu joka itse asiassa laskee tuottavuutta (Birkman International 2010). Miller *et al.* (2011) raportoivat kyselystä jonka mukaan 64 % yritysten johdosta vastusti sosiaalisen median työkalujen implementointia ja 72 % työntekijöistä vastusti niitä. Usein ylin johto on skeptinen voiko sosiaalinen järjestelmä parantaa prosesseja ja huolestuneita kontrollin kadottamisesta. Vaikka monet organisaatiot ovat implementoineet järjestelmiä, niiden käyttö on ilmeisesti yhä vähäistä ja etenkin tulosten mittaaminen on haastavaa. Monet yritykset ovat keskittyneet some:n käyttöasteeseen mitatessa menestystä sosiaalisen median käyttöönnotossa. Miller *et al.* (2011) ja Heikkilä (2010, 2011) ehdottavat että some:n käyttöönoton seuraukset saattavat olla negatiivisia mikäli ainoastaan keskitytään yleiseen käyttöön eikä huomioida eri käyttäjäryhmiä ja mitata heiltä erikseen esimerkiksi työnkuvaan tulleita hyötyjä. Negatiivisia seurauksia voi myös syntyä kun yritykset implementoivat järjestelmiä analysoimatta sopivuutta oman organisaation kulttuuriin. (Säntti 2008.) Barometrissä tuli esiin samankaltaisia toteamuksia:

”Onko sosiaalinen media ja sähköiset palvelut sopivia kaikille työpaikoille/kaikkiin tehtäviin. Pitäisi löytää aikaa arjesta tutustua niihin, ennenkuin ratkaistaan niiden käyttäminen. Ei suinpäin kaikkeen uuteen.”

Levy (2009) ehdottaa, että sosiaalista mediaa käytetään enemmän tytäryrityksissä kuin pääkonttorissa ja siksi se saattaa aiheuttaa työntekijöiden kontrollin menetyksen. Lisäksi yksityisyyteen liittyvät asiat ovat kriittisiä paikkaseurannan ja muiden työkalujen kehittyessä, kuten todettu näiden seikkojen loukkaaminen johtaa HR- tietojärjestelmien vähempään käyttöön (Ruël & Bondarouk 2010) ja tämä seikka tuli esille myös HR-barometrin vastauksissa:

”Erilaiset tekniset kulunvalvonta-, paikannus- ja seurantavälineet voivat kehittyä niin tarkoiksi, että työntekijöiden yksityisyyden suoja saattaa vaarantua.”

Työkalujen implementaatiota saatetaan vastustaa HR:n ja linjajohdon toimesta mikäli he tuntevat että heidän näkemyksiään loppukäyttäjinä ei ole otettu huomioon tai heillä on negatiivisia kokemuksia aikaisemmista sosiaalisen median työkalujen käyttöönotoista. (Martin *et al.* 2008). Lisäksi Levy:n (2009) mukaan yritykset eivät käytä sosiaalista media kokonaisuutena, vaan se on yksittäisten työkalujen kokoelma joita käyttää vähäinen joukko ”pioneereja”. Levy’n (2009) mukaan nuoret työntekijät käyttävät näitä enemmän kuin vanhemmat ja siksi se tulee lisäämään teknologista eriarvoisuutta organisaatioissa ja järjestelmien käyttöasteita jolloin positiiviset seuraukset puolestaan kärsivät. Tämä haaste tuli esille selkeästi HR - barometrin vastauksissa:

”Johtamisen haasteita ovat myös yksilöllisyys, yhteisöllisyys, nuoret/vanhat – Mannermaan sanoja lainatakseni tulevaisuus on vähemmistöjen – ei ole enää enemmistöjä, vaan erilaisia ”vähemmistöryhmiä”, joita sitoo yhteen erilaiset asiat => haastaa johtamisen. On johdettava organisaatiossa, joka voi olla hyvinkin väljä ja on johdettava organisaation ulkopuolisia toimijoita.”

HR-ammattilaiselta vaadittavien kykyjen muutosten suhteen on epäselvää, mitä sosiaalinen media tuo tullessaan ja kuinka se tulee vaikuttamaan etenkin HR-työn identiteettiin. Esimerkiksi näiden taitojen ylläpidosta ja kehittämisestä voi seurata että HR:llä on yhä vähemmän ”tosielämän” kommunikaatiota työntekijöiden kanssa mitä puolestaan on pidetty perinteissä HR:ssä tärkeänä joten tämä voi johtaa vähempään tyytyväisyyteen HR-työssä. Hussain, Wallace & Cornelius (2007) mukaan lisäksi uusien järjestelmien käytön opetteleminen tarvitsee aikaa:

”Uusia teknisiä järjestelmiä tulee nopeaan tahtiin, mutta usein niiden kouluttaminen ja järjestelmien läpivienti tehdään melko kevyesti. Ongelmaksi tulee se, että uusia tietoteknisiä järjestelmiä ei osata hyödyntää täysmääräisesti, jolloin menetetään helposti rajallista työ-aikaa, tulee virheitä ja motivaatio-ongelmia.”

HR-toimituksen suhteen somessa on myös pimeä puolensa. Welbourne (2010) mukaan tämä uusi media tuo toisaalta mahdollisuuden työntekijöille ilmaista itseään ja tämä voi johtaa puolestaan korkeampaan työmoraaliin. Toisaalta, kommunikointi etenkin ulkoisten portaalien kuten Facebookin tai samankaltaisen, voi tuoda riskin että yritys kuulee jotain mitä se ei halua kuulla tai mitä ei pitäisi keskustella julkisuudessa. Verkossa on lukuisia esimerkkejä kuinka työntekijä on irtisanottu hänen sanottuaan somessa jotain mikä on vastoin yrityksen intressejä. Tähän liittyen HR:n rooli etenkin HR:n arvostuksen suhteen saattaa laskea sosiaalisen median sovellukset ovat kuin ”villi länsi”, vailla ohjeistusta tai työntekijät toimivat ilman palautetta. Työntekijät saattaa käyttää helpompia viestintäkanavia yhä enemmän negatiivisen palautteen antoon ja mikäli HR ei reagoi näihin nopeasti saattaa se johtaa suurempaan tyytymättömyyteen. Siksi on tärkeää myös kontrolloida palautekanavia ja muistettava että mikäli työntekijät eivät saa palautetta tai heitä ei kannusteta HR-järjestelmien parissa työskentelyyn niin HR:n rooli tulee laskemaan. (Alleyne *et al.* 2007).

YHTEENVETO JA SUOSITUKSIA HR-AMMATTILAISILLE

Tämän artikkelin tarkoituksena oli esittää HR-tietojärjestelmien historiaa sekä analysoida keskeistä kirjallisuutta HR-tietojärjestelmien seurauksista sekä analysoida sosiaalisen median merkitystä HR:lle. Aineiston tukena oli tuloksia HR-barometristä jotka osoittivat IT:n merkityksen HR:ssä olevan tärkeä ja artikkelin analyysin perusteella HR-tietojärjestelmillä on monia seurauksia HR:n eri osaluille mutta esimerkiksi keskustelu strategisesta kumppanuudesta oli hyvin vähäistä vastaajien keskuudessa. Toisaalta ikään liittyvät seikat nousivat usein esille ja tämän seikan HR-tietojärjestelmien kirjallisuus on jättänyt vähemmälle.

Tässä artikkelissa esitettiin myös monia sosiaaliseen mediaan liittyviä argumentteja. Esitettyjen argumenttien tueksi Cooke & Nick (2008) analysoivat teknologisia trendejä ja tulivat siihen lopputulokseen että sosiaalisen median käyttö tulee kasvamaan rajusti ja tämä kehitys tulee tuottamaan monia uusia innovatiivisia

tapoja hyödyntää ja kehittää liiketoimintaa. Esimerkiksi CedarCrestone (2010) konsulttitoimiston tutkimusten mukaan wikejä käytetään 13 %, sisäisiä blogeja 14 % ja sosiaalista media käyttää 9 % USA:n yrityksistä ja kasvua oli vuodesta 2009 50 %. Sarner, Drakos & Prentice (2008) mukaan näillä työkaluilla on potentiaalia kehittää viestintää, edistää tehokkuutta, luoda innovatiivisia tiedonsiirto- ja oppimismenetelmiä sekä kerätä enemmän ja tarkempaa dataa työntekijöiden kiinnostuksesta ja motivaatiosta, mutta kuten huomasimme kirjallisuusanalyysissa, some:n käytössä on myös ”pimeä puolensa” joka HR-ammattilaisten kannattaa ottaa huomioon.

Tärkeimpänä suosituksena käytännön ammattilaisille tämä artikkeli tarjoaa mahdollisuuden nähdä kuinka teknologian kehityksen trendit tarjoavat HR-ammattilaisille mahdollisuuden nähdä kuinka IT voi tuoda lisäarvoa eri HR:n osa-alueisiin nyt ja tulevaisuudessa. HR-ammattilaiset ovat yhä enemmän sidoksissa IT-työhön joka velvoittaa tunnistamaan teknologiatarpeet organisaatiossa sekä neuvottelemaan ulkoisten palveluntuottajien kanssa sekä implementoimaan järjestelmiä ja arvioimaan niiden toimivuutta. Kaikki tämä vaatii teknologista osaamista. Tämä tulee lisääntymään tulevaisuudessa joten siksi on tärkeää, että HR-ammattilaiset kouluttavat itseään IT:n saralla. Lisäksi on tärkeää analysoida kuinka teknologian kehitys tulee vaikuttamaan omaan urapolkuun, mikäli koetaan että teknologian vähentää HR-ammattilaisen statusta, sen käyttöönotto ja käyttö on yhä vaikeampaa.

Lopuksi, HR-ammattilaisten tulee suhtautua kriittisesti sosiaalisen median mukanaantuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin sekä analysoida kyseisen teknologian käyttömahdollisuudet tarkasti omassa organisaatiossa ennen kyseisen teknologian käyttöönottoa. Artikkelin suosittelee etenkin sosiaalisen median politiikan käyttöönottoa ja olemalla proaktiivinen politiikan kehityksen kanssa. Ohjeistuksen tulisi tähdentää mikä käytös on sallittua sekä antaa tietoa yksityisyydensuojasta, esimerkiksi mitä valvotaan ja mitä tietoja tallennetaan. Lisäksi ohjeistuksessa tulisi olla tietoa toimenpiteistä jotka seuraavat epäeettisestä käytöksestä niin työhön liittyvien kuin työhön liittymättömien käytösten seurauksena. Ehkä tärkeimpänä, saataessa negatiivista palautetta niin ulkoisesti kuin sisäisesti, on muistettava reagoida siihen nopeasti. Tällä tavalla saadaan uudesta voimakkaasta teknologiasta paras hyöty irti.

Lähteet

- Alleyne, C., Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2007). Using the HR intranet An exploratory analysis of its impact on managerial satisfaction with the HR function. *Personnel Review* 36, 295–310.
- Ball, K.S (2001). The use of human resource information systems: a survey. *Personnel Review* 30, 677–693.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 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, 295–308.
- Birkman International (2010). *Human Resources 2.0: How HR Professionals and HR Consultants Use Social Media and Web 2.0 Technologies*. Available at: www.birkman.com/news/BMI_WP_SocialMedia2.pdf.
- Bondarouk, T.V. & Ruël, H.J. (2009). Electronic human resource management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management* 20, 505–514.
- Bondarouk, T.V & Ruel, H.J. (2009 b). Structuring the IT-enabled transformation of HR: An HRM frames analysis in an international company. In Sparrow (Ed.), *Handbook of International Human Resource Management*. John Wiley.
- Bondarouk, T., Looise J.K & Lempsink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel Review* 38, 472–491.
- CedarCrestone (2010). *The CedarCrestone 2009–2010 HR Systems Survey: HR Technologies, Deployment Approaches, Value and Metrics*. 12th Annual Edition. CedarCrestone.
- CIPD (2009). *Web 2.0 and Human Resource Management ‘Groundswell’ or hype? The Chartered Institute of Personnel and Development, Reading*. British Library Cataloguing in Publication Data: Reading
- Cooke, M. & Nick, S. (2008). Web 2.0, social networks and the future of market research. *International Journal of Market Research* 50, 21–38.
- DeSanctis, G. (1986). Human resource information systems: A current assessment. *MIS Quarterly* 10, 15–27.
- Drake, J.W & Wilson III, E.J. (2009). *Information Revolution and Global Politics*. Cambridge, London: The MIT Press.

Fletcher, P.A.K (2005). From personnel administration to business-driven human capital management. In: Stone (Ed.) *The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age*. San Francisco: Jossey Bass.

Florkowski, G. & Olivas-Luján, M.R. (2006). Diffusion of information technology innovations in human resource service delivery: A cross-country comparison. *Personnel Review* 35, 684–710.

Gardner S.D., Lepak, D.P. & Bartol, K.M. (2003). Virtual HR: The impact of information technology on the human resource professional. *Journal of Vocational Behavior* 63, 159–179.

Girard, A. & Fallery, B. (2009). E-recruitment: new practices, new issues. An exploratory study. In: *The Third International Workshop on Human Resource Information Systems*, 6–7 May 2009, Milan, Italy.

Haines, V.Y. & Petit, A. (1997). Conditions for successful human resource information systems. *Human Resource Management* 36, 261–275.

Haines III, V.Y. & Lafleur, G. (2008). Information technology usage and human resource roles and effectiveness. *Human Resource Management* 47, 525–540.

Heikkilä, J-P. (2010). *A Delphi Dstudy on E-HRM: Future directions*. 3rd European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management. 05 / 2010 Bamberg, German.

Heikkilä, J-P. (2011). *Exploring Future Trends: The Era of Social Media for HRM?* Forthcoming.

HR-barometri (2011). <http://www.henryorg.fi/page?pageId=2695>.

Huselid, M.A., Becker, B.E. & Beatty, R.W. (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hussain, Z., Wallace J. & Cornelius, N.E. (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *Information & Management* 44, 74–89.

Kavanagh, M. & Thite, M. (2008). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. Thousand Oaks: Sage publications.

Kluemper, D. & Rosen, P. (2009). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology* 24, 567–580.

Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review* 8, 215–234.

- Lepak, D.P. & Shaw, J.D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management* 19, 1486–1499.
- Lengnick-Hall, M.L. & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research* 24, 365–379.
- Levy, M. (2009). Web 2.0 implications on knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 13, 120–134.
- Magalhaes, R. & Ruël, H. (2007). Studying human resource information systems from an integrated perspective: a research agenda. *Proceedings of the 1st International Workshop on Human Resource Information Systems*. Funchal (Portugal) 2007.
- Marler, J.H. (2009). Making human resources strategic by going to the Net: reality or myth? *The International Journal of Human Resource Management* 20, 515–527.
- Martin, G., Reddington, M. & Alexander, H. (2008). *Technology, Outsourcing and Transforming HR* (Eds), Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Martin, G., Reddington M., Kneafsey, M.B. & Sloman, M. (2009). Scenarios and strategies for Web 2.0. *Education & Training* 51, 370–380.
- Martin, G. & Reddington, M. (2009). Reconceptualising absorptive capacity to explain the e-enablement of the HR function (e-HR) in organizations. *Employee Relations* 31, 515–537.
- McAfee, A.P. (2006). Enterprise 2.0: the dawn of a new collaboration. *Sloan Management Review* 47, 21–28.
- McKinsey (2007). *How Businesses are Using Web 2.0: a McKinsey Global Survey*. McKinsey Quarterly. Available in Internet: www.mckinseyquarterly.com/article_abstract.aspx?ar=1913&l2=16&l3=16&srid=27&gp=0.
- McKinsey (2008). *Buidling the Web 2.0 enterprise: a McKinsey global survey*. McKinsey Quarterly. Available in Internet: www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?L2=16&L3=16&ar=1913.
- Miller, M., Marks, A. & DeCoulode, M. (2011). *Social software for business performance*. Deloitte Insights. Available in Internet: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-United-States/Local%20Assets/Documents/TMT_us_tmt/us_tmt_%20Social%20Software%20for%20Business_031011.pdf.
- Ruël, H.J.M., Bondarouk, T. & Looise, J.C. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Review* 15, 364–381.

Ruta, C. D. (2009). HR portal alignment for the creation and development of intellectual capital. *The International Journal of Human Resource Management* 20, 562–577.

Sarner, A., Drakos & Prentice, S. (2008). *The Business Impact of Social Computing* [online]. [registration required] Gardner consulting. Available in Internet: <http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=758947>.

Sheng, H., Nah, F. & Siau, K. (2005). Strategic implications of mobile technology: A case study using Value-Focused Thinking. *Journal of Strategic Information Systems* 14, 269–290.

Snell, S.A., Steuber, D. & Lepak, D.P. (2001). Virtual HR departments: getting out of the Middle. In R.L. Henan & D.B. Greenberger (Eds), *Human Resource Management in Virtual Organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishing,

Sparrow P., Brewster, C. & Harris, H. (2004). *Globalizing human resource management*. London: Routledge.

Stone, D.L (2005). *The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age*. (Ed.) San Francisco: Jossey Bass.

Stone, D., Stone-Romero, E. & Lukaszewski, K. (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. *Human Resource Management Review* 16, 229–244.

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review* 17, 19–37.

Strohmeier, S. (2009). Concepts of e-HRM consequences: a categorisation, review and suggestion. *The International Journal of Human Resource Management* 20, 528–543.

Säntti, P. (2008). *Developing Corporate Knowledge Management through Social Media*. Espoo, Helsinki University of Technology. Verkkojulkaisu: <http://lib.tkk.fi/Dipl/2008/urn012879.pdf>.

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

Ulrich, D., Younger, J. & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management* 47, 829–850.

Valentine, S., Fleischman, G.M., Spragure, R. & Godking, L. (2010). Exploring the ethicality of firing employees who blog. *Human Resource Management* 49, 87–108.

Welbourne, T. (2010). New media: Editor-in-chief's note: Opportunity of curse for HR? *Human Resource Management* 49, 1–2.

LOPPUSANAT

Barometri tarjosi rikkaan, joskin jonkin verran pirstaleisen kuvan henkilöstötyön tulevaisuudesta. Vastaajat ilmensivät puheenvuoroissa paitsi omia, myös organisaatioidensa, toimialojensa ja koko henkilöstöjohtamisen uskomuksia koskien henkilöstötyön nykytilannetta ja tulevaisuuden haasteita. Nämä uskomukset ovat ratkaisevia, koska niiden varassa organisaatioiden vaikuttajat tekevät henkilöstötyötä koskevat päätöksensä.

Kuten kaikki muukin toiminta, myös henkilöstöjohtaminen muotoutuu organisaatiossa näkyväksi ilmiöksi sen kautta, että siihen vaikuttavat ihmiset tiedostavat asioita, määrittelevät niiden sisältöjä ja merkityksiä sekä alkavat toimia niiden mukaan. Henkilöstöjohtaminen erilaisine käytäntöineen ja painotuksineen rakentuu sosiaalisen, luonteeltaan dialektisen ja jatkuvan prosessin kautta, jossa toistuvat asioiden näkyväksi tekeminen (externalization), totuudeksi tuleminen (objectivation) ja sisäistyminen (internalization) (Berger & Luckman 1967: 129).

Jonkin henkilöstötyön osa-alueen nostamiseen vaalimisen ja kehittämisen kohteeksi riittää joskus organisaatiossa yhdenkin vaikutusvoimaa omaavan henkilön oivallus, joka vähitellen muuttuu laajemman ryhmän yhteiseksi asiaksi. Tämä näkyväksi tuleminen prosessi tapahtuu keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan kautta. Pitkälle vietyinä asian kyseenalaistaminen loppuu ja sitä aletaan pitää totuutena ja itsestäänselvyyttenä. Tällöin asia on objektivoitunut. Se puolestaan vaikuttaa organisaatioon tulevien yksilöiden käsityksiin ja muuttaa heidän toimintaansa eli se sisäistyy. Monet organisaatioiden johtamisen osa-alueet ja elementit ovat saavuttaneet tällaisen aseman ja ovat sisäistyneet ajattelua vahvasti ohjaaviksi kehyksiksi. Objektivoituminen voi olla myös haitallista, jos se rakentuu pitkällä tarkastelujänteellä kestävämmien asioiden varaan eikä sitä kyseenalaisteta olosuhteiden muuttuessa.

Henkilöstökäytäntöjen näkyväksi tekeminen ja siirtyminen organisaation retoriikkaan eivät siis vielä takaa sitä, että aitoa sisäistymistä on tapahtunut. Asia punnitaan parhaiten valintatilanteissa. Silloin, kun resursseista on niukkuutta, ”vahvin totuus” saa voiton. Tässä mielessä henkilöstökäytäntöjen ja henkilöstöjohtamisen arvojen rooli ja asema organisaatioiden johtamisen monimutkaisessa kokonaisuudessa on erityisen ongelmallinen. Joskus vain harvat henkilöt yrityksessä ovat syvällisesti selvillä jonkin henkilöstökäytännön luonteesta, merkityksestä ja heijastuksista. Yleensä he ovat henkilöstöammattilaisia. Henkilöstöammattilaisten lisäksi keskeinen rooli henkilöstöjohtamisen päätöksenteossa on muulla liiketoimintajohdolla ja asiantuntijoilla sekä luottamushenkilöillä.

Se, mitä kulloinkin pidetään parhaana totuutena, vaihtelee ajassa. Henkilöstötyö ja sen kehittyminen ovat vahvasti sidoksissa kulloiseenkin yhteiskunnalliseen tilanteeseen, lähihistoriaan ja tulevaisuutta koskeviin uskomuksiin sekä etenkin näihin perustuviin liikkeenjohdon trendeihin (Schmidt & Vanhala 2010: 122). Organisaatiot pyrkivät kussakin historiallisessa tilanteessa tunnistamaan parhaita (tai hyviä) henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, joilla uskotaan olevan mahdollisimman suora ja tehokas yhteys tuloksellisuuteen (Yount, Snell, Dean & Lepak 1996; Delery & Doty 1996: 806). Ne omaksuvat melko nopeasti toisiltaan tehokkaiksi arvioituja käytäntöjä ja tulevat siten yhä samankaltaisemmiksi (Legge 2001).

Yksittäisen organisaation tasolla tarvitaan selvästikin lisää keskustelua. Kaikilla osapuolilla tulisi olla tieto siitä, mitä kukin niistä ajattelee ja kokee tärkeäksi. Asioiden kehittymisen kannalta on kuitenkin välttämätöntä myös riittävän yhteinen näkemys siitä, mitä ja mihin suuntaan asioita henkilöstötyön kentässä vietään. Kaikkea ei ole mahdollista tehdä, joten on priorisoitava. Aineiston valossa lähitulevaisuuden henkilöstöjohtamisen prioriteettilistan kärjessä ovat työhyvinvointiasioiden hoitaminen, osaamisen varmistaminen ja ihmisten johtamisen kehittäminen. Se ei kuitenkaan vielä riitä, että asiat tunnistetaan tärkeinä. Niihin joudutaan myös uhraamaan aikaa, työpanosta ja usein myös rahaa. Voimavarojen lisäämispäätökset ovat kuitenkin tässä taloudellisessa suhdannetilanteessa ongelmallisia ja johtavat monesti valintoihin, joissa voimavaroja siirretään jostakin kohteesta johonkin toiseen. Henkilöstöjohtaminenkin on arvovalintojen äärellä. Tärkeä yhteistyökumppani henkilöstöammattilaisille näissä arvovalinnoissa on organisaation ylin johto.

Barometriaineiston valossa yksi aiheellinen kysymys pohdittavaksi organisaatioissa on se, miten resursoidaan henkilöstötyötä, joka näyttää olevan tulevaisuudessa vielä nykyistään tärkeämmässä roolissa. Aineisto paljasti, että monesti henkilöstöjohtamisen tehtäväkentällä tehdään niitä asioita, joita ehditään ja kyetään tekemään, eikä sitä, mikä olisi strategisesti viisasta tehdä. Monia henkilöstötyön alueita tehdään ja ostetaan ulkoa sykäyksenomaisesti reagoiden, koska kokonaisvaltaiseen strategiseen etenemiseen ei ole aikaa paneutua. Monet henkilöstöammattilaiset tuntuvat olevan pahassa oravanpyörässä.

Henkilöstötoimintojen ja henkilöstöammattilaisten työsarkaa käsiteltiin aineistossa kokolailla koruttomasti. Paikoin nousi esille kuva ”täistä tervassa”, välillä ”tuulimyllyjä vastaan taistelevasta karpäsestä”. Aineistossa näyttäytyikin edelleen kipuilu henkilöstöjohtamisen syrjäisestä asemasta organisaatioiden johtamisen kartalla. On kuitenkin ilmeistä, että henkilöstöfunktion asema organisaatiossa vahvistuu vain sitä kautta, että sen palvelujen tuottama lisäarvo voidaan jotenkin

osoittaa. Henkilöstöfunktion palvelutarjontaa, sen tulosten täsmällisempää osoittamista ja johtamista hyödyttäviä mittareita onkin välttämätöntä kehittää.

Oleellinen 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. Barometriaineisto virittää ehdotuksen henkilöstötyön viiden kohdan kehittämissuunnitelmaksi (kuvio 1). Jokainen organisaatio on kuitenkin yksilö, ja siksi on välttämätöntä laatia oma, aito ja tarvelähtöinen kehittämissuunnitelma, jonka varassa henkilöstötyön tulevaisuuden haasteisiin kyetään vastaamaan.



Kuvio 1. HR-barometrin virittämä kuva henkilöstötyön kehittämishaasteista

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen johtaminen edellyttää sekä strategista otetta että monipuolisen keinovalikoiman hyödyntämistä. Työhyvinvoinnin elementit on nähtävä laajasti paitsi työturvallisuuden ja työterveyden, myös psykososiaalisen työympäristön tekijöiden näkökulmasta. Työhyvinvoinnin vastuut on niin ikään selkiytettävä organisaation eri tasoilla.

Osaamisen johtaminen on organisaation strategisen johtamisen ydinaluetta. Siinä henkilöstöjohtaminen ja liiketoiminnan tai perustehtävän johtaminen liittyvät vahvasti ja luonnollisesti toisiinsa. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa strategian perusta usein onkin osaamiseen liittyvissä valinnoissa. Strategiaprosessit ja niissä hyödynnettävät työkalut tulisikin valjastaa ottamaan osaamisasiat tehokkaasti huomioon strategiatyössä ja strategian implementoinnissa.

Johtajuuden kehittäminen on perinteisesti keskittynyt johtajiin ja esimiehiin yksilöinä. Tulevaisuudessa painopistettä tulisi siirtää kollektiivisen kehittämisen suuntaan. Tämä tarkoittaa organisaatiokohtaista johtajuuden kehittämistä kulttuurin ja käytäntöjen tasolla, sekä johtajuuden kehittämistä samalla ammattimaisemmaksi. Käytännössä tämä voi merkitä johtajuuden laatukäsikirjan tapaisia määrittelyitä, selkeämpiä koulutuspolkuja ihmisten johtamisen tehtäviin ja johtajuuden parempaa resurssointia muun muassa siihen käytettävän ajan suhteen.

Henkilöstön moninaistuminen haastaa nykyisen kaltaisia henkilöstöpolitiikkoja. Sen sijaan, että organisaatioissa olisi vain yhdenlaisia henkilöstökäytäntöjä, on tulevaisuudessa pystyttävä tarjoamaan monenlaisia käytäntöjä, jotka vastaavat erilaisten ryhmien tarpeita. Erityisesti huomioon otetaan eri elämänvaiheissa ja eri kulttuureista tulevien erilaisia tarpeita. Erilaistaminen voi liittyä esimerkiksi työaikoihin, uriin, osaamisen kehittämiseen ja palkitsemiseen.

Henkilöstöjohtamisen yhä strategisempi rooli edellyttää tehokasta seuranta sen kyvystä vastata strategiaan tarpeisiin. Henkilöstöfunktion toimintaa ja sen toiminnan tuloksia tulisi kyetä mittaamaan ja saamaan riittävästi tietoa prosessien toimivuudesta ja inhimillisen pääoman investointien tuotoista. Edellytyksenä on henkilöstökustannuslaskennan ja henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien kehittäminen. Tämä tarkoittaa tiivistyvää yhteistyötä muun muassa taloushallinnon kanssa.

Tulevaisuuden kehittämishaasteet haastavat henkilöstötyön ammattilaisia myös kehittämään omia valmiuksiaan. Aineistossa oli joitakin itsekriittisiä kommentteja, joista seuraava esimerkki:

”HR:llä itsellään on vielä paljon työtä, jotta ymmärtäisi uuden roolin asiantuntijana ja strategisen tiedon välittämisellä johdolle ja organisaatiolle. HR itse kompastuu omaan muutosvastarintaan ihan johdossa asti. Ei osata itse käyttää itsepalvelutyökaluja, joita myydään esimiehille ja yksiköille käyttöön. Monet HR henkilöt ovat vielä liian "täti leelian leposohva" vaihteessa. Se rooli ei toimi kun pyritään toimimaan konsultoivana asiantuntijana”

Henkilöstötyön kehittämisen ehtona on kirkas visio ja määrätietoinen kulkeminen sitä kohti. Eräs henkilöstöammattilainen kuvasi oman vastualueensa tavoitetilaa vuonna 2015 seuraavasti:

”Henkilöstön osaaminen vastaa tavoitteisiin 100 %:sti. Jatkuva parantaminen henkilöstöprosessin kaikilla alueilla. Henkilöstön tulokellisuus ja tuottavuusmittarit ovat kunnossa. Johtaminen on motivoivaa, lujaa ja arvostavaa. Asiakasnäkökulma kirkas. Johtajilla kaikki langat käsissä: ei osaoptimointia. Toimivat johtamisjärjestelmät.”

Lähteet

Schmidt, T. & Vanhala, S. (2010). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta*. Cranet-projekti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-115. Helsinki: Aalto-Print.

Yount, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. & Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal* 39:4, 836–866.

Legge, K. (2001). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan.

Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal* 39:4, 802–835.

Berger, P.L. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor Book.

KIRJOITTAJAT

Jukka-Pekka Heikkilä (KTM, VTM) viimeistelee poikkitieteellistä väitöskirjaansa henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmistä globaalissa kontekstissa, teemoina ovat mm. tietojärjestelmien tulevaisuuden seuraukset HR:n eri osa-alueille sekä tietojärjestelmien integroinnin haasteet Kiinan kontekstissa. Heikkilällä on monivuotista työkokemusta Kiinasta, Hollannista sekä Isosta-Britanniasta. Viime aikoina Heikkilä on tutkinut lisäksi sosiaalista mediaa ja sen tuomia muutoksia johtamisessa.

KTT **Maria Järnlström** toimii tutkijatohtorina ja Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelman koulutusohjelmavastaavana Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä. Hän on myös HENRYn Vaasan aluejaoksen vetäjä. Tutkimusintressit liittyvät strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja uratutkimukseen.

KTM **Juhani Kauhanen** on työskennellyt teollisuudessa ja palvelualoilla henkilöstöjohtamisen tehtävissä ja opettanut viime vuosina useissa korkeakouluissa ja kirjoittanut kirjoja henkilösövoimavarojen johtamisesta ja palkitsemisesta.

KTT, dosentti **Niina Koivunen** on yliopistotutkija Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä. Hän on tutkinut johtajuuden merkityksiä taide- ja asiantuntijaorganisaatioissa. Erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat relationaaliset ja tasavertaiset johtajuuskäytännöt sekä asiantuntijuuden kollektiivinen muodostuminen. Tällä hetkellä Koivusen tutkimus käsittelee taidelähtöisten menetelmien käyttöä johtajuuskoulutuksessa ja luovan talouden kehitysprojekteja.

KTM **Susanna Kultalahti** toimii Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä tutkimusavustajana ja on aloittanut väitöskirjatyöskentelyn Pro Gradu -tutkielman yhteydessä vuonna 2010. Hänen väitöskirjassaan ja tutkimuksessaan erityistä painoarvoa annetaan Y-sukupolven ominaisuuksille ja odotuksille, sekä Y-sukupolvelaisten aiheuttamille paineille ja haasteille esimiestyön ja johtajuuden näkökulmasta.

Marianne Laurila (HTM, KTM) toimii tohtorikoulutettavana Vaasan yliopistossa henkilöstöjohtamisen alueen tutkimusryhmässä. Hän viimeistelee parhaillaan Muutoksen johtamista kansainvälisessä työympäristössä käsittelevää väitöskirjatyötään. Laurila on toiminut aikaisemmin erilaisissa tutkimustehtävissä mm. organisaation oppimiseen liittyen.

KTT **Liisa Mäkelä** on tutkimuksissaan keskittynyt erityisesti johtajuuteen liittyviin kysymyksiin esimies-alaisuusuhdeiden näkökulmasta. Työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen tematiikkaa hän on tutkinut erilaisista näkökulmista ja erilai-

sisä konteksteissa (esim. ekspatriaatit, sukupuoleen liittyvät erityiskysymykset). Mäkelä on väitellyt kauppatieteistä vuonna 2009 ja tekee parhaillaan väitöskirjaa Tampereen yliopiston psykologian laitokselle.

KTK **Hilpi Rybatzki** viimeistelee KTM-opintojaan Vaasan yliopistossa aikeinaan jatkaa jatko-opiskelijana tämän jälkeen. Hänen kiinnostuksen kohteena ovat kahdenväliset esimies-alaisuudet, uusi esimiehisyys ja esimiesten kehittäminen sekä esimiesten työhyvinvointi.

KTT **Adam Smale** väitteli tohtoriksi organisaatioista ja johtamisesta vuonna 2007 Vaasassa, jossa hän toimii tällä hetkellä tutkijatohtorina ja EPAS-akkreditoitun maisteriohjelman, Master's Degree Programme in International Business, Vice Managerina. Hänen tutkimusintressinsä ovat henkilöstöjohtamisessa, talent managementissa sekä tiedon siirtämisessä monikansallisissa yrityksissä.

KTT **Vesa Suutari** työskentelee Kauppatieteellisen tiedekunnan dekaanina Vaasan yliopistossa. Aiemmin hän on työskennellyt yliopistossa mm. tiedekunnan varadekaanina, Johtamisen laitoksen johtajana sekä tutkimusryhmien johtajana. Hän on toiminut myös erilaisissa kansallisissa ja kansainvälisissä rooleissa kuten Suomen Kauppakorkeakoulut -yhdistyksen varapuheenjohtajana, European Academy of Management:in hallituksessa sekä Henkilöstöjohtamisen Ryhmä Henry Ry:n hallituksessa. Hänen tutkimuksena on keskittynyt kansainvälisen johtajuuden ja kansainvälisen henkilöstöjohtamisen erityiskysymyksiin.

Risto Säntti on filosofian tohtori vuodelta 2001. Hänen työnantajansa on Vaasan yliopisto, jossa hän työskentelee projektipäällikön tehtävässä. Hänellä on kokemusta HR- ja HRD-johtotehtävistä suurissa monikansallisissa yrityksissä.

KTM **Timo-Pekka Uotila** toimii projektitutkijana Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä. Hänen kiinnostuksen kohteenaan ovat erityisesti strateginen henkilöstön kehittäminen sekä systeemiteoriat sekä niiden uusimmat ilmentymät. Teoreettisen kiinnostuksen lisäksi häntä kiinnostaa osaamisen kehittäminen käytännön työssä.

KTT **Riitta Viitala** on työskennellyt Vaasan yliopistossa eri tehtävissä ja vuodesta 2006 nimitettynä professorina toimien tällä hetkellä Johtamisen yksikön yksikövastaavana ja myös ”*Henkilöstöjohtamista strategisena kilpailutekijänä*”-tutkimusryhmän johtajana. Hänen tutkimuskiinnostuksensa on kohdistunut osaamisen johtamisen, johtajuuden ja henkilöstöjohtamisen näkökulmiin. Ennen akateemista uraansa Viitala on työskennellyt henkilöstöjohtamisen tehtävissä yksityisellä ja julkisella sektorilla.

Liite 1.





HR Barometri

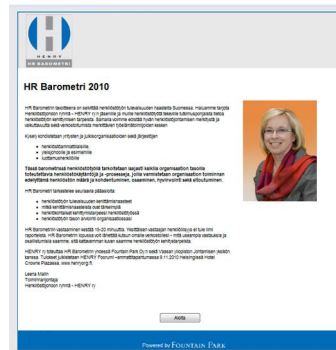
Muut kumppanit:


- Suomen Ekonomiliitto SEFE ry
- Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry
- Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry
- Kunnallinen työmarkkinalaitos
- Uusi Insinööriliitto UIL ry
- Tehy ry
- Toimihenkilöunioni
- Valtion työmarkkinalaitos
- Palvelualojen ammattiliitto PAM ry



Yhteenvetoraportin sisältö


- Verkkohaastattelun tavoitteet ja osallistuneet
- Verkkohaastattelun vaiheet
- Yhteenveto tuloksista
- Teemuokkien esittely






Tavoitteet ja osallistuneet

- Verkkohaastattelun tavoitteena on selvittää henkilöstötyön tulevaisuuden haasteita Suomessa.
- Haastatteluun kutsuttiin kumppaniorganisaatioiden kautta laajasti henkilöstöammattilaisia, ylesijohtoa ja esimiehiä sekä luottamushenkilöitä.
- Sisäänkirjautuneita oli 2377 ja vastaajia 1890. Keskimääräinen vastausaika oli 19 minuuttia.
- Sivusto oli auki 1.-29. lokakuuta.





Taustatietoa osallistujista

Ikäsi	N	%
alle 30 vuotta	55	2,9 %
31-40 vuotta	405	21,6 %
41-50 vuotta	627	33,4 %
51-60 vuotta	613	32,6 %
yli 60 vuotta	179	9,5 %
Mihin ryhmään katsot kuuluvasi?	N	%
Henkilöstöammattilainen (asiantuntija/johtotehtävät)	820	43,4 %
Muissa johto-/esimiestehtävissä toimiva	548	29,0 %
Luottamushenkilö	522	27,6 %
Organisaatiosi henkilöstömäärä	N	%
alle 10 työntekijää	98	5,2 %
11-49	238	12,6 %
50-249	411	21,7 %
250-499	271	14,3 %
500-4999	635	33,6 %
yli 5000	237	12,5 %
Vastajan sukupuoli	N	%
Nainen	1190	62,6 %
Mies	710	37,4 %



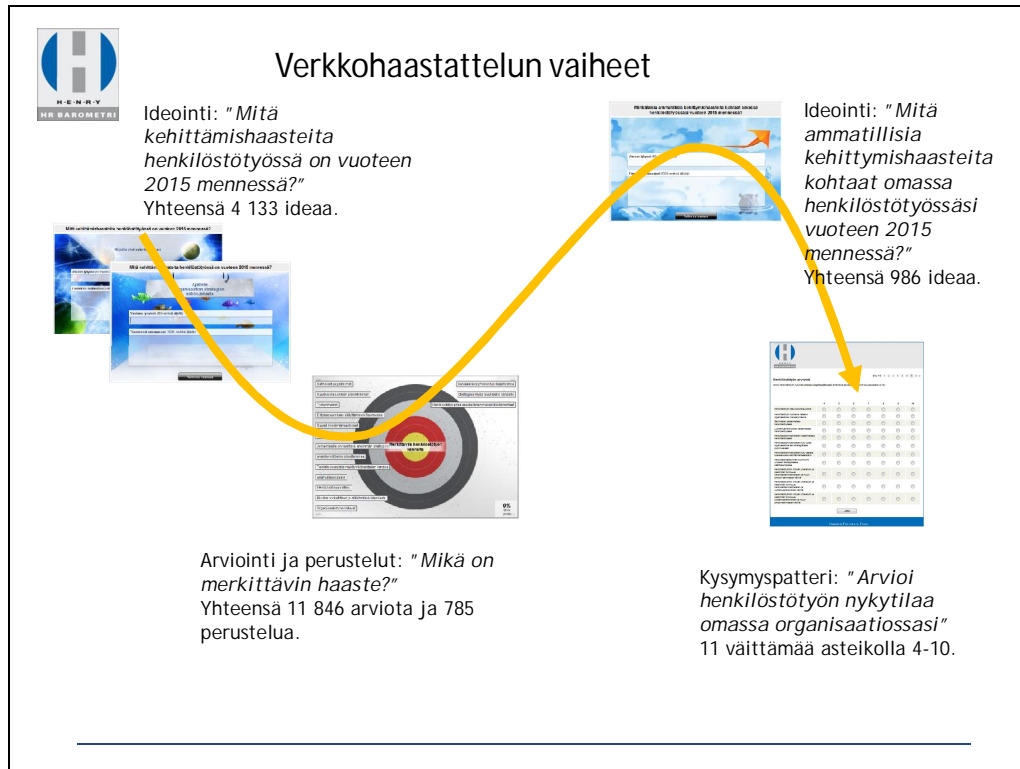
Taustatietoa osallistujista

Asema organisaatiossa		
	N	%
Ylin johto	435	22,9 %
Keskijohto	494	26,0 %
Muu esimies	145	7,6 %
Asiantuntija	539	28,4 %
Työntekijä	284	15,0 %
Vastajan koulutusala		
	N	%
Kauppateieteellisen alan koulutus	479	25,3 %
Hallintotieteellinen koulutus	141	7,4 %
Oikeustieteellinen koulutus	87	4,6 %
Kasvatustieteellisen alan koulutus	231	12,2 %
Muu yhteiskuntatieteellisen alan koulutus	142	7,5 %
Psykologian alan koulutus	32	1,7 %
Tekniikan alan koulutus	298	15,7 %
Sosiaali- ja terveysalan koulutus	285	15,0 %
Muun alan koulutus	202	10,6 %
Organisaatiosi toimiala		
	N	%
Teollisuus	260	13,8 %
Kaupan ala	78	4,1 %
Rahoitus- ja vakuutusala	64	3,4 %
Muu yksityinen palveluala	197	10,4 %
Informaatio ja viestintäala	90	4,8 %
Julkinen hallinto & palvelut	1004	53,2 %
Muu	194	10,3 %

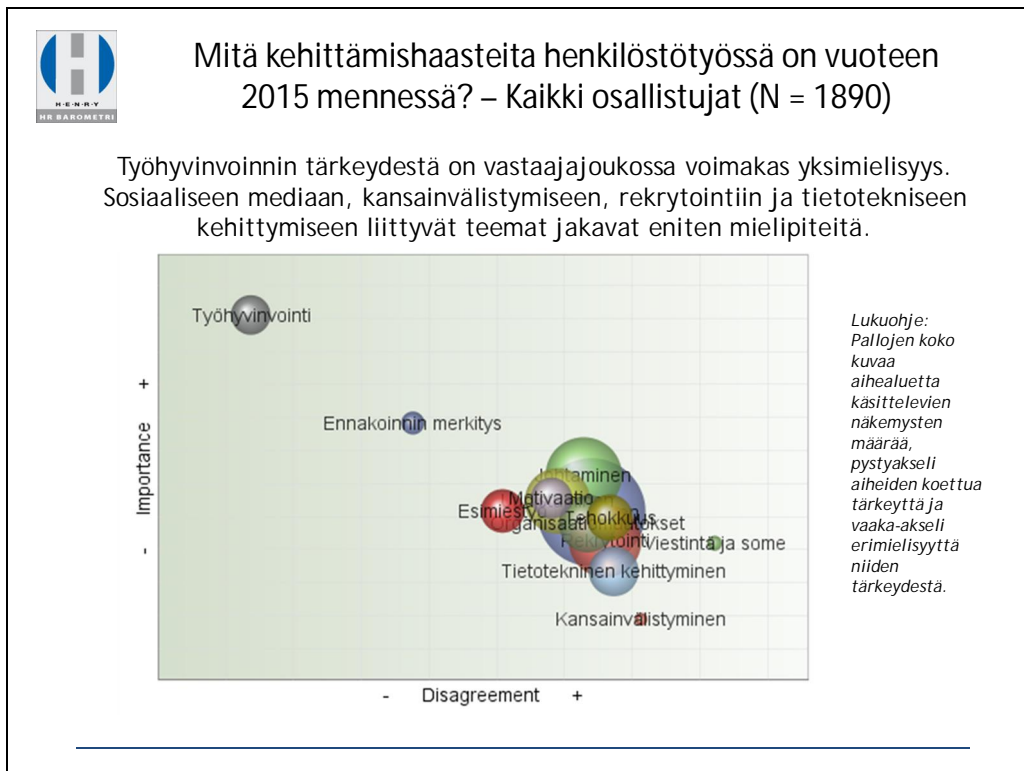
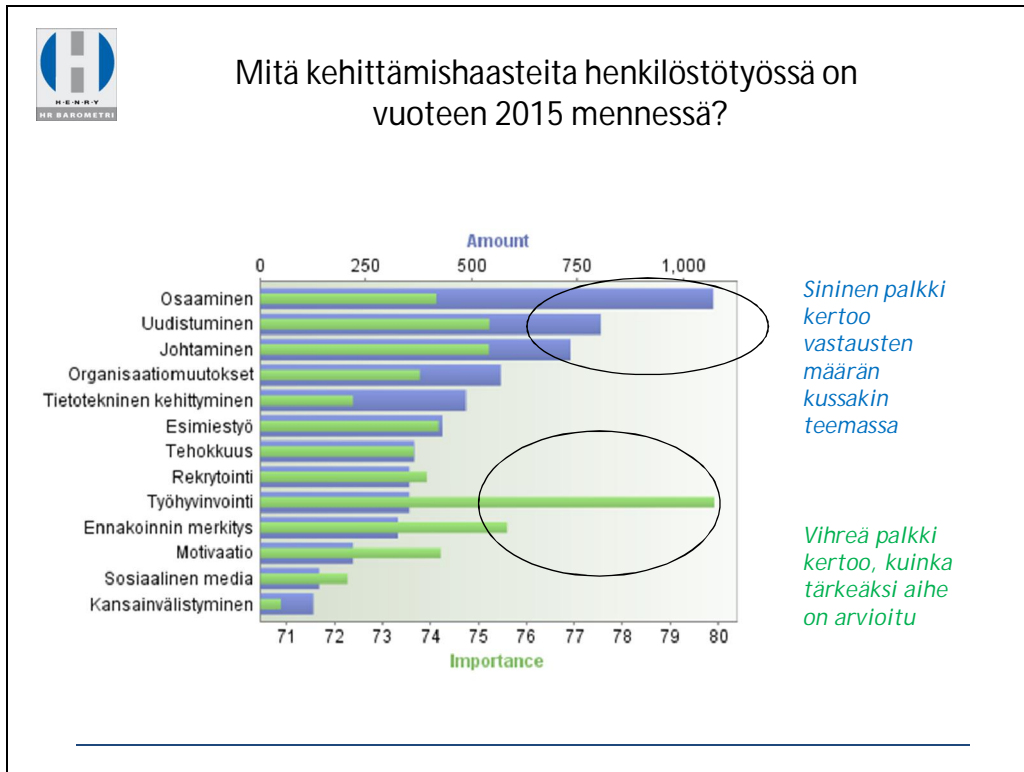


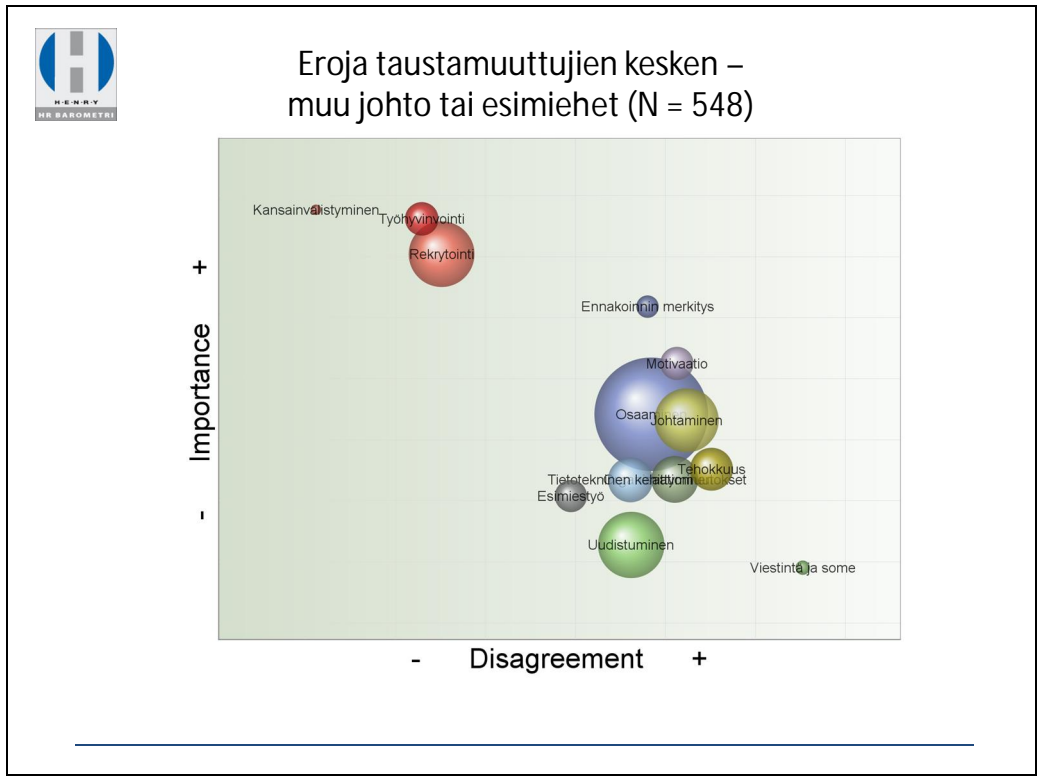
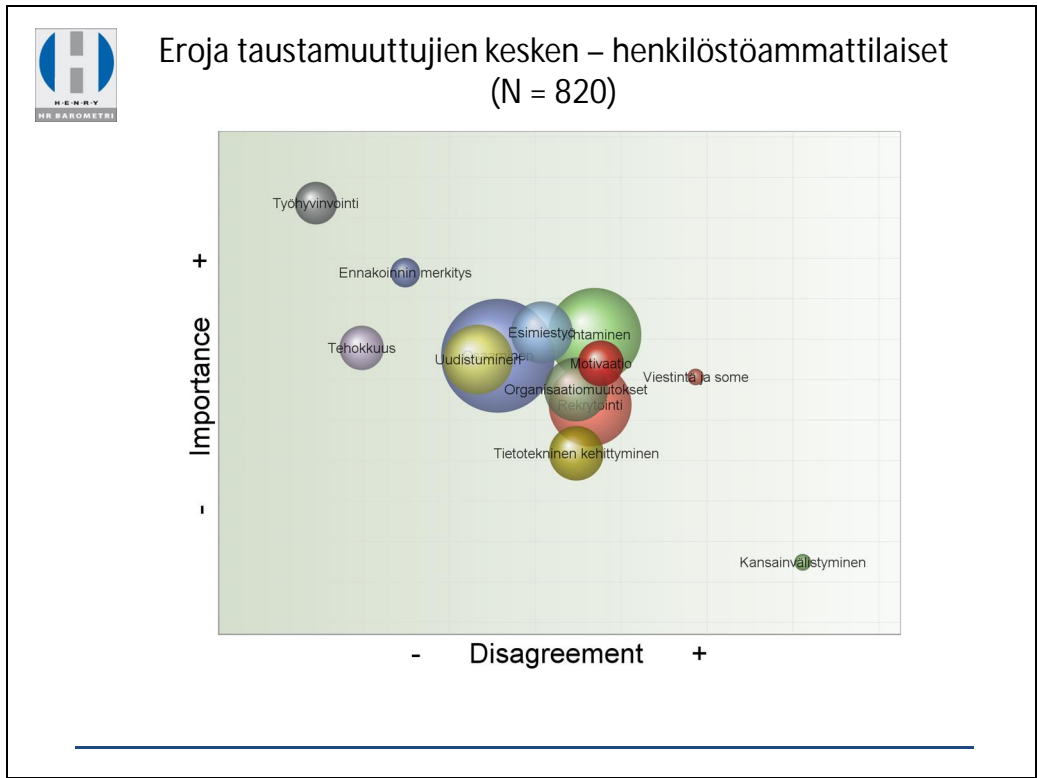
Taustatietoa osallistujista

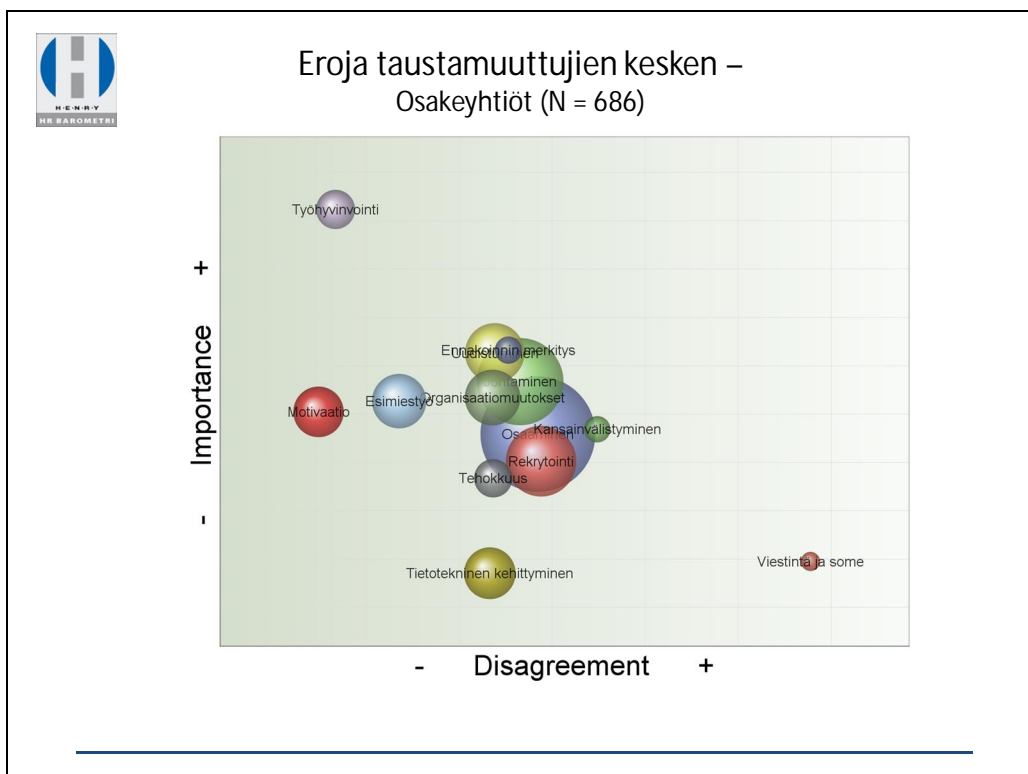
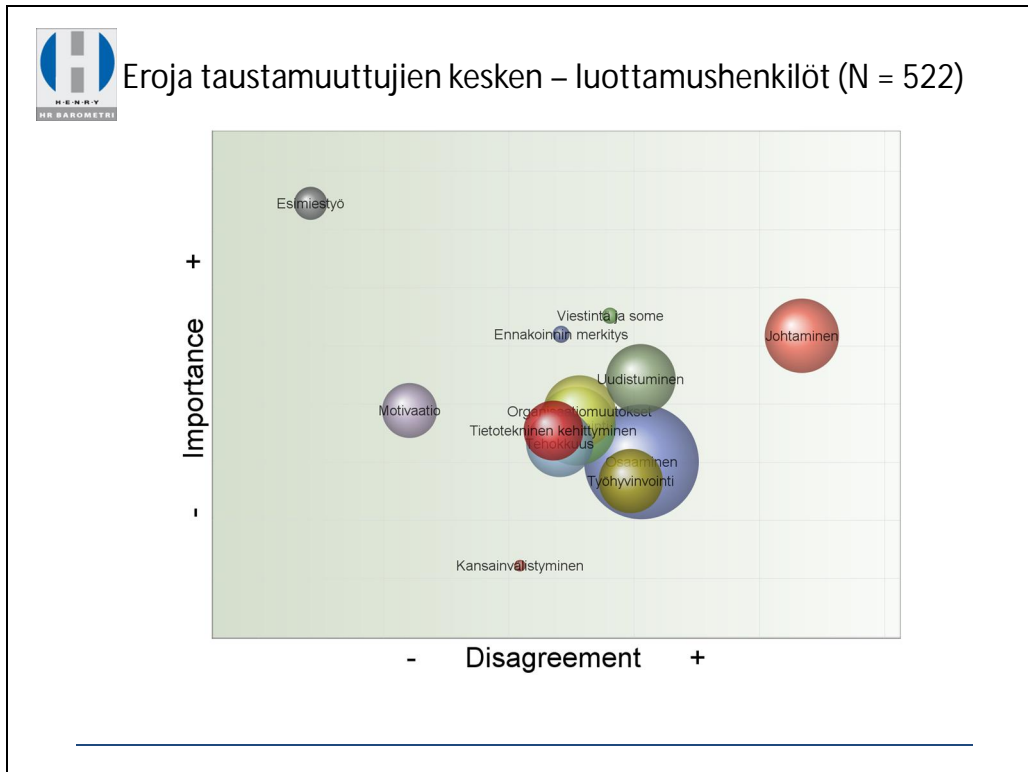
Organisaatiomuoto		
	N	%
Osakeyhtiö	438	23,1 %
Osakeyhtiö, joka on pörssiyhtiö	248	13,1 %
Julkinen liikelaitos	56	3,0 %
Kuntaorganisaatio	818	43,2 %
Valtionhallinnon organisaatio	173	9,1 %
Kolmannen sektorin organisaatio	39	2,1 %
Muu	121	6,4 %
Organisaation asema		
	N	%
Itsenäinen yritys/ muu organisaatio	761	40,4 %
Osa kotimaista konsemeia	289	15,4 %
Osa konsemeia, jonka pääkonttori on ulkomailla	185	9,8 %
Ei koske organisaatiotani	647	34,4 %
Yrityksen tai organisaation toiminta-alue		
	N	%
Kaikki tai pääosa liikevaihdosta/toiminnasta Suomessa	1483	79,4 %
Puolet tai vähemmän liikevaihdosta/toiminnasta ulkomailla	126	6,7 %
Yli puolet liikevaihdosta/toiminnasta ulkomailla	259	13,9 %
Rooli oman organisaation strategia-prosessissa		
	N	%
Avainhenkilö strategia-prosessissa	501	26,5 %
Aktiivinen osallistuja	666	35,2 %
Tiedon tuottaja strategia-prosessiin	305	16,1 %
Ei aktiivista roolia	418	22,1 %

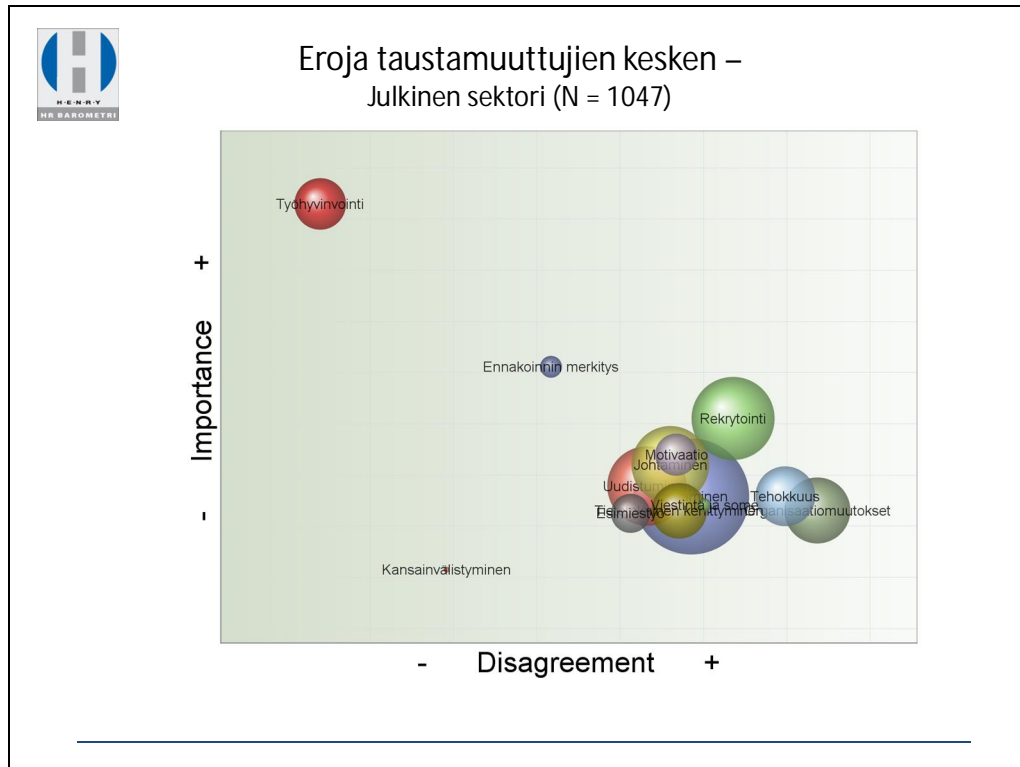


- ### Yhteenveto tuloksista
- Eri vastaajaryhmillä ei ole yhtenäistä näkemystä siitä, mitkä ovat henkilöstötyön kehittämishaasteita vuonna 2015 mennessä
 - Eniten kaikki puhuivat
 - Osaamisesta
 - Johtamisesta
 - Uudistumisesta
 - Tärkeimmäksi haasteeksi koettiin
 - Työhyvinvointi
 - Eniten näkemykset eroavat kansainvälistymiseen, rekrytointiin, tietotekniseen kehittymiseen ja sosiaaliseen mediaan liittyvissä teemoissa
 - Henkilöstötyön arvioitu taso kokonaisuutena: arvosana n. 7,5









Työhyvinvointi

Keskusteltu aihe, suuri merkittävyys

Henkilöstön hyvinvoinnista tulisi pitää huolta myös heikossa taloustilanteessa. Eri-ikäiset työntekijät aiheuttavat erilaisia haasteita työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitoon. Henkilöstön jaksaminen kun työmäärä lisääntyy.

Työhyvinvointi taantumassa. Työhyvinvointia edistetään, kun menee hyvin. Taantumassa, jolloin pitäisi huolehtia henkilöstöstä vieläkin paremmin, unohdetaan kaikki "henkilöstö on tärkein voimavaramme" - jutut

Henkinen hyvinvointi. Kuinka saadaan ihmiset jaksamaan paremmin töissä kovan kuormituksen alla.

Henkilöstön fyysinen jaksaminen työelämässä. Tyourien pidentyessä tämä haaste on ratkaistava. Koska tähän kuuluu ennen kaikkea hyvän johtamisen ja työhyvinvoinnin lisäksi myös henkilöstön oma motivaatiotaso ja sen parantaminen, niin haastetta on.

Ikääntyvien/ikäntyneiden työkyvyn ja -halun ylläpitäminen. On kehitettävä keinoja, joilla vanhemmat palkansaajat jaksavat ja haluavat pysyä työssä pitempään.

Yhä enemmän yhä vähemmällä. Jatkuvat lisääntyvät vaatimukset uuvuttavat ihmistä. Jaksaminen vie niin paljon voimavaroja, että tekemisen ilo unohtuu



Osaaminen

Keskusteltu aihe, keskimääräinen merkittävyys

Osaamisen haasteet voidaan jakaa osaamistarpeen tunnistamiseen, osaaminen säilyttämiseen ja kehittämiseen sekä osaamisen johtamiseen. Työnantajan tulee varmistaa, että osaamisen taso säilyy ja kehittyy organisaatiossa. Moniosaaminen.



Osaamisen kehittäminen

Oikean tarvittavan osaamisen tunnistaminen on asiantuntijatyössä iso haaste, puhumattakaan tunnistettujen osaamisten kehittämisestä. Osaamispohja muuttuu jatkuvasti töiden muuttuessa. Moniosaajuus - mitä se tulevaisuudessa käytännössä tarkoittaa? Ja miten tarvittavia osaamisia kehitetään?

Henkilöstön osaamisen hallinta, tuottavuuden lisääminen.

Eläköitymisen vuoksi poistuu organisaatiosta osaamista. Toisaalta poistuma antaa mahdollisuuden tarkastella uuden osaamisen tarvetta.

Osaamisen johtaminen.

Tulevaisuudessa yhä enemmän vaaditaan henkilöstöltä osaamisen monipuolisuutta ja jatkuvaa itsensä kehittämistä. Mitkä ovat työnantajan keinot varmistaa tietty osaaminen organisaatiossa.

Osaamisen kehittäminen sekä osaamispääoman johtaminen.

Osaaminen on toimialallamme kaiken ydin. Osaamispääoman aktiivinen johtaminen ja kehittäminen on siis tärkeimmässä roolissa tulevaisuuden (ja nykyisyyden) haasteissa. Osaamisen hankkimiseen on löydettävä jatkuvasti uusia keinoja.



Uudistuminen

Keskusteltu aihe, keskinertainen merkittävyys

Ikääntyvien tilalle tulee uusi sukupolvi, joka suhtautuu työhön eri tavalla kuin vanhempansa. Työn tekemisessä, asenteissa ja johtamisessa kaksi erilaista kulttuuria rinnakkain. Kehittyminen ja myös hiljaisen tiedon siirto nuoremmille.



Uuden polven tulo työmarkkinoille. Vanhempi ikäpolvi alkaa eläköityä. Uudella polvella on aivan erilaiset lähtökohdat työntekemiseen aina asenteista lähtien. Miten työpaikoilla ohjataan kahden erilaisen asenneilmaston väkeä?

Suuren eläköitymisen tuomat haasteet. Hiljaisen tiedon siirtäminen eläköityviltä on monissa paikoissa vain puheissa mutta sitä ei aktiivisesti toteuteta. Eläköityvien tilalle on löydettävä osaavaa työvoimaa eivätkä nuoret halua enää työntekijätason fyysisiin töihin. Maahanmuuttajat nousevat entistä tärkeämmäksi voimavaraksi perustyössä ja erilaiset lisä-, uudelleen- ja täydennyskoulutukset lisääntyvät. Myös kieli- ja kulttuuriasiat nousevat tärkeämpään asemaan.

Toimintaympäristön muutokseen reagointi. Tarve muuttaa omaa toimintatapaa vastaamaan toimintaympäristön muutosta ja tarpeita

Työn teon muotojen uudelleenajattelu. Kannustaminen.. Työhön sitoutuminen vähenee, osa-aikaisuus, vapaampien työaikojen toive. Kilpailu työvoimasta lisääntyy, työvoima liikkuvampaa, lojaalisuus työnantajalle vähenee. Vapaa-ajalle annetaan suurempi merkitys, joustavuutta toivotaan enemmän eri muodoissa. Työn tuottavuus on verrannollinen työssä viihtyvyyteen, henkilöjohtamisen taidot korostuvat taloudellisten realiteettien sanallensa omalta osaltaan toiminnan rajoja.



Johtaminen

Keskusteltu aihe, keskinkertainen merkittävyys

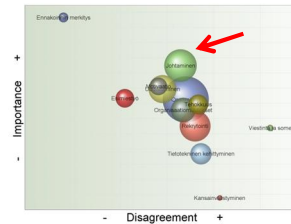
Johtamiskulttuuri on murroksessa. Tulevaisuudessa kaivataan yhä enemmän johtajaa, joka osaa toimia nopeasti kehittyvän asiantuntijaorganisaation maailmassa. Henkilöstöä pitää kuunnella ja kunnioittaa. Mikä on HR:n rooli?

Etätöiden johtaminen sähköisissä verkostoissa Työn tekemisen ajan ja paikan vapautuessa suureksi haasteeksi nousee ihmisten virtuaalijohtaminen verkostoissa. Toisaalta ihmisten itsensä johtamisen keinot ja kyvyt nousevat entistä tärkeämpään asemaan tulosten aikaansaamisessa.

Paikallinen johtamistyö näennäistä Isoissa globaaleissa yrityksissä johtajien valta vähenee ja jopa johtoryhmät joutuvat toimimaan ilman mandaattia. Strategiset asiat päätetään jossakin muualla, mutta paikallisesti vain implementoidaan, myydään, toteutetaan prosesseja tai hoidetaan asiakasrajapintaa.

Johtamisen uudistaminen ja hallittu henkilöstösuunnittelu. Perinteisestä johtamiskulttuurista kannustavampaan suuntaan, yksilölähtoisemmät toimintatavat, sekä tarvittavan tiedon siirtyminen eläköitymisallossa, henkilöresurssien määrällinen ja laadullinen turvaaminen

HR:n oma ymmärrys strategisesta roolista. HR:llä itsellään on vielä paljon työtä, jotta ymmärtäisi uuden roolin asiantuntijana ja strategisen tiedon välittämisellä johdolle ja organisaatiolle. HR itse kompastuu omaan muutosvastarintaan ihan johdossa asti. Ei osata itse käyttää itsepalvelutyökaluja joita myydään esimiehille ja yksiköille käyttöön. Monet HR henkilöt ovat vielä liian "täti leelian leposohva" vaihteessa - se rooli ei toimi kun pyritään toimimaan konsultoivana asiantuntijana.



Organisaatio ja muutokset

Keskusteltu aihe, keskinkertainen merkittävyys

Organisaatiomuutoksissa on pidettävä huoli henkilöstön hyvinvoinnista. Ei muutosta muutoksen vuoksi, vaan mahdollisuus järjeistää työtehtäviä ja kehittää toimintaa. Organisaatorakenteet matalammiksi.

Muutosten omaksuminen toiminnassa. Organisaatio ja vastuualueet muuttuvat jatkuvasti. Ongelmana muutosten aiheuttamien toiminta- ja vastuumallien omaksuminen tehokkaasti, jotta "kone" saadaan toimimaan täydellä teholla ja saadaan suunnitellut hyödyt muutoksesta käyttöön.

Organisaatioiden nopeat muutokset. Kuntien toimintoja muutetaan eri hankkeissa, mutta ihmisten toimintakanavat jäävät selkiintymättä tai niitä ei tehdä selkeiksi. Kunnat yhtyvät ja yhtenäistävät toimintoja, jolloin tuntemus uusista toimintatavoista ja eri ihmisistä on puutteellista. Päätöksenteon ja niihin osallistumaan pääseminen tehdään vaikeaksi.

Vähemmän kiinteitä organisaatorakenteita. Kuinka henkilöstöä voidaan valmentaa tilanteeseen, jossa oma tiimi vaihtuu nopeasti. Kuinka henkilöt oppivat olemaan joustavia.

Koulutustarve ja Jaksaminen. Muuttuvat organisaatiot ja tehtävät haastavat koulutmaan henkilöstöä. Uudet organisaatiomallit ja tehtävät vaativat henkilöstöltä uudenlaista osaamista ja jos siitä ei huolehdita, se vaarantaa muutosten onnistumisen sekä työhyvinvointia. Lisäksi muuttuvissa organisaatioissa, joissa on entistä vähemmän tekijöitä, on huomioitava, että työkuvista tulee mielekkäitä ja että työt määrällisesti ovat oikein mitoitettuja.





Tietotekninen kehittyminen

Keskusteltu aihe, keskinertainen merkittävyys

Tietotekniikka on tullut osaksi lähes kaikkea työtä. Tämä asettaa uusia oppimistavoitteita myös HR-puolella. HR voi hyödyntää kehittyviä järjestelmiä omassa työssään. Huolena hallinnoivatko HR-ammattilaiset järjestelmiä itse.



Tekniikan kehittymisen vaikutus työn tekemiseen. Kommunikaatiovälineiden ja työn tekemisen työkalut muuttavat oleellisesti työn tekemisen tapoja, työnkuvia vastuuta ja valtaa. Kuinka ko. muutoksessa säilytetään mielekäs ote jatkuvasti muuttuvaan työnkuvaan.

HR:n tietojärjestelmien kehittäminen. HR-työ on siirtymässä yhä enemmän operatiivisesta toiminnasta strategiseen suuntaan. Tarvitaan tehokkaita ja ketteriä järjestelmiä, joiden avulla niin esimiehet, henkilöstö kuin HR:kin pystyvät hoitamaan operatiiviset tehtävät mahdollisimman tehokkaasti.

Tietotekniikka. vaikka uusi tekniikka helpottaa elämää (ainakin jossakin vaiheessa...) ja tuo ratkaisuja pulmiin, voi sen opettelu ja ihmettely viedä aikaa kohtuuttomasti, eikä sitä siltikään osata käyttää niin kuin olisi tarkoitus

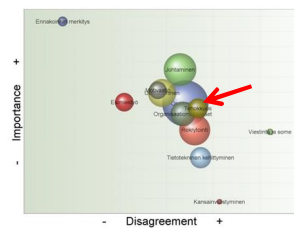
Työt siirtyvät matalapalkkamaihin. Kaikki mitä voidaan ulkoistaa - ulkoistetaan matalapalkkamaihin. Erilaiset service centerit hoitavat prosessin mukaisesti HR asiat, joita viedään yhteiseen malliin. Nämä mallit ovat kompromisseja, jotka toimivat joillakin hyvin joillakin huonommin. Esimerkiksi omassa yhtiyksessämme HR järjestelmien, HR Intelligenssin, taloushallinnon, rekrytoinnin yms. monet tehtävät on siirretty service centereihin.



Tehokkuusvaatimus

Keskusteltu aihe, keskinertainen merkittävyys

Työn tekemisen tehostuminen heijastuu HR:n toimintaan. Työtä tehdään enemmän ja vähemmällä henkilöstöllä. HR:n tuloksen mitattavuus ja oma tiedottaminen.



Päätöksenteon tehokkuus.. Päätöksenteon prosessit organisaatioissa muuttuvat epäselviksi. On paljon erilaista tulkintaa siitä mitä päätettiin. Tämä heittää myös HR funktiolle haasteen - jäsentää ja viestii omasta johtamisjärjestelmästä.

Tehokkaan organisoitumismuodon kehittäminen. Voidaan varmistaa operatiivinen tehokkuus ja laatu, mutta myös HR:n strategisuus, kustannustehokkuus taustalla.

Henkilöstömäärä ja kasvava tuottavuusvaatimus ja työpaineet. henkilöstömäärä ei saa kasvaa. Sama (tai parempi) tulos pitää tehdä vähemmällä henkilöstömäärällä. Tästä seuraa paljon haasteita ja työtä henkilöstötoimelle.

Henkilöstötyön tuottavuuden mittaaminen. tämä on ikuisuusaihe, mutta aina ajankohtainen. Henkilöstötyön lisäarvo pitää pystyä todentamaan ja sitä pitää jollain tavalla mitata.

Globalisaatio. Henkilöstötyö on maailmanlaajuista. Aikaerot kaventuvat, työajaksi tulee 24/7. Ihmisten liiallinen työhön tapahtuva ajankäyttö aiheuttaa stressiä ja väsymystä. Uudenlaiset työperäiset sairaudet.



Esimiestyö

Keskusteltu aihe, keskinäinen merkittävyys

Esimiestason koulutus ja kehittyminen työelämän vaatimusten mukaan. Alaisten työtavat ja arvot muuttuvat, esimiestyön tulee yhdessä HR:n kanssa olla osa tätä muutosta.



Esimiestyöskentely. Miten esimiehet huomioivat henkilöstön tarpeet ja miten sovittaa niitä yhteen työelämän vaatimusten kanssa

Esimiestyön kehittäminen, yhteistyö luottamusmiesten kanssa. Esimiestyö tulisi vihdoin hyväksyä omana tehtävälueenaan. Siihen tulee varata tehtävään riittävästi aikaa ja parantaa esimiesten valmiuksia niin tiedollisesti kuin sosiaalisen osaamisenkin osalta. Myös yhteistyötä HR:n ja luottamusmiesten välillä tulisi tiivistää ja saada luottamusta rakennetuksi nykyistä paremmaksi - paikallinen sopiminen kun edellyttää toimivia yhteistyösuhteita. Nykyisellään HR ja varsinkin ylempien toimihenkilöiden luottamusmiehet tuntuvat toimivan aika lailla etäällä toisistaan.

Etätöiden lisääntyminen. Esimies/alaisuusuhde muuttuu entistä etäisemmäksi, varsinkin kun yritykset globalisoituvat.

Kehityskeskustelut osaksi johtamistyötä. Todellinen vaikutusmahdollisuus työntekijälle oman työn kehittämiseen. Koulutusta sekä esimiehille että työntekijöille.

Esimiesten kyky toimia tehtävissään. Liian moni esimies valikoituu tehtäväänsä ilman kykyä johtaa ihmisiä. Tämä aiheuttaa yrityksen kannalta resurssien sekä kompetenssin tuhlausta sekä yksilöiden kannalta turhautumista, joka johtaa edellä mainittuun.



Rekrytointi

Keskusteltu aihe, keskinäinen merkittävyys

Rekrytoinnissa haasteiksi koettiin osaavan henkilöstön löytäminen, työvoiman riittävyys ja saatavuus. Puhuttiin työvoimapulasta. Työnantajan imagon oltava houkutteleva. Pehdyttäminen ja sitouttaminen tärkeää. Nuori polvi suosii liikkuvampaa työkulutturia.



Uusien työntekijöiden saaminen. Uusien ammattilaisten rekrytointi tulee vaikeutumaan jo vuonna 2015. Jotta työmarkkinoilla pystyy kilpailemaan, pitää jatkossa kehittää erilaisia työaikaan ja palkitsemiseen liittyviä työkaluja.

Eläköityminen ja uusien työntekijöiden sisäänajo. Uusien työntekijöiden sisäänajo ja pehdyttäminen on tehtävä tehokkaasti ja joustavasti, jotta kirjaston ei tarvitse aloittaa ns. alusta. Hiljaisen tiedon siirtäminen on tärkeää. Vanhan henkilökunnan sitouttaminen tähän tehtävään on olennaista.

Rekrytointiongelma. Jukisen sektorin työvoimapula on konkreettista muutaman vuoden kuluttua. Kuntatyö ei ole nuorison mielestä muodissa, tehdään asioita liian vanhan kaavan mukaan, ei anneta mahdollisuutta innovatiiviseen työskentelyyn.

Työvoiman saatavuus, työvoiman sitoutuminen. Nykyiselle sukupolvelle työ ei ole enää niin tärkeä kuin aiemmalle sukupolvelle. Se näkyy jo nyt selkeästi heikentyneenä sitoutumisena työhön.

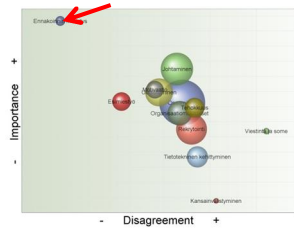
Asiantuntijoiden uudentyypiset uraratkaisut. sapatit, downshifting, muut uudentyypiset asiantuntijoiden uraratkaisut aiheuttavat uudenlaista joustotarvetta rekrytointeihin



Ennakoinnin merkitys

Keskusteltu aihe, keskimääräistä korkeampi merkittävyys

Työn tekemisen tavat ja liiketoimintamallit muuttuvat tulevaisuudessa. Työn tekemisen tavat muuttuvat ja resurssit. Tämä täytyy ottaa ymmärryksen ja toimintamallien tasolla vastaan henkilöstötyössä.



Henkilöstösuunnitelma tulevaisuuden haasteita vastaavaksi. Tuottavuusohjelma, talousnäkymät, uudet ja mittavat it-järjestelmät sekä alan kv-kilpailutilanne sanelevat 2015-henkilöstölle oleellisesti haastavampia vaatimuksia. Nykyinen henkilöstötilanne (ml. luonnollinen poistuma) ei sitä mahdollista ilman mittavia HR-toimenpiteitä.

Muutosten hallinta. Työelämä on jo tänä päivänä nopeasti muuttuvaa ja hektistä monella tapaa. Muutosten tahti ei varmasti hiljene tulevaisuudessakaan ja verkottuva, globaali toimintamaailma haastaa henkilöstötyönsäkin pysymään tilanteiden tasalla ja ennakoimaan muutoksia sekä hoitamaan muutostilanteen oikealla tavalla, oikeaan aikaan.

Työn tekemisen erilaisten tapojen hallinta. Tavot tehdä työtä tulevat muuttumaan ja pirstaloitumaan entistä enemmän. "Normaalista" työsuhteesta saattaa joillain aloilla tulla poikkeus. Henkilöstötyön pitäisi keksiä keinot sille, miten tämä hallitaan tehokkaasti.

Resurssit, henkilöstöosastojen tarpeellisuus. Onko aikaa ja rahaa henkilöstötyöhön kun työntekijöistä pulaa. Tarvitaanko henkilöstöalan ammattilaisia tulevaisuudessa muuta kuin erittäin isoissa yrityksissä, kun monet asiat voidaan ostaa ulkopuolelta ja henkilöstö osaa ostaa itse koulutus- ja kehittämistoimintaa.



Motivaatio

Vähän keskustelua, keskinkertainen merkittävyys

Henkilöstön motivointi alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Motivoinnilla vaikutusta osaamisen kehittämiseen, henkilöstön jaksamiseen, sitouttamiseen, työpanoksen tehokkuuteen. Motivointi edellyttää panostusta johtotasolta.



Työmotivaation ylläpito. Työnantajat kiristävät otetta henkilöstöstä koko ajan, saavutettuja etuja karsitaan ja työtahtia kiristetään. Samaan aikaan henkilöstöä vähennetään. Työntekijän työmotivaatio kärsii.

Motivointi, palkitseminen. Kulurkun käytössä olevat eurot ovat rajalliset. Rakenteemme on erittäin haasteellinen tällä hetkellä, miten pitää osaajat talossa,

Henkilöstön työssäjaksaminen. Varmistettava, että henkilöstö on motivoitunut työhönsä mutta osaa kuitenkin tasapainottaa työn ja vapaa-ajan. Erityisesti ikääntyvän henkilöstön tilanne on muistettava ottaa huomioon.

Generation Y. Nuoren sukupolven motivaation tunnistaminen ja motivaation valjastaminen yrityksen tuottavuuden ja menestymisen takaamiseksi.

Luottamuksen ja arvostuksen kasvattaminen. Henkilöstö, joka voi luottaa esimiehiinsä ja päinvastoin toimii motivoituneena... Luottamuksen horjuessa esim. tiimityöläisten keskinäisen kilpailun ja oman edun ajamisen vuoksi, on vaikeaa saada henkilöstöä sitoutumaan ja siten tuottamaan tehokkaasti työpanoksensa.



Viestintä ja sosiaalinen media

Vähän keskustelua, mielipide-eroja merkittävydessä

Sosiaalisella medialla koetaan olevan roolinsa tiedonvälityksessä. Vuorovaikutusta ja keskustelua organisaation sisällä lisättävä, some yksi kanava tähän, kunhan sitä opitaan hyödyntämään.


Osallistuminen sosiaaliseen mediaan. Miten henkilöstötyö muuttuu ja miten henkilöstöihmiset pysyvät ajan hermolla ja kykenevät vastaamaan uudentilaisiin vaatimuksiin, joita mm. huimin harppauksin kehittyvä tietotekniikka edellyttää.

Uuden teknologian (some, web2.0) hyödyntäminen. Tiedonvaihdon tarve on entistä tärkeämpää ja nopeampaa. Nuorille se on ominaista. HR on jämähtänyt liikaa sisäänpäin 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 lähtea mukaan. On uskallettava altistua myös keskusteluun HR-ratkaisuista. Kaikki viisaus ei asu HR:ssä HR-asioissakaan.

Oikea-aikaisen tiedottamisen merkitys. Henkilöstö on saatava mukaan muutosprosessiin aktiivisena tekijänä.

Henkilöstötyö muutakin kuin sosiaalinen media. Henkilökohtaisia kontakteja, kasvoista kasvoin kohtauksia työntekijöiden ja esimiesten kanssa tarvitaan enemmän. Liian paljon on siirretty kehittämistyötä sähköiseksi. Sosiaalinen media on vain yksi väline joissakin tehtävissä. Elävää kommunikaatiota, vuorovaikutusta, tarvitaan edelleen.





Kansainvälistyminen

Vähän keskustelua, muita vähäisempi merkittävyys

Kansainvälistymisen nähdään olevan entistä voimakkaammin osa tulevaisuutta. Globaali maailma, monikulttuurisuuden ymmärtäminen ja kiellitaito tärkeitä. Johtamisosaamisen kehittäminen.

Globaalit haasteet. maapallo pienenee entisestään, ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään yhä enemmän ja enemmän eri tavoin. Myös kilpailu muuttuu entistä globaalimmaksi.

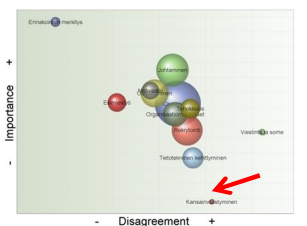
Kansainvälisen toiminnan tuleminen määrääväksi. Sopeutuminen kielelliseen ja kulttuurilliseen muutokseen

Kansainväliset tiimit ovat päättäjinä. kommunikaatiotaitojen merkitys on yhtä suuri kuin varsinaisen ammattiosaamisen merkitys.

Strategian jalkauttaminen käytännön tasolle. kansainvälisessä yhtiössä strategian jalkauttaminen maihin ja jokaisen työntekijän tietoisuuteen on nyt ja tulevaisuudessa haastavaa.

Monikulttuurisuuden vaade johtamiseen. Johtamisen muuttamisesta jo kirjoitinkin, mutta aiemman lisäksi monikulttuurisuus ja monimuotoisuus kasvavat. Se asettaa omat paineensa johtamisosaamisen kehittämiseen. Kielitaito ja kulttuurien tunteminen sekä ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen globaalisti tulevat yhä tärkeämmiksi. Kansainvälisyys jo opiskeluvaiheessa on eduksi.

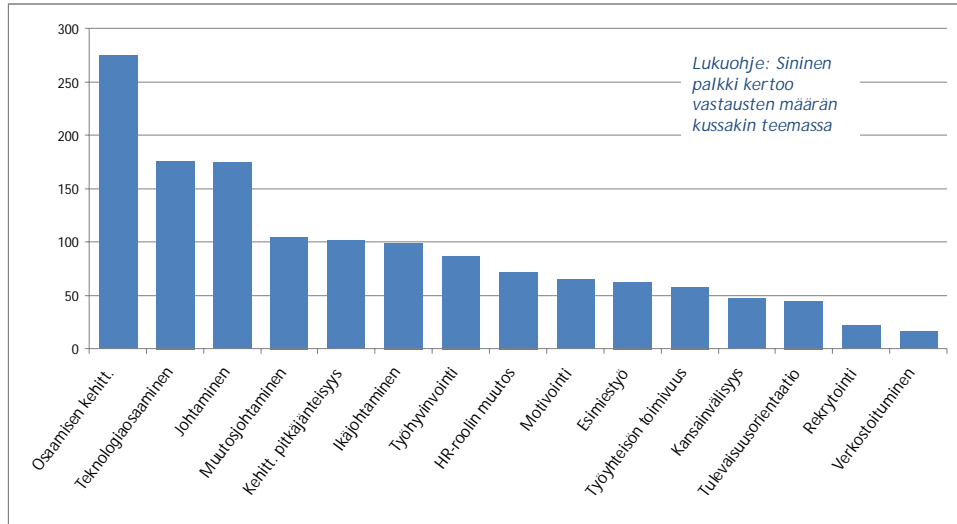
Kansainvälisten HR-prosessien kehittäminen ja implementointi. Työsuhteen elinkaaren yhtenäistäminen: mm. perehdyttäminen, kehityskeskustelut, urapolut.





Mitä ammatillisia kehittämishaasteita kohtaat omissa henkilöstötyössäsi vuoteen 2015 mennessä?

Eniten puhutaan osaamisen kehittämisestä, teknologiaosaamisesta ja johtamisesta.



Mitä ammatillisia kehittämishaasteita kohtaat omissa henkilöstötyössäsi vuoteen 2015 mennessä?

Teema	Haasteita
Osaamisen kehittäminen	Osaamisen ylläpito ja kehittyminen, aikaa osaamisen syventämiseen ja uudenlaisiin osaamistarpeisiin vastaamiseen. Kehittämistarpeita sekä henkilöstö- että liiketoimintaosaamisessa.
Teknologia-osaaminen	Uusien menetelmien ja järjestelmien omaksuminen ja hyödyntäminen työssä eniten lisäarvoa tuovalla tavalla. Oikea menetelmä oikeaan tarpeeseen. Olennaisen näkeminen.
Johtaminen	Osallistujan roolista riippuen joko johtamisosaaminen yleensä tai yhteistyömenetelmät johdon kanssa. HR liiketoiminnan tukena- asetelma. Yhteistyö yleensä.
Ikäjohtaminen	Ikäjohtaminen, eri-ikäisten ihmisten johtaminen ja yhteistyö. Yhteishenki, osaamisen siirto. Eläköitymiset ja rekrytoinnin haasteet. Työn jakaminen ja joustavat järjestelyt.
Työhyvinvointi	Psyykkisen hyvinvoinnin kysymykset yhteisössä. Ongelmien havaitseminen riittävän varhaisessa vaiheessa, kyky puuttua asioihin. Välittäminen. Omasta jaksamisesta huolehtiminen.
Muutosjohtaminen	Muutosten havainnointi organisaatiossa ja sen ympäristössä, muutosvalmius ja muutostilanteiden hallinta yhteisössä.
Kehittämisen pitkäjänteisyys	Mahdollisuus keskittyä kehittämiseen ja pidemmällä aikavälillä tuloksia tuovaan toimintaan keskellä lyhyempään aikaväliin sidottuja tavoitteita.

Teema	Haasteita
HR-roolin muutos	HR-osaamisen uudet vaatimukset ja laajeneva toiminta-alue. HR:n strateginen ja ennakoiva rooli käytäntöön. HR-ulkoistukset. Uudet HR-järjestelmät.
Motivointi	Motivaation ratkaiseva merkitys yksilöiden ja yhteisön hyvinvoinnille. Motivointi, kannustaminen. Palkitsemisjärjestelmät.
Esimiestyö	Esimiesten rooli ja esimiestehtävän tukeminen. Esimiesten asiantuntijatyö ja esimiestyö -esimiestehtävien merkityksen korostuminen ja kasvu. Esimies- ja johtamisvalmennukset ja -koulutus.
Työyhteisön toimivuus	Ikäkysymykset, monikulttuurisuus, toimiva yhteistyö taustoista ja elämäntilanteesta riippumatta. Sitouttaminen. Yhteisten tavoitteiden löytäminen ja kirkastaminen käytännössä.
Kansainvälisyys	Toiminnan ja työyhteisöjen kansainvälistyminen, erilaiset kulttuurit. Toiminta kansainvälisessä / globaalissa organisaatiossa. Kielikysymykset ja koulutustarpeet.
Tulevaisuus-orientaatio	Ennakointi ja tulevaisuuden tarpeiden havaitseminen. Tulevaisuuden osaamistarpeet.
Rekrytointi	Organisaation uudistuminen, ikäkysymykset. Tulevaisuudessa vaadittavat osaamiset ja huomiointi rekrytointitilanteissa. KV-rekrytoinnit. Perehdyttäminen.
Verkostoituminen	Ajan löytäminen verkostoitumiseen. Organisaatiomuutokset. Osaamisen ja verkostojen siirtyminen ja siirtäminen eläköitymis- ja rekrytointitilanteissa. Verkostojen luominen ja kehittäminen.



