

Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen
vastuu työorganisaatioissa

Osaaminen, hyvinvointi
ja sosiaalinen vastuu
työorganisaatioissa

– Pertti Laine –

Toimituskunta:

prof. Arto Jauhiainen (puheenjohtaja)
prof. Pasi Koski
prof. Arja Virta
Tuuli Kaunisto (sihteeri)

Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C: 21

Julkaisija: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos

Kannet: Pertti Laine

Taitto: Painosalama Oy

Painatus: Painosalama Oy, Turku

Painovuosi: 2017

ISBN: 978-951-29-6867-1

ISSN: 1237-7643

ALKUSANAT

Tämä raportti on tarkoitettu materiaaliksi kaikille, jotka haluavat muodostaa kokonaiskuvan aikamme keskeisistä henkilöstökysymyksistä, joiksi on otsikon mukaisesti valittu osaaminen, työhyvinvointi ja sosiaalinen vastuu – ja kaikki nämä muutoksen kontekstissa, mikä nostaa vielä muutoksen johtamisen tarkasteltavien asioiden joukkoon. Tämän päivän ilmiöille on tyypillistä monimutkaisuus, mikä rikkoo tiedekentässä perinteisiä tiederajoja: esimerkiksi organisaatioiden henkilöstöasioiden hoito ja kehittäminen edellyttävät useiden tieteenalojen tutkimustiedon hyödyntämistä. Tämä raportti pyrkii muodostamaan kokonaiskuvaa rajoittumatta mihinkään yhteen tieteenalaan. Muunmuassa kasvatustieteilijöille ja muillekin käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteilijöille liiketaloustieteiden (tässä erityisesti johtamisen ja organisoinnin) alaan kuuluvat asiat ja käsitteet ovat vieraita. Kokonaiskuvan luomisessa joudutaan pitäytymään perusasioissa eikä voida mennä erityisen syvälle mihinkään aihekokonaisuuteen. Tästä voi seurata, että jotkut perusasiat ovat jonkin tieteen edustajille liiankin tuttuja – kokonaiskuvan muodostamiseksi ne ovat kuitenkin välttämättömiä. Strategia ja strategisuus henkilöstöasioiden hoidossa on suhteellisen paljon esillä siksi, että henkilöstönäkökulman kehittäminen etenee parhaiten, jos mm. organisaatioiden johto mieltää henkilöstönsä aidosti strategiseksi voimavaraksi.

Raportin olen koostanut lähinnä omista tutkimuksistani (mm. väitöskirjastani ja artikkeleista tieteellisissä julkaisukanavissa), ja niiltä osin ei lähdeviittauksia ole yleensä tehty; muiden tuloksiin on viitattu asianmukaisella tavalla. Sekaan olen myös mahduttanut mielipiteitä ja kokemuksia pitkältä työuraltani henkilöstöasioiden parissa. Raportissa on kuitenkin pyritty osoittamaan, mitkä asiat perustuvat tutkimustietoon ja mitkä mielipiteisiin. Raportti on siinä mielessä käytännönläheinen, että siinä ei kehitellä uutta teoriaa eikä tehdä johtopäätöksiä uudesta

empiirisestä aineistosta. Olemassaolevia teorioita ja tutkimushavaintoja olen pyrkinyt tulkisemaan mahdollisuuksien mukaan käytännön näkökulmista ja olen pyrkinyt myös rakentamaan siltoja tutkimuksen ja käytännön välille.

Turussa 17.4.2017

Pertti Laine

Lyhenteitä

HR	Human resources, henkilöstövoimavarat (-resurssit)
HRM	Human resource management, henkilöstövoimavarojen johtaminen
HH	Henkilöstöhallinto, aikaisemmin yleisesti käytetty nimitys henkilöstöasioita hoitavasta yksiköstä
SHRM	Strategic HRM, henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen
HRD	Human resource development, henkilöstövoimavarojen kehittäminen
MD	Management development, johtamisen keittäminen
MBO	Management by objectives, tavoitejohtaminen
RBV/RBT	Resource based view/theory, resurssipohjainen strategiäkäsitys
KM	Knowledge management, tiedon johtaminen, tietojohtaminen
CM	Competence management, osaamisen johtaminen; myös Change Management, muutoksen johtaminen
SCM	Strategic competence management, strateginen osaamisen johtaminen
HRA	Human resource accounting, henkilöstövoimavarojen laskentatoimi
IC	Intellectual capital, tietopääoma, 'älykäs pääoma'
ICM	Intellectual capital management, tietopääoman johtaminen

HC	Human capital, inhimillinen pääoma
BSC	Balanced score card, tasapainotettu tulostittaristo (tulostkortti)
CD	Career development, urasuunnittelu
CS (MS)	Change strategy (muutosstrategia)
CR	Corporate responsibility, yritysvastuu
CSR	Corporate social responsibility, yrityksen yhteiskuntavastuu
CCB	Corporate citizenship behaviour, organisaatiokansalaisuus, myös alaistaidot

Sisältö

1. Johdanto: Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu keskeisinä henkilöstökysymyksinä.....	13
2. Henkilöstövoimavarat ja niiden strategisuus	16
2.1 Henkilöstövoimavaroihin liittyvät keskeiset käsitteet ja niiden sisältö	16
2.1.1 Henkilöstövoimavarat, henkilöstöresurssit, human resources (HR).....	16
2.1.2 HR-toiminto, henkilöstöhallinto, human resource management, HRM.....	17
2.2 Henkilöstövoimavarojen strategisuus.....	18
2.2.1 Strategisuus, strategian käsite ja strateginen ajattelu	19
2.2.2 HR:n asema ja muutostrendejä	31
2.2.3 HR-kompetenssit.....	32
2.2.4 Inhimillinen pääoma ja henkilöstöinvestoinnit	35
2.2.5 Osaaminen strategisena kysymyksenä	37
2.3 HRM erilaisissa strategisissa konteksteissa.....	37
3. HRD ja osaamisen johtaminen	42
3.1 Henkilöstön kehittäminen, human resource development, HRD ..	42
3.2 Osaamisen johtaminen, Competence Management, CM.....	46
3.3 Osaamisen johtamisen koulukunnat	47
3.4 Mitä osaamisen johtaminen on – käsitteitä ja systeeminen malli ..	51
3.4.1 Käsitteet mallien taustalla	51
3.4.2 Osaamisen johtamisen 'systeeminen malli'.....	56
3.4.3 Osaamisen johtamisjärjestelmän strategiasidokset (Visa)...	58
3.4.4 Kehityskeskustelut (Keke)	59
3.4.5 Osaamisen mallintaminen ja osaamiskuvaukset (Osku)	62
3.4.6 Osaamisen siirtojärjestelmät (Ossi)	64

3.4.7	Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat (Heke).....	66
3.5	Kehittämistarve ja oppimismahdollisuudet.....	67
3.6	Systemaattinen HRD käytännössä.....	73
3.7	Yhteenvedo: HRD:n ja osaamisen johtamisen hyvät käytännöt.....	86
4.	Henkilöstön hyvinvointi ja sen merkitys.....	89
4.1	Nykyaikainen työhyvinvointikäsitys.....	89
4.2	Kokonaisvaltainen työhyvinvointivastuu.....	116
4.3	Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittäminen.....	121
4.4	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	126
5.	Muutoksen johtaminen.....	132
5.1	Muutoksen johtaminen isminä ja käsitteenä.....	132
5.2	Muutoksen käsittekartta.....	133
5.3	Muutoksen vaihemallit.....	135
5.4	Muutosstrategia toimeenpanon avainkäsitteenä.....	138
5.5	Rationaalisuus muutokseen liittyvässä päätöksenteossa.....	141
5.6	Rationaalisuus strategisen muutoksen keinoja valittaessa – muutosstrategia.....	143
5.7	Dilemmat päätöksenteossa.....	145
5.8	Systeeminen muutosnäkemys.....	148
5.9	Muutosstrategian ja strategisen johtamisen yhteydet.....	150
5.10	näkökulmaehdotuksia muutoksen johtamiseen.....	151
6.	Vastuullinen toiminta.....	154
6.1	Vastuullisen liiketoiminnan käsite.....	154
6.2	Vastuullinen toiminta käytännössä.....	156
6.3	Vastuullisen johtamisen henkilöstövaikutukset.....	157
7.	kokonaisuuden yhteenvedo ja tulevaisuuden HR-trendejä.....	159
	Lähteet.....	161
	Liitteet.....	177
Liite 1	Geneeriset HR kompetenssit.....	177
Liite 2	Sanchezin kompetenssimalli: organisaatio avoimena systeeminä.....	180

TAULUKOT

Taulukko 1. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) erilaisissa tilanteissa	40
Taulukko 2. Tiedon ja osaamisen johtamisen tarkastelukulmat	49
Taulukko 3. Osaamisprofiilimatriisi (yksinkertaistettu periaatekuva)	62
Taulukko 4. Osaamisen johtamisen parhaat käytännöt	87

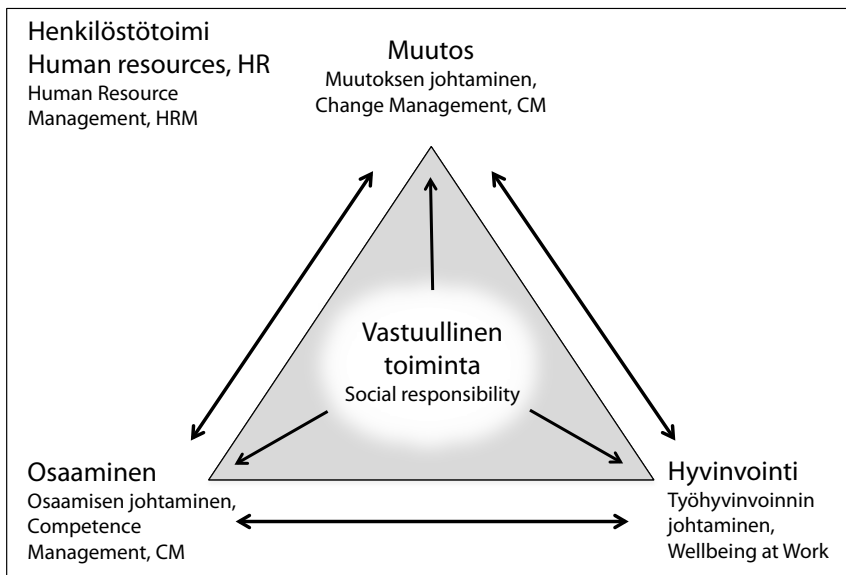
KUVIOT

Kuvio 1. Tämän hetken keskeiset työelämäkysymykset HR- ja johtamisnäkökulmista.....	13
Kuvio 2. Strateginen hierarkia ja muutosstrategia.	25
Kuvio 3. HR-kompetenssien luokittelu tässä raportissa.....	34
Kuvio 4. Yksilön ja organisaation osaamis pääoma sekä yleinen ja spesifi koulutus ja kehittäminen	36
Kuvio 5. Osaamisvaltaisten tekijöiden ja pääomavalttaisten tekijöiden kombinaatioiden nelikenttä	39
Kuvio 6. Esimerkki kompetenssikartasta (HR-kompetenssit)	54
Kuvio 7. Osaamisen johtamisen systeeminen kokonaisuus	57
Kuvio 8. Henkilöstökoulutuksen tarjonta ja kysyntä ja välittävät tekijät	67
Kuvio 9. Koulutuksen ja kehittämisen paradigmanmuutos.....	76
Kuvio 10. Kokonaisvaltainen, diskursiivinen työhyvinvointikäsitys	91
Kuvio 11. Osallisuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja kokemuksen luomia vaikutuksia	93
Kuvio 12. Yhteisvastuullisuuden rakentuminen kehityshankkeessa.	120
Kuvio 13. Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintastrategiat.	122

Kuvio 14.	Työhyvinvoinnin johtaminen	127
Kuvio 15.	Muutosstrategia muutoksen käsittekartassa	134
Kuvio 16.	Muutoksen vaihemalleja	137
Kuvio 17.	Muutosstrategia, päätöksenteko ja rationaalisuus	140
Kuvio 18.	Rationaalisuus muutosstrategian valinnassa	143
Kuvio 19.	Vastakkaiset arvoulottuvuudet ja niiden sovittelu	146
Kuvio 20.	Sovittelu optimaalisen arvoyhdistelmän aikaansaamiseksi, fiktiivinen esimerkki	147

1. Johdanto: Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu keskeisinä henkilöstökysymyksinä

Tätä kirjoitettaessa 2020-luku on muutaman vuoden päässä, ja maailma erilaisine myllerryksineen tuntuu entistäkin vähemmän ennakoitavalta ja ennustetavalta. Lähtemättä enempää näitä myllerryksiä tarkastelemaan tuntuu itseltään selvältä väittää, että globaalit, yhteiskunnan ja talous- ja elinkeinoelämän muutokset heijastuvat väistämättä myös työorganisaatioihin ja vaikuttavat siellä mm. henkilöstön asemaan, työtehtäviin ja samalla myös organisaatioiden johtamiseen. Tämän raportin lähtökohdaksi on valittu otsikon kolme työelämän 'agendakysymystä', jotka näyttävät edelleen olevan runsaasti tutkimuksen kohteena ja erilaisten seminaarien aiheena. Kun lisäksi tarkasteluun nostetaan työelämän muutos, muodostuu raportin kokonaisuus kuvion 1 mukaiseksi.



KUVIO 1. Tämän hetken keskeiset työelämäkysymykset HR- ja johtamisnäkökulmista

Osaaminen, hyvinvointi ja muutos on esitetty kuviossa johtamisina; osaamisen johtaminen ja muutoksen johtaminen ovat jo 20–30 vuotta esiintyneet johtamiskirjallisuudessa ja tutkimuksessa sellaisina ja työhyvinvoinnista on oireellisesti jo alettu puhua myös johtamishaasteena (ks. esim. Aura & Ahonen 2016). Vastuullinen (liike)toiminta on käsitteenä yleistynyt vasta 2000-luvulla erityisesti koskemaan myös organisaatioiden vastuullisuutta omista työntekijöistään, jolloin se kytkeytyy samalla myös hyvän henkilöstöpolitiikan ja hyvän johtamisen perinteisiin ihanteisiin.

Edellä kuvattujen keskeisten työelämäkysymysten tarkastelukulma tässä raportissa on organisaatioiden henkilöstötoimi, joka on käsitteellisesti vakiintunut suomenkielessäkin HR-lyhenteeksi. Termin polveutuu englanninkielisestä termistä 'Human Resources', joka sattuu suomenkielessäkin tarkoittamaan hr-lyhenteistä henkilöstöresurssi-sanaa (eli henkilöstövoimavaroja). HR-termiä käytetään tässä raportissa merkitsemään organisaatioiden henkilöstötoimintoa tai laajemmin ja asiayhteydestä selviävää henkilöstöasioiden hoitoon liittyvää asiaa tai tekemistä. Synonyymisesti käytetään myös käsitettä HRM (Human Resource Management) erityisesti silloin kun viitataan henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Tämän raportin näkökulmasta on keskeistä tarkastella nykyaikaisen HR:n asemaa, arvostusta ja roolia organisaatioissa, jotta saataisiin kuva siitä, mitä mahdollisuuksia HR:llä on edistää henkilöstöresurssien käyttöä ja kehittämistä organisaatioissa oman professionsa käsitysten ja tutkimushavaintojen mukaisesti. HR viittaa siis myös profession, vaikka täysprofession tiukat kriteerit eivät kaikilta osin täytyisikään (vrt. Konttinen & Pirttilä 1996).

Tämän raportin tarkoituksena on luoda kokonaiskuva nykyaikaisen henkilöstötoiminnon (HR:n) roolista ja vastuista osaamisen, työhyvinvoinnin ja muutoksen johtamisen sisältöalueilla vastuullisen toiminnan näkökulmasta. Tarkemmin raportin kysymykset esitetään seuraavasti:

1. Millainen on nykyaikaisen HR:n käsite ja vastuualueen kokonaisuus ja mitkä ovat edellytykset muodostaa HR:lle strateginen merkitys? Erityisesti, mikä merkitys tässä on HR-kompetensseilla, ja mitkä muut mahdolliset tekijät vaikuttavat HR:n strategiseen asemaan?

Johdanto: Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu keskeisinä henkilöstökysymyksinä

2. Millainen on nykyaikaisen henkilöstön kehittämisen (Human Resource Development, HRD) käsite ja vastualueen kokonaisuus? Mitä merkitsee systemaattinen osaamisen johtaminen (Competence Management, CM) ja miten sitä voitaisiin mallintaa?
3. Millainen on nykyaikainen, kokonaisvaltainen ja dynaaminen työhyvinvoinnin käsite ja käytännön sisältö? Mitkä ovat työhyvinvoinnin kehittämisen vastuutahot ja mitä merkitsee työhyvinvoinnin johtaminen?
4. Millainen on nykyaikainen käsitys muutoksen johtamisesta ja muutokseen liittyvän rationaalisen päätöksenteon mahdollisuuksista erityisesti HR:n näkökulmasta?
5. Millainen on nykyaikainen käsitys vastuullisesta, organisaation henkilöstövoimavaroja kestävästä kehityksen näkökulmasta tarkastelevasta johtamisesta ja sen käytännön keinoista?

Koska raportin sisältöalue on näin laaja, voidaan tavoitteeksi asettaa pelkästään kokonaiskuvan muodostaminen. Kokonaiskuva on kuitenkin tarpeen, kun tarkastellaan HR:n vastuisiin kuuluvia yksittäisiä asioita tai asiakokonaisuuksia ja niiden sijoittamista HR-kontekstiin ja -kokonaisuuteen. Samalla kokonaiskuva kertoo nykyaikaisen HR:n sisällöllisestä laajuudesta ja HR-kompetenssien moninaisuudesta, varsinkin kun mukaan liitetään vaatimukset HR-palvelujen liittymisestä organisaation ydintoimintaan – esimerkiksi liikeyrityksissä tukemaan yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista ja liiketoiminnassa menestymistä.

2. Henkilöstövoimavarat ja niiden strategisuus

Tässä luvussa tarkastellaan ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti ’millainen on nykyaikaisen HR:n käsite ja vastualueen kokonaisuus ja mitkä ovat edellytykset muodostaa HR:lle strateginen merkitys? Erityisesti mikä merkitys tässä on HR-kompetensseilla ja mitkä muut mahdolliset tekijät vaikuttavat HR:n strategisen aseman?’ HR:n strategisuus ja sen saavuttamisen edellytykset ovat jo 1990-luvulta alkaen olleet tieteellisen tutkimuksen kohteena ja edelleenkin useiden henkilöstötoimintojen saavuttamaton haave. Siksi näkökulma on suurelta osin ’strateginen’ ja siksi tarkastellaan myös jonkin verran nykyaikaisen strategisen johtamisen periaatteita.

2.1 Henkilöstövoimavaroihin liittyvät keskeiset käsitteet ja niiden sisältö

Ensin tarkastellaan eräitä keskeisiä henkilöstövoimavaroihin liittyviä käsitteitä. Määrittelyt ja käsitteiden tarkastelut on tehty pääosin käytännön näkökulmasta – tosin viittauksia tieteellisiin ym. lähteisiin on myös esitetty – eivätkä ne välttämättä täytä kaikilta osin tieteellisen määrittelyn ja käsiteanalyysin vaatimuksia. Luettelo tärkeimmistä lyhenteistä on esitetty edellä julkaisun alussa.

2.1.1 Henkilöstövoimavarat, henkilöstöresurssit, human resources (HR)

Käsite ’henkilöstövoimavarat’ viittaa organisaation ihmisten (työntekijöiden laajasti ymmärrettynä: johto ja kaikki henkilöstöryhmät) muodostamaan tuotannontekijöiden kokonaisuuteen, jolla on omat laadulliset ominaisuutensa. Näitä ominaisuuksia ovat mm. ihmisten osaaminen ja ammattitaito, energia ja motivaatio sekä hyvinvointiin liittyvät tekijät. Käsite (lyhennys) HR on työelämäkeskustelussa vakiintunut henkilöstövoimavarojen yleis-

käsitteeksi ja käytettäväksi erilaisissa yhteyksissä, mm. HR-organisaatio, HR-asiantuntija, HR-strategia, HR-investoinnit ym. Synonyymisesti voidaan puhua henkilöstöorganisaatiosta (jolla tarkoitetaan henkilöstöasioita hoitavien organisaatiota, ei kaikkien organisaation ihmisten organisaatiota, 'henkilöorganisaatiota') henkilöstöasiantuntijasta jne., mutta lyhenne HR tuntuu vakiintuneen erityisesti ammattilaisten kielenkäyttöön. HR sattuu siis olemaan lyhenne yhtä aikaa englanninkielisestä käsitteestä *human resources*, mutta myös sen suomenkielisestä käännöksestä henkilöstöresurssit. Resurssikäsite viittaa henkilöstöön organisaation voimavarana, jonka merkitystä on korostettu viime aikoina erilaisissa yhteyksissä (mm. strategioissa ja vuosikertomusteksteissä) jopa siinä määrin, että ”henkilöstö on tärkein voimavaramme” -ilmauksesta on muodostunut puolittainen vitsi. Näin siksi, että tämä tärkeys ei ole aina näkynyt organisaation käytännön toimissa, ja ihmisten kokemaa ristiriitaa korulauseiden ja todellisuuden välillä on ärsyttänyt.

2.1.2 HR-toiminto, henkilöstöhallinto, human resource management, HRM

Puhuttaessa HR:stä viitataan usein organisaation yhteen toimintoon, HR-asiantuntijoista muodostuvaan yksikköön, joka on *asiantuntijavastuussa* organisaation henkilöstöasioiden hoidosta. Aikaisemmin puhuttiin yleisesti henkilöstöhallinnosta (HH) ja taustalla oli Palm & Voutilaisen (1970) perusteos, joka määritteli ensimmäisenä Suomessa henkilöstöhallinnon sisällölliset alueet. Näitä osa-alueita ovat

1) *henkilöstösuunnittelu*, 2) *henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen*, 3) *henkilöstön kehittäminen*, 4) *työsuhdeasiat ja palkkahallinto*, 5) *henkilöstöohjaus ja johtaminen*, 6) *henkilöstöpalvelut ja hyvinvointi sekä* 7) *tiedottaminen*.

Näiden sisältöalueiden pohjalle rakentuu HR tänäkin päivänä, vaikka itse osa-alueiden sisältö, menetelmät, painopisteet ja osin nimityksetkin ovat muuttuneet ja vaihtelevat toimialasta toiseen. Prosessuaalisesti tarkastellen¹ osa-alueet 1) – 3) muodostavat henkilöstön hankinta- ja kehittämisprosessin. Loput

¹ HR-organisaatiota ja sen toimintoja voidaan tarkastella prosessijohtamisen periaatteita soveltaen siten, että ensin määritellään HR-prosessia kokonaisuutena ja sen jälkeen sen keskeisten osa-alueiden aliprosessit (vrt. esim. Hannus 1993).

tehtävät voidaan nähdä eräänlaisena henkilöstövoimavarojen ylläpitoprosessina. Palkka-asiat voidaan selkeimmin mieltää palvelutuotantoprosessina, johon liittyy työsuhdeasioiden tulkintaa ja hoitoa. Toisaalta palkka-asiat ('palkitseminen') voidaan nähdä myös johtamiskysymyksenä, ja samalla liittyvän kehittävään HR-asioiden hoitoon. Johtamista voidaan tarkastella omana, koko organisaation strategiseen johtamiseen, talouden ohjaukseen ja johtamisjärjestelmään liittyvänä kysymyksenä, jossa tosin HR-toiminnolla on tärkeä rooli, erityisesti johtamisen kehittämisessä (Management Development, MD).

Tänä päivänä ei enää yleensä puhuta henkilöstöhallinnosta vaan henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Human Resource Management, HRM). Tämä on samalla merkinnyt suurta paradigmanmuutosta ja siirtymistä 'henkilöstöhallinnosta' – hallinnointia korostavista menettelytavoista ja ajattelusta – henkilöstövoimavarojen kehittäjiksi ja asiantuntijaksi. Samalla tämä on merkinnyt toiminnan painopisteen siirtymistä erilaisten henkilöstöön liittyvien ongelmien ratkaisusta tuottamaan tuloksellisuutta tukevaa toimintaa. Yritysorganisaatioissa HRM:llä pyritään saavuttamaan kilpailuetua sitoutuneen ja osaavan henkilöstön avulla. (Vanhala & Kolehmainen 2006.) HRM viittaa siis henkilöstövoimavarojen johtamiseen. SHRM-käsitteellä (engl. Strategic Human Resource Management) halutaan painottaa henkilöstövoimavarojen johtamisen strategista merkitystä. SHRM perustuu kahteen keskeiseen oletukseen: (1) inhimilliset voimavarat ovat strategisesta näkökulmasta kriittisen tärkeitä – työntekijöiden osaaminen ja vuorovaikutus tarjoavat potentiaalisesti perustan strategioiden muodostamiselle ja toimeenpanolle, ja (2) organisaation HRM-käytännöt ovat välineitä inhimillisten voimavarojen strategisen kyvykkyyden (strategic capability) kehittämisessä (Colbert 2004). Seuraavassa keskitytään erityisesti siihen, miten HR-asiantuntijapalvelut integroituvat toiminnan strategiseen kehittämiseen ja organisaation ydintoimintoihin.

2.2 Henkilöstövoimavarojen strategisuus

Jotta henkilöstövoimavarojen strategisuutta voidaan arvioida, pitää ensin tarkastella strategisuuden käsitettä, sitä, mikä ylipäätään on strategista. Tärkeä osa HR-tutkimuksesta on jo 1990-luvulta lähtien suuntautunut tarkaste-

lemaan HR:n strategista roolia ja sellaiset käsitteet kuten 'business partnering' ja 'strategic partnering' (ks. esim. Ulrich ym. 1996) ovat nousseet esille.

2.2.1 Strategisuus, strategian käsite ja strateginen ajattelu

Usein kuulee sanottavan, että jonkin HR-hankkeen epäonnistuminen johtui siitä, että se ei saanut riittävästi johdon strategista tukea. Vastaavasti HR-toiminto on voinut kokea, että se ei nauti riittävästi johdon arvostusta eikä pääse mukaan strategisiin hankkeisiin. Aikaisemmin strategia oli jotenkin mystifioitu ja pienen piirin (ylimmän johdon) yksityisomaisuutta. Tänä päivänä taas usein tuntuu siltä, että lähes kaikki asiat halutaan julistaa strategiseksi ja että sitä kautta käsite on inflatoitumassa. Mitä siis strategisuus merkitsee?

Strategiakäsitteen tarkastelussa lähdetään liikkeelle liiketoimintastrategian käsitteestä, koska samojen paradigmojen, traditioiden ja käytäntöjen uskotaan vallitsevan yleensäkin 'strategisen tason' keskustelussa myös julkisella sektorilla². Liiketoimintaorganisaation tai laajemmin työorganisaation strategisen maailman käsittelyä perustellaan myös sillä, että henkilöstöasioiden kehittäminen tapahtuu organisaatioiden strategisissa konteksteissa: esimerkiksi henkilöstön kehittämisen määrittäminen 'strategiseksi hankkeeksi' ei ole itsestään selviö, vaan se on selvästi sidoksissa mm. siihen strategiseen traditioon, joka määrittelee, mikä on strategista ja mikä ei. Henkilöstöasiat eivät tähän strategiseen traditioon ole välttämättä kuuluneet päinvastoin kuin perinteiset tuotteisiin ja palveluihin sekä kilpailutilanteeseen liittyvät asiat. Oikeastaan vasta ns. Balanced Score Card (lyh. BSC) -ajattelu (suomeksi puhutaan usein tuloskortista) on nostanut henkilöstövoimavaroihin liittyvät kysymykset 2000-luvulla organisaatioiden strategisiksi kysymyksiksi (ks. mm. Kaplan & Norton, 1996)³.

² Yksityisen sektorin liiketoimintaoppien, mm. strategiakäsitteistön, leviämistä ja käyttöön-ottoa julkisella sektorilla kutsutaan New Public Managementiksi (NPM), ks. mm. Dunleavy & Hood 1994; Kaboolian 1998.

³ Tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard (lyh. BSC) on 1990-luvulla kehitetty ja 2000-luvulla käyttöön vakiintunut johdon päätöksenteon apuväline ja johtamisjärjestelmä, jonka keskeisenä tavoitteena on muuntaa strategiset tavoitteet konkreettiseksi käytännön mittareiksi. Järjestelmässä on keskeistä raportoinnin ja seurannan laajentuminen perinteisistä talouden mittareista myös muille organisaation toiminnan kannalta tärkeille osa-alueille. Tuloskortti sisältää yleensä talouden, asiakkaiden, omien prosessien tehokkuuden ja oppimisen ja kasvun näkökulmat. (Ks. mm. Kaplan & Norton 1996.)

Strategian käsite on tuttu lähinnä liiketaloustieteellisistä yhteyksistä, joissa se yleensä liitetään yrityksen liiketoiminta- tai kilpailustrategiaan. Sieltä strategia ja 'strateginen' ovat yleistyneet lähes kaikkeen työelämän kielenkäyttöön: kun halutaan yleensä korostaa asian suurta merkitystä, se nimetään strategiseksi. Strategialla viitataan yleensä niihin konkreettisiin toimenpiteisiin, joita tarvitaan organisaation vision saavuttamiseksi. Laurilan mukaan (2007) Strateginen johtaminen on tietoista tavoitteellista toimintaa jonkin toiminnallisen yksikön, kuten esimerkiksi yrityksen, aseman säilyttämiseksi ja vahvistamiseksi kilpailutilanteessa. Kilpailu markkinoilla ja kamppailusta selviäminen voitolla liittyy strategia-ajattelun vahvasti sotataidon perinteeseen. Strategian näkeminen sodan tai pelin voittamisen välineenä on huomattavan erilainen näkemys kuin esimerkiksi strategian näkeminen organisaation sisäisenä voimaannuttajana, joka integroi ihmiset yhteiseen tekemiseen. Strategisessa työskentelyssä valitaan organisaation kehityssuunta ja keinot, jotka turvaavat oman kilpailukyvyyn markkinoilla, joilla on kilpailevia toimijoita. Myös julkishallintoa ja sen palvelutuotantoa voidaan usein hahmottaa kilpailevien toimijoiden näkökulmasta vaikka 'kilpailu' ei olekaan liiketaloudellista. Perinteinen strategia-ajattelu perustuu revolutionaariseen muutuskäsitykseen, jossa korostuu jatkuva kamppailu organisaation säilymisestä, mutta myös teleologiseen käsitykseen erityisesti tulevaisuuden visioinnin ja sen ohjaavan vaikutuksen merkityksestä (ks. mm. Van de Ven & Poole 1995; Kamensky 2000; Lindroos & Lohivesi 2004). Muutoksen hallinnan näkökulmasta kyse on intentionaalisesta, toimijoiden tahtoon perustuvasta, proaktiivisesta muutoksesta vaikka muutos usein sisältääkin ennakoimattomia piirteitä, joihin sitten muutosprosessissa joudutaan reagoimaan.

Itse strategiakäsitteen sisältö on muuttunut huomattavasti vuosikymmenien kuluessa. Strategia-ajattelu lähti liikkeelle 1960-luvulla analyysien painottamisesta. Suunnittelunäkökulmaa oli laajennettu pitkän tähtäyksen suunnitteluksi (lyh. PTS) ja toiminta perustui vahvasti analyttisen, rationaalisen ja systemaattisen toiminnan ihanteille. Näkemys korosti rationaalista suunnitteluprosessia ja sen tuloksena syntyvää strategiasuunnitelmaa (ks. esim. Chandler 1962; Ansoff 1965; Andrews 1987; Kamensky 2000).

1980-luvulla keskeistä olivat strateginen asemoituminen kilpailuympäristössä ja porterilaiset, ns. geneeriset strategiat (engl. generic strategies) (ks. Porter 1998). 1990- ja 2000-luvuilla uutta näkökulmaa on tuonut ns. kompetenssipainotteinen strategia-ajattelu, jossa lähtökohtana ovat organisaation omat resurssit ja ydinosaamiset (esim. Hamel & Prahalad 1994). Henkilöstön osaamis- ja hyvinvointikysymysten esille nousu strategisina tekijöinä voidaan yhdistää työorganisaatioiden, erityisesti yritysten, menestymiseen liittyvien strategisten paradigmojen muutokseen. Keskeisenä tekijänä on ollut tiedon merkityksen voimakas lisääntyminen organisaatioiden menestystekijänä ja siihen liittyen henkilöstöresurssien laadullisten ominaisuuksien mukaantulo strategiseen keskusteluun (mm. Prahalad & Hamel 1990; Barney 1991; Amit & Schoemaker 1993; Collis & Montgomery 1995; Fréry 2006). Tätä organisaation strategian kehittämisen näkökulmaa on kutsuttu resurssipohjaiseksi strategia-ajatteluksi tai -teoriaksi (Resource Based View, RBV; Resource Based Theory, RBT) (mm. Barney 1991; Grant 1991; Hamel & Prahalad 1994; Lado & Wilson 1994). Lähes siitä asti on käyty keskustelua 'ulkoisesta' (kilpailuympäristöpainotteisesta) ja 'sisäisestä' (omista resursseista lähtevästä) strategiasta ja haettu tasapainoa näiden välille (Mäkelin & Vuoria 2000). 1990- ja 2000-lukujen strateginen keskustelu on liittynyt lisäksi mm. liiketoimintamalleihin, visiojohtamiseen, strategiseen uusiutumiseen ja muutokseen sekä strategiseen johtajuuteen ja strategiseen oppimiseen (ks. mm. Andersen 1987; Sanchez & Heene 1997; Mäkelin & Vuoria 2000; Vera & Crossan 2004).

Pitkään vallinneet ja sikäli perinteisetkin strategianäkökulmat ovat liittyneet strategiaan sisältöihin. Paljon keskustelua on herättänyt strategioiden käytännön merkitys ja sitä kautta strategian toimeenpanon eli implementoinnin kysymykset. Tämä keskustelu, jota mm. Minzberg (1994) on ollut käynnistämässä, on ohjannut painopistettä strategisista sisällöistä strategiaan prosesseihin, strategiseen toimintaan ja strategiaan toimijoihin. Strategisen prosessin tutkimus tuo strategiatutkimuksen liiketaloustieteestä (toimialan taloustieteestä) lähemmäs sosiaalitieteitä ja organisaatio- ja johtamisteorioita (vrt. Laine 2010). Strategisen prosessin tarkastelussa tutkitaan strategisia vaikutuksia mm. toimijoiden strategiaan sitoutumisen näkökulmasta, ja tällä taas on vaikutuksia strategioiden implementointiin.

Strategia käytäntönä -tutkimus (engl. strategy as practice) on 2000-luvun alussa eriytynyt strategiaproessin tutkimuksesta tarkastelemaan kaikkea toimintaa ja käytäntöjä, joilla on strategista merkitystä (Johnson ym. 2003; Jarzabkowski, Balagun & Seidl 2007; Laine, 2010). Tämä suuntaus korostaa strategian toiminnallista ja sosiaalista luonnetta (Jarzabkowski 2005). Strateginen toiminta, 'strategointi' (engl. 'strategizing'), muodostuu kaikesta toiminnasta ja vuorovaikutuksesta, jotka tarvitaan, jotta strategiset toimijat saavat strategisen tehtävän suoritettua⁴. Määrittelyn pulmana on sen laajuus: se kattaa lähes kaiken toiminnan, jopa siinä määrin, että on hankalaa sanoa, mikä toiminta ei olisi strategista (Jarzabkowski ym. 2007). Yksi ratkaisu olisi sitoa strateginen toiminta pelkästään niihin prosesseihin, jotka on organisaatiossa nimetty strategisiksi, esimerkiksi vuotuinen strategiaproessi ja siihen liittyvät erilaiset toimenpiteet. Tutkijat (emt.) haluavat kuitenkin säilyttää laaja-alaisen ja toiminnallisen näkökulman ja määritellä strategiseksi kaiken toiminnan, joka vaikuttaa strategiseen tulokseen ja strategisen suunnan määrittelyyn sekä yrityksen menestyksen ja kilpailuedun säilymiseen (ks. myös Johnson ym. 2003; Johnson ym. 2007). Mielenkiintoista on, että tällainen toiminta voidaan tutkijoiden mukaan määritellä strategiseksi, vaikka toiminnan lopputulemat eivät olisikaan 'virallisen strategian' mukaisia (Jarzabkowski ym. 2007).

Strategia käytäntönä -näkökulma on tärkeä, kun tarkastellaan esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämistä. Tärkeänä haasteena on tunnistaa, millaisia strategisia merkityksiä työhyvinvointihankkeen toimijat hankkeelle määrittelevät ilman, että siihen olisi välttämättä otettu kantaa virallisesti esimerkiksi strategiaproessin yhteydessä. Osa hankkeiden avainhenkilöistä ei ole strategisia toimijoita perinteisessä mielessä, eli he eivät ole osallistuneet viralliseen strategiaproessiin. Kuitenkin heidän näkemyksensä hyvinvointihankkeen strategisesta merkityksestä yrityksen ja samalla sen henkilöstön hyvinvoinnille on tärkeä, vaikka hanketta ei virallisiin strategioihin olisi sijoitettukaan. Strategia käytäntönä -näkökulma painottaa mikrotason tarkastelua (vasta kohtanaan perinteinen makrotason näkökulma), jossa ollaan kiinnostuneita

⁴ "Strategointi" viittaa Jarzabkowskiin ym. (2007) mukaan strategian tekemiseen eli strategisen tekemisen virtauksen (engl. flow of activity) rakentamiseen useiden toimijoiden toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta ja tämän toiminnan synnyttämiin käytäntöihin.

siitä, missä suhteessa jokapäiväinen arjen toiminta on strategian käytännön rakentumiseen (Johnson ym. 2003). Myös kehityshankkeilla on arkensa, ja tässä strategia käytäntönä -näkökulmassa onkin kehityshankkeen arjen näkökulmasta kyse siitä, miten 'strategiointi' siinä näyttäytyy.

Perinteisessä strategia-ajattelussa strategia on johdon vastuulla, ja sillä ajatellaan olevan parhaat edellytykset strategian luontiin. Käsitystä vahvistaa johdon usein liiketaloustieteellinen perus- ja täydennyskoulutus, josta strateginen käsitteistö on suurelta osin kotoisin. Samoin perinteisen strategiaprosessin toimijat ovat olleet yleensä organisaation ylintä johtoa, esim. johtoryhmä (engl. management team): suppea piiri laati strategian, joka sitten pidettiin suppean piirin tietona, 'pöytälaatikkostrategiana'. Vaikka strategiakäsitteen sisältö on laajentunut pitkän tähtäyksen suunnittelusta ja pöytälaatikosta koko organisaation kattavaan strategiseen johtamiseen, jonka keskeisiä tavoitteita ovat strategioiden toimeenpano ja koko henkilöstön osallistuminen, näyttäisi (kirjoittajan käytännön strategiatyöhön osallistumisen kokemusten perusteella) kuitenkin edelleen vallitsevan eriytynyt ja johto- ja asiantuntijapainotteinen toimintakäytäntö. Edellä mainittu käytäntöteoreettinen strategianäkökulma painottaa lähestymistä, jossa tavanomaiset työkäytännöt voidaan nähdä strategisina, koska ne sopeuttavat organisaatiota toimintaympäristöönsä. Tämä laajentaa strategiakäsitystä perinteisistä toimijoista (johto ja asiantuntijat) laajemmin koko organisaatioon kattamaan myös työntekijöiden toiminnan (Laine 2010). Tämä mielenkiintoinen avaus sopii myös muutosstrategiseen tarkasteluun, jossa perusproblematiikka on hyvin samanlainen: muutos (kehittäminen) ja samalla muutosstrategia rakentuvat kaikkien toimijoiden käytännön toiminnan kautta eikä pelkästään suunnittelijoiden intentionaalisen toiminnan tuloksena. Laineen (2010) soveltama jälkistrukturalistinen käytäntöteoreettinen lähestyminen⁵ mahdollistaa ajattelun, jossa strateginen toimintamalli rakentuu työkäytäntöjen kautta: käytännön toiminta rakentuu yhdenmukaiseksi ja tilanteeseen sopivaksi ja muodostaa samalla strategisen toimintamallin. Tähän ajatteluun saataisiin vielä lisäsyvyyttä mm. kontekstuaalisella tarkastelulla: missä määrin noiden

⁵ Jälkistrukturalistinen diskurssi- ja käytäntöteoreettinen strategiatutkimus pyrkii Laineen mukaan (2010, 29) hallitsevien käsitysten ja niissä rakentuvien toimijoiden välisten epätaasa-arvoisten valtasuhteiden kyseenalaistamiseen.

työkäytäntöjen konteksti (mm. toimiala, erilaiset professiot ja ammattirakenne ym.) vaikuttavat mahdollisuuksiin yhdenmukaisten työkäytäntöjen muodostumiseksi strategisiksi toimintamalleiksi. Voisi ajatella, että tilanne esimerkiksi asiantuntijavaltaisessa tietoyrityksessä on tässä suhteessa kovasti erilainen teollisuuden vaihteyötä tekevien työpaikkaan verrattuna.

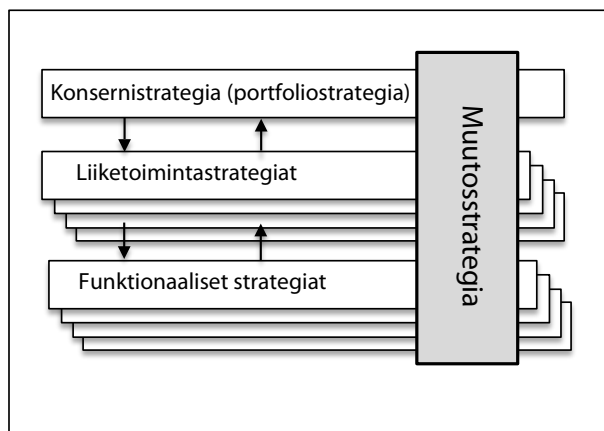
Tietoinen, intentionaalinen strategiayöskentely on vielä melko nuorta vaikkakin hyvin yleistä. Toimintakäytäntöjen korostaminen palauttaa näkökulman muutaman vuosikymmenen taakse, jolloin tehtiin strategisia päätöksiä ja toimittiin strategisesti ilman, että sitä kutsuttiin vaikkapa strategia-prosessiksi. Kun strategiakäsitteistö tuli muotiin, saattoi olla, että (varsinkin menestyneille operaatioille) annettiin strateginen selitys ex post facto.

Kysymys strategian omistajuudesta tai strategiavastuusta näyttäytyy jossain määrin ristiriitaisena: strategian toimeenpanossa onnistuminen näyttäisi edellyttävän ainakin osittaista strategisesta vallasta luopumista. Niillä, joilla on organisaatiossa enemmän valtaa ja vastuuta ja mahdollisesti jopa omistajaintressi, on perinteisesti ollut 'strategiamonopoli' sen määrittelyvaiheessa. Tämä strategian tuottamisen ja toimeenpanon erillisyyks on näkynyt ongelmina, kun seuraavassa vaiheessa on siirrytty strategian toimeenpanoon. Jossain muualla laadittu strategia on tuntunut vieraalta ja teoreettiselta. Ja mitä tekoa on strategioilla, jotka eivät toteudu käytännössä? Tämä huoli on näkynyt strategiakeskustelun painopisteen siirtymisenä sisällöistä prosessiin, toimintaan ja toimijoihin (vrt. mm. Mintzberg 1994). Keskeinen viime aikojen termi onkin ollut 'strategian implementointi' eli strategian toimeenpano.

Organisaation strategiaprosessi heijastelee niitä institutionalisoituneita käytäntöjä, jotka organisaatiossa vallitsevat. Strukturoitu, esim. ulkopuolisen konsultin vetämä strategiaprosessi voi rikkoa näitä käytäntöjä. Usein ulkopuoliset asiantuntijat tuovat organisaatioon mahdollisen uuden sisällönäkemyksen ohella juuri uudenlaisia, perinteisiä ja institutionalisoituneita toimintatapoja muuttavia prosessirakenteita. Nämä taas pyrkivät usein laajentamaan strategian laatimispohjaa ja parantamaan osallistumismahdollisuuksia ja tuomaan prosessiin dialektisen prosessin piirteitä. Tällöin jää nähtäväksi, salliiko organisaatio vastavoimien ja erilaisten näkemysten aidon

esille tulon ja ovatko strategisia valta-asemia hallinneet todella valmiita sallimaan avoimen ja vanhat käytännöt kyseenalaistavan keskustelun.⁶

Yksi keskeinen strategiakäsitteen tarkastelunäkökulma on strategisen hierarkian tunnistaminen. Yrityksen (suuren sellaisen) makrostrategia on konsernistategia, jolla hallitaan erilaisten, usein juridisesti erillisten liiketoimintayksikköjen kokonaisuutta. Tällöin puhutaan usein portfoliostrategiasta, jolla viitataan siis yleensä useista liiketoimintayksiköistä muodostuvan kokonaisuuden strategiaan. Kyse on suurelta osin siitä, mihin kokonaisuuden osiin resursseja suunnataan, mistä odotetaan parasta tuottoa (ks. esim. Dobson & Starkey 1994). Liiketoimintayksikön tasolla puhutaan liiketoimintastrategiasta tai kilpailustrategiasta. Sille alisteisia ovat funktionaaliset, joidenkin yksiköiden tai toimintojen strategiat, esimerkiksi asiakkuusstrategia, henkilöstöstrategia, teknologia- ja tuotekehitysstrategia. Tässä 'rationaalisen hierarkian ajattelussa' strategiat siis muodostavat koko organisaatiota kaikilla osa-alueilla visioon ja strategiseen suuntaan ohjaavan apparaatin. Tähän kokonaisuuteen voitaisiin vielä lisätä kaikki strategia-alueet poikkileikkaava muutosstrategielementti, jossa otetaan kantaa strategisen muutoksen läpivientiin koordinoitusti ja muutosresurssitilanne huomioon ottaen kaikilla hierarkkisilla tasoilla (kuvio 2). Muutosstrategiaa käsitellään tarkemmin luvussa 5.



KUVIO 2. Strateginen hierarkia ja muutosstrategia.

⁶ Esitetty näkemys perustuu kirjoittajan kokemuksiin lukuisissa eri organisaatioiden strategisissa prosesseissa.

Rationaalinen strategisen hierarkian mukainen ajattelu ei suosi emergenttiä, organisaatiosta käsin muodostuvaa strategianäkemystä ja strategioiden rakentumista työkäytäntöjen kautta. Tämä edellyttäisi strategisten näkemysten ja ideoiden joustavaa ja jatkuvaa läpivirtausta organisaatioissa ja usein myös perinteisten funktiorajojen rikkomista. Perinteinen, mutta edelleen merkittävä käytännön strategiatyöskentelyyn vaikuttava näkökulma on strategian (strategiasisältöjen ja -prosessin) rakenteen ja kulttuurin kiinteä yhteenliittyminen (ks. esim. Grundy 1994). Strategia syntyy jossain rakenteellisessa ja kulttuurisessa kontekstissa, mutta toisaalta sen realismi on riippuvainen sen kulttuurisesta yhteensopivuudesta⁷. Vastaavasti organisaation rakenteen tulisi palvella strategiaa tavoitteita eikä niin, että organisaatorakennetta muutetaan jollain muulla kuin strategisella perusteella. Tämä näkökulma sitoo strategian kulttuuris-rakenteelliseen kontekstiinsa ja on käytännössä erittäin merkittävä muutosprosessien muutosstrategioiden kannalta.

Henkilöstövoimavaroihin liittyvien kehittämishankkeiden strategisuutta voidaan tarkastella ainakin kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin kehittämisen näkeminen strategisena viittaa siihen, että sillä nähdään olevan tärkeä merkitys organisaation perustehtävän toteuttamisessa pitkällä aikavälillä. Tämä näkyy käytännössä mm. siinä, että henkilöstövoimavaroihin liittyvää keskustelua käydään laajasti johdon, esimiesten ja koko henkilöstön kesken ja henkilöstökysymykset ovat mukana johdon 'strategisella työjärjestyksellä' (engl. strategic agenda). Ellei näin ole, hankkeet on usein siirretty erityishenkilöstön (HR-asiantuntijoiden) vastuulle. Tällöin syntyykin usein erityishenkilöstön turhautumisesta, kun havaitaan, että asiat eivät etene, kun johto ja avainhenkilöt ovat vetäytyneet hankkeesta eikä aitoa strategista sitoutumista ole. Strategisen sitoutumisen ongelmat saattavat liittyä esimerkiksi henkilöstökysymysten sisällöllisen alan mieltämiseen: jos esimerkiksi työhyvinvointi (yksi keskeinen tämän hetken henkilöstökysymys) nähdään kovin kapea-alaisesti työterveys- tai työkykyasiana, on luonnollista, että se siirretäänkin alan ammattilaisten vastuulle. *Henkilöstövoimavaroihin liitty-*

⁷ Puhutaan kulttuuririkistä, jolla tarkoitetaan sitä, että tavoiteltu strategia edellyttää niin suuria muutoksia vallitsevaan kulttuuriin nähden, että niiden saavuttaminen on epätodennäköistä (ks. esim. Deal ym., 1982).

vien kehityshankkeiden käytännön kehittämisen kannalta avainkysymys on, miten niille rakennetaan strateginen merkitys.

Toinen strateginen näkökulma liittyy kehittämisen hahmottamiseen prosesseina, joka vaatii onnistuakseen *muutosstrategista* näkemystä: millaisella muutosstrategialla ja keinojen ja menetelmien yhdistelmällä muutos on todella mahdollista saada aikaan juuri käsillä olevassa organisaation tilanteessa. Strategisuus hankkeen toteutusta suunniteltaessa ilmenee toteuttamiskelpoisena, kokonaisvaltaisena ja systeemisenä näkemyksenä, jossa avaintoimijat ymmärtävät, miten tärkeää on suhteuttaa hanke muihin organisaation kehityshankkeisiin ja resursseihin. Jos kehittämishankkeen avainhenkilöt (organisaation johto ja muut avainhenkilöt) näkevät hankkeen strategisen merkityksen, sitoutuvat itse siihen käytännön toiminnan tasolla ja ymmärtävät lisäksi, että onnistuminen vaatii oikeaa muutosstrategiaa, paranee onnistumisen todennäköisyys. (Muutosstrategia-käsitteestä ks. myös Laine & Kuoppakangas 2015.)

Henkilöstöön liittyvien kysymysten ja hankkeiden nousu strategiselle työjärjestykselle on niiden menestymisen elinehto: menestymisen edellytyksenä on, että päätöksentekijät näkevät hankkeilla olevan strategista merkitystä. Tämän strategisen arvon tai merkityksen käsite on tässä yhteydessä tärkeä. Voisi ajatella, että jollain asialla on strategista merkitystä sellaisenaan: esimerkiksi organisaation kannalta mittavat investoinnit uuteen teknologiaan tai uusille markkinoille meno tai vanhoista luopuminen jne. ovat yrityksen kannalta strategisia, mielletään ne siksi tai ei. Organisaatioissa tehdään varmaan strategisia päätöksiä, joita ei aina tiedosteta strategisiksi, mutta jotka sitä ovat ja jälkikäteen siksi osoittautuvat. Toinen ulottuvuus tässä strategisen merkityksen muodostumisessa onkin juuri se, mille asioille strategiset toimijat antavat strategisen arvon. Henkilöstökysymykset eivät käytännön juhlapuheista huolimatta ole niitä juuri olleet, tosin tässä on tapahtunut muutosta, kun henkilöstöresurssien merkitys on korostunut asiantuntijavaltaisilla ja osaamisintensiivisillä toimialoilla (mm. Laine 2007). Henkilöstöhankkeiden näkökulmasta strategisen merkityksen ja arvon saaminen on hankkeiden onnistumisen kannalta oleellisen tärkeää ja johtaa tarkastelemaan puheen merkitystä toisaalta strategisen arvon viestittäjänä ja toisaalta välineenä tuot-

taa hankkeille strategista arvoa. Haasteena tässä on hankkeiden perinteinen omistajuus ja niihin liittyvät professiot sekä niille ominainen puhe: jos hankkeiden sisällölliset perustelut nousevat esimerkiksi psykologisista ja lääketieteellisistä diskursseista, voisi kuvitella, että toimijoiden puhe ei välttämättä kohtaa päätöksentekijöiden liiketaloudellista arvomaailmaa eikä siten auta strategisen merkityksen yhteistä rakentamista. Tässä kohtaa tärkeää on strateginen argumentointi hankkeiden strategisen merkityksen rakentamiseksi.

Strategisen argumentaation ja puheen lisäksi strategisilla toimintakäytännöillä on tärkeä merkitys. Edellä mainittu tuloskortti, kun se on kerran hyväksytty organisaation tavaksi tuottaa strategista toimintaa, auttaa nostamaan ja pitämään henkilöstöresursseihin liittyvät asiat päätöksentekijöiden strategisella työjärjestyksellä ja siten tuottamaan ja vahvistamaan konkreettisia näkökulmia huomioon otettavien toimintakäytäntöjen. Kun tätä tukee esimerkiksi johdon raportointijärjestelmä, joka tuottaa päätöksenteon tueksi tarvittavaa tietoa ja joka samalla puheen tasolla argumentoi strategisesti, on yhteisen ymmärryksen rakentuminen todennäköisempää. Erilaisilla johtamisen toimintamalleilla voidaan nähdä juuri tämä muutosvaiheen (varmaan muutosstrateginenkin) merkitys: ne luovat konkreettisen uuden toimintakäytännön mallin, joka systemaattisesti sovellettuna ja hyväksi havaittuna vähitellen muodostuu kulttuuriseksi toimintakäytäntöksi.

Yhteenvetona *strategisuudesta* todetaan edellä esitetyn pohjalta seuraavaa:

1. Strategia on organisaation pitkän tähtäyksen menestymisen kannalta validien ja tarkoituksenmukaisten keinojen ainutlaatuinen yhdistelmä. Ainutlaatuisuutta tarvitaan kilpailukyvyyn luomiseksi ja turvaamiseksi; tarkoituksenmukainen viittaa tässä mm. realistisuuteen ja järkevään suhteeseen omaan resurssipohjaan. Pitkä aikaväli viittaa toisaalta organisaation olemassaoloon ja toisaalta keinojen sosiaalisen pääoman luonteeseen (esimerkiksi strategian vaatiman osaamis pohjan synnyttäminen voi viedä vuosia).
2. Strategia edellyttää valintoja – jos valinnan mahdollisuuksia ei ole, tilanne ei ole aidosti strateginen. Yhtä tärkeää, kuin mitä strategiaan va-

litaan mukaan, on se, mitä jätetään pois. Strategian tekee tuskalliseksi luopuminen: kaikkea hyvää ei voida saada ja toteuttaa, ja ainoastaan luopuminen jostain ja keskittyminen tekee strategian realistiseksi.

3. Ajattelun ja toiminnan tekee strategiseksi se, että sillä on oleellista merkitystä edellä kohdan 1 tarkoittamassa mielessä. Strateginen toiminta voi olla intentionaalista, rationaalista pyrkimystä tilanteen strategiseen hallintaan organisaatioon institutionalisoituneiden strategisten prosessien avulla. Strategiseksi voi myös osoittautua toiminta ja tekeminen, jolla ei alun perin uskottu olevan strategista merkitystä. Strategista voi myös olla toiminta, joka tiedostetaan organisaation kannalta oleellisen tärkeäksi (siis strategiseksi), mutta jota ei käsitteellisesti tunnusteta strategiseksi. Ei-intentionaalisen toiminnan sisällyttäminen strategiatarkastelun piiriin laajentaa tarkastelua mm. strategisen oppimisen alueella. Ei-intentionaalisen toiminnan ja tiedostamattomien valintojen tarkastelun sisällyttäminen myös *muutosstrategia- tarkasteluun* on sitäkin tärkeämpää, koska sillä alueella ei olla niin varuillaan eikä huomata valintojen muutosstrategista merkitystä.
4. Strategista toimintaa on organisaation eri osissa ja tasoilla. Strategisen hierarkian tunnistaminen on tärkeää strategisen integraation ja kokonaiskehittämisen näkökulmista.
5. Strategiaprosessi ja strategian omistajuus nostavat esiin kysymyksen eri toimijoiden rooleista, osallistumisesta ja työnjaosta. Samoin nousevat esiin kysymykset eri toimijoiden arvopohjista ja intresseistä sekä motivaatiosta osallistua.
6. Kaikkeen strategiseen muutokseen tarvittaisiin muutosstrategiaa, jolla sidotaan yhteen toimenpiteiden integroitu kokonaisuus, strategiahierarkian eri tasot ja strategiatoimijat sekä erilliset muutostoimenpiteet. Perinteinen manageriaalinen, teknokraattinen ja 'positivistinen' muutoksenäkymys korostaa rationaalista ja analyttistä muutostotetta, jossa kulttuuristen, rakenteellisten ja muiden kontekstuaalisten tekijöiden merkitys helposti unohtetaan.

7. Yritys- ja elinkeinotoiminnan muuttuessa yhä tietointensiivisemmäksi henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi ovat yhä useammin strategisen tason tekijöitä. Näin muutosstrateginen osaaminen henkilöstökysymyksissä on yhä useammin organisaatiolle strateginen kysymys.
8. Tärkeäksi strategisen toimintakulttuurin ja prosessin haasteeksi em. perusteella nouseekin se, miten esimerkiksi henkilöstön osaamis- tai hyvinvointikysymykset pääsevät päätöksentekijöiden strategiselle työjärjestykselle ja pohdittavaksi osana organisaation strategisen päätöksenteon kokonaisuutta. Tämä edellyttää asian merkityksien (mm. liiketoimintamerkityksen) nykyistä syvällisempää ymmärtämistä. Tässä keskeisiä välineitä ovat strateginen puhe ja argumentaatio. Myös systemaattiset toimintakäytännöt ja johtamismallit (esimerkiksi tuloskortti, BSC) auttavat henkilöstökysymysten pääsyä strategisille agendoille.

Kun strategisuutta tarkastellaan henkilöstöasioiden edistämisen näkökulmasta ja tavoitellaan henkilöstöasioille strategista merkitystä, voidaan tunnistaa mm. seuraavia käytännöistä nousevia toimintatapoja, jotka voisivat tätä edistää:

1. Kielellä, jolla HR-asioita tuodaan esille tai perustellaan, on merkitystä. HR:n pitäisi hallita johdon käyttämä strateginen kieli, jotta voidaan puhua samaa kieltä johdon kanssa. Tähän liittyy se, että keskusteluissa lähdetään liikkeelle asioista, joilla on johdolle suuri merkitys. Asioiden liiketaloudellisen merkityksen (esimerkiksi sairauspoissaolojen ja ennen aikaisten eläköitymisten kustannukset) osoittaminen ja konkreettinen herättävät johdon mielenkiinnon.
2. Ei tarjota liian mittavia ja epämääräisiä hankkeita vaan lähdetään liikkeelle hallittavilla ja konkreettisilla hankekokonaisuuksilla. Hyviä toiminnan käynnistämisen muotoja ovat pilotit.
3. Johdon pitää kokemuksen kautta oppia, että HR:n mukanaolosta on strategista hyötyä. Siinä mielessä kyse on molemminpuolisesta oppimisprosessista.
4. Henkilökohtaisen tuntemisen ja vuorovaikutuksen merkitys on suuri. Myös tämä suhde vaatii kehittyäkseen aikaa.

5. HR-asioiden saaminen mukaan johtamisjärjestelmiin, esimerkiksi johtoryhmän vakiolistoille ja raporttien seurannan kohteeksi, varmistaa niiden jatkuvan ja systemaattisen käsittelyn.
6. HR:n edustajan mukaanpääsy esimerkiksi liiketoiminnan ohjaus- tai johtoryhmiin antaa mahdollisuuden HR-näkökulmien esille tuomiseen ja aloitteisiin.

Edellä esitellyt näkökulmat ovat myös osin HR:n kompetenssikysymyksiä ja niihin palataan alaluvussa 2.2.3.

2.2.2 HR:n asema ja muutostrendejä

Edellä kuvattu keskustelu HR:n strategisesta merkityksestä on nostanut esille mm. HR:n roolin 'business partnerina' tai 'strategisena kumppanina' (ks. esim. Ulrich ym. 1995; Ulrich 1997; Ulrich ym. 2013). Tämä 1990-luvulla virinnyt keskustelu johti lukemattomien HR:n kompetenssimallien (engl. HR competence models) syntyyn. Toisaalta näiden mallien tehottomuutta on kritisoitu ja on sanottu, että ne eivät ole juurikaan johtaneet partnership-ajattelun lisääntymiseen. Samalla on korostettu kontekstuaalisten tekijöiden merkitystä johdon ja HR:n läheisten suhteiden rakentumisessa. (Caldwell 2008.) Mallit ovat johtaneet ylitsevuotaviin luetteloihin HR:ltä vaadittavista kompetensseista ja kuitenkin HR on usein juuttunut perinteiseen työsuhteasantuntijarooliinsa.

HR:n rooliin ja asemaan on vaikuttamassa useita trendejä, joista osa voi potentiaalisesti lisätä HR:n merkitystä ja osa taas vähentää HR:n vaikutusvaltaa. Edellä kuvattu strateginen siirtymä ulkoisista tekijöistä omien henkilöstöresurssien merkityksen korostamiseen, esimerkiksi osaamis- ja hyvinvointikysymyksissä, lisää myös HR:n arvostusta – näin erityisesti, kun samaan aikaan (yritys)organisaatioiden tietointensiivisyys kasvaa. Työntekijöiden sitoutumisesta ja lojaliteetista on muodostumassa yhtä tärkeä kysymys kuin asiakkaiden uskollisuudesta (Cunha 2002). Vastaavasti muutoksen määrän ja merkityksen jatkuva lisääntyminen tuo HR:lle lisää vastuuta, edellyttäen, että HR pystyy omaksumaankin muutoksen toimeenpanoon liittyvää osaamista. HR:n kompetenssimalleissa muutoksen johtamisen osaaminen ja

muutosagenttina toiminen ovat yleensä keskeisesti esillä (esim. Ulrich 1997; Alfes ym. 2010; Long ym. 2013). Myös työelämän monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden lisääntyminen voi tuoda uusia tehtäviä ja haasteita HR:lle edellyttäen jälleen, että HR lähtee kehittämään itselleen monikulttuurisia taitoja (ks. esim. Molineux 2013).

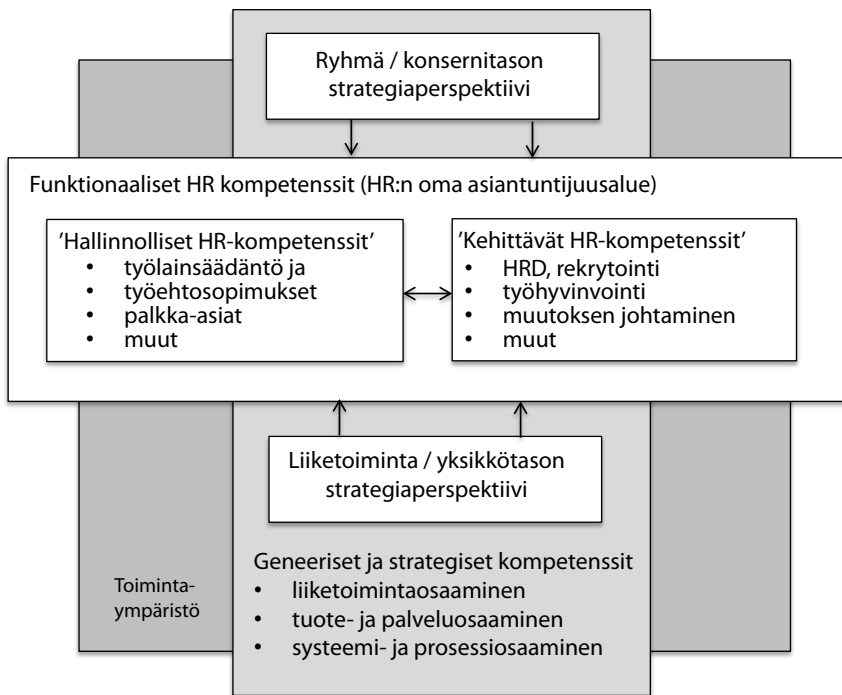
HR voi olla myös menettämässä valtaansa kahdestakin syystä. Ensinnäkin yksi keskeinen työelämäntrendi on toimintojen ulkoistaminen. Myös HR:n toimintoja ollaan ulkoistamassa (esim. Stroh & Treehuboff 2003), ja tämän mukana HR:lta voi myös kadota valtaa. Toisaalta voidaan ajatella, että rutiinotoimintojen ulkoistaminen voi jättää HR:lle myös enemmän aikaa todella tärkeiden ydintehtävien (strategisten tehtävien) tekemiseen. Henkilöstöyksiköt paisuivat erityisesti suurissa organisaatioissa niin paljon, että jossain vaiheessa koettiin järkeväksi siirtää henkilöstövastuita mahdollisimman paljon esimiesten hoidettavaksi. Toinen trendi onkin ollut säästää kustannuksissa ja pienentää asiantuntijaesikuntaa ja siirtää töitä linjajohdon vastuulle – myös henkilöstöasioissa tätä siirtoa ja samalla vallan siirtoa on tapahtunut (Kulik & Bainbridge 2006). Linjajohdon vastuuttaminen HR-asioissa voi lisätä heidän kiinnostustaan henkilöstökysymyksiin ja se edellyttää yleensä esimiesten koulutusta ja sitouttamista henkilöstöasioihin eli luo siinä mielessä uuden roolin HR:lle (Trullen ym. 2016). Käytännössä henkilöstökysymysten organisoinnissa ja työnjaossa etsitään jatkuvasti tasapainoa kustannustehokkuuden ja asiantuntijuuden näkökulmista. Pienissä organisaatioissa ei yleensä ole pelkästään henkilöstöasioihin erikoistuneita henkilöitä vaan henkilöstöasiat on määritelty osaksi jonkin työntekijän toimenkuvaa. Pienissä organisaatioissa on myös tyypillistä, että siellä ei ole henkilöstökysymysten osa-alueille erikoistuneita asiantuntijoita vaan yhdelle henkilölle saattaa kuulua koko henkilöstöasioiden kirjo. Tämä on luonnollisesti ammatillisesti vaativa tilanne, koska osa-alueet vaativat erilaista asiantuntijuutta.

2.2.3 HR-kompetenssit

Edellä viitattiin lukuisiin kompetenssimalleihin, joilla on pyritty kuvaamaan niitä taitoja ja osaamisia, joita menestyminen nykyaikaisen HR:n teh-

tävissä edellyttää. Lukuisista kompetenssimalleista on valittu esimerkiksi suhteellisen tuore (Ulrich ym. 2013) versio, joka on esitetty alkuperäisen artikkelin muodossa liitteessä 1. Sinänsä kompetenssimallit sisältävät paljon samoja kompetensseja ja viimeaikaisissa malleissa korostuvat erityisesti strategiset ja liiketoimintaan liittyvät kompetenssit. Tässä yhteydessä ei yksittäisiä kompetensseja lähdetä tarkemmin tutkimaan vaan todetaan, että kompetenssit voitaisiin jaotella 'hallinnollisiin' tai 'tuotannollisiin' kompetensseihin (esim. 'administrative experts', Ulrich 1997) ja 'kehittäviin kompetensseihin' (esim. 'human resource development', Ulrich 1997), jotka jakavat samalla HR:n normittavaan ('perinteiseen') HR:ään ja kehittävään HR:ään. Täytyy heti todeta, että jako on jossain määrin keinotekoinen, koska hallinnollis-tuotannollisiin kompetensseihin (joita ovat erityisesti palkkahallintoon ja työsuhteasioihin liittyvät sisällöt) voi hyvin liittyä myös kehittäviä näkökulmia. Jako vastaa kuitenkin käytännön havaintoja kahdesta keskeisestä HR-roolityypistä, ja se saa vahvistusta useiltakin tutkijoilta. Esimerkiksi Charan (2014) toteaa, että *on aika jakaa HR* ja perustelee sitä mm. sillä, että useimmat henkilöstöjohton edustajat ovat prosessorientoituneita generalisteja, joilla on erityisosaamista mm. palkitsemisen ja työsuhteasioiden alueella ja he osaavat nähdä organisaation tarpeet näissä asioissa. He eivät kuitenkaan välttämättä pysty suhteuttamaan HR-asioita reaali maailman liiketoiminta-aasteisiin ja heillä on suuria vaikeuksia analysoida sitä, miksi ihmiset eivät pysty vastaamaan liiketoiminnan asettamiin suoritusvaatimuksiin. Charan tekee siis erityisesti eron perinteisen ja toisaalta liiketoimintalähtöisen HR:n välillä.

Tässä on omaksuttu näkökulma, jossa HR-kompetenssit jaetaan edellä kuvatulla tavalla hallinnollisiin (tuotannollisiin) ja kehittäviin kompetensseihin ja niiden rinnalle nostetaan yleisinä kompetensseina muutoksen hallintaan liittyvä HR-osaaminen sekä liiketoimintaa (julkishallinnossa organisaation ydintoimintaa) tukevat yleiset kompetenssit. Lisäksi otetaan käyttöön malleissa yleensä esiintyvä strategisten HR-kompetenssien käsite merkitsemään niitä kompetensseja, joilla on erityisesti strategista merkitystä kyseiselle organisaatiolle kyseisessä tilanteessa. Näin määritellen HR-kompetenssien kokonaiskuva muodostuu kuvion 3 mukaiseksi.



KUVIO 3. HR-kompetenssien luokittelu tässä raportissa

Kuviossa 3 'funktionaaliset HR-kompetenssit' tarkoittavat HR:n omaa asiantuntemusalueutta, joka on jaettu kahteen osaan kuvion mukaisesti. Hallinnollisista kompetensseista voitaisiin käyttää myös nimitystä normittava tai normipainotteinen HR, koska sillä alueella työsuhde- ja palkka-asioilla ja muilla normiperusteisilla asioilla on suuri käytännön merkitys. Funktionaalisten kompetenssien ohella tarvitaan siis muuta osaamista (erityisesti talouden ja johtamisen ja tuotannollisissa organisaatioissa myös teknistä osaamista), jolla luodaan pohja liiketoiminnan ja strategian ymmärtämiselle. Keskeinen kysymys kuuluu, miten paljon tuota geneeristä osaamista pitää olla (hankkia), jotta ei vaaranneta HR:n oman substanssialueen asiantuntemusta. Toinen keskeinen kysymys kuuluu, mitkä ovat kaikista kompetensseista niitä, joilla strateginen merkitys – strategisia kompetensseja. Geneerisen kompetenssinäkemyksen rinnalla 'situationalistit' korostavat kontekstuaalisten tekijöiden suurta merkitystä: kompetenssien strategisuu-

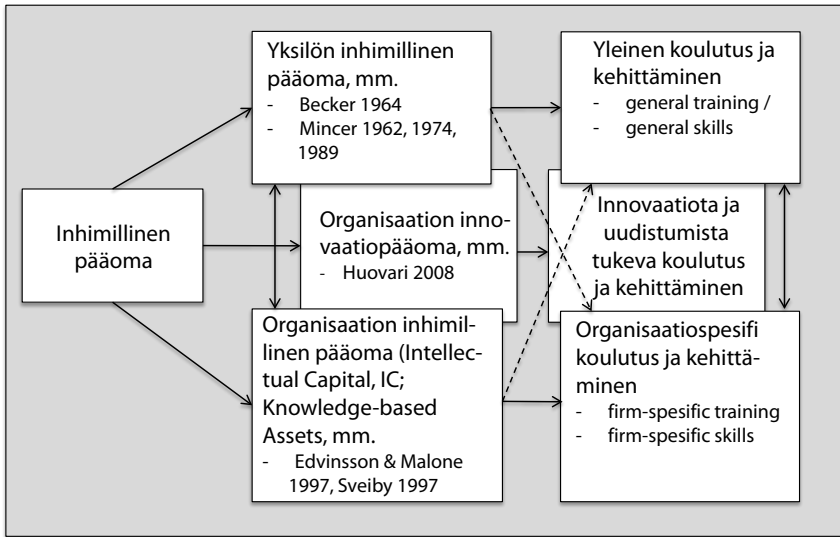
den määrittelevät suurelta osin juuri sille tilanteelle tyypilliset toimintavaatimukset (vrt. Lo ym. 2016).

Kuviossa 3 on tehty myös tärkeä jako tarkastelunäkökulman mukaan: HR kysymykset näyttäytyvät erilaisina, kun niitä tarkastellaan suuressa organisaatiossa koko konsernin tai yksittäisen liiketoimintayksikön näkökulmasta. Tämä jako noudattaa edellä esitettyä strategian jakoa konsernistrategiaan ja liiketoiminta- tai kilpailustrategiaan.

2.2.4 Inhimillinen pääoma ja henkilöstöinvestoinnit

Tänä päivänä painotetaan usein, että HR-kehittämishankkeet tulisi nähdä investointeina. Investointi merkitsee sitä, että hankkeen odotetaan maksavan itsensä takaisin tai jopa tuottavan kohtuullisen ajan kuluessa. Investoinnit koneisiin ja laitteisiin mielletään itsestään selvästi tästä näkökulmasta, ja investointilaskelmilla ennakoidaan takaisinmaksuaikoja ja tulevia tuottoja. Myös henkilöstövoimavarojen laskentatointa (engl. Human Resource Accounting, HRA) on kehitetty organisaation inhimilliseen pääomaan kohdistuvien investointien arvioimiseksi ja perustelemiseksi. Tiedon merkityksen lisääntyminen yrityksissä ja muissa organisaatioissa on nostanut esille tiedon ja osaamisen organisaation intellektuaalisena tai osaamispääomana (engl. *Intellectual Capital, Knowledge-based Assets, Social Capital*, esim. Sveiby 1997) perinteisten fyysisten voimavarojen rinnalla. Viime aikoina on haluttu korostaa erityisesti innovaatioiden merkitystä työelämän uudistajana ja kykyä innovoida – innovaatiopääomaa – organisaation pääomana (Huovari 2008). Inhimillisen pääoman käsitettä ja siihen liittyvää yleistä tai organisaatiospesifiä koulutusta ja kehittämistä on syytä tarkastella sekä työntekijän että työnantajan ja organisaation näkökulmista (ks. kuvio 4).

Kuviossa on tarkasteltu koulutusta ja muita henkilöstön kehittämisen muotoja suhteessa tehtyyn pääjakoon: on erotettu yksilön inhimillistä pääomaa rakentava yleinen koulutus sekä organisaation inhimillistä pääomaa rakentava organisaatiospesifi koulutus. Tehty jaottelu on tärkeä käytännön näkökulmasta: usein henkilöstökoulutuksen päätöksentekotilanteissa kuulee pohdintaa siitä, palveleeko kyseinen koulutus ensi sijassa yksilön tai organisaation intressiä. Organisaatiot odottavat koulutukselta usein välittömiä käytännön hyötyjä



KUVIO 4. Yksilön ja organisaation osaamispääoma sekä yleinen ja spesifi koulutus ja kehittäminen (Silvennoinen ym. 2014)

ja sovellettavuutta käytännön tilanteisiin – yksilöt voivat taas odottaa koulutuksen nostavan heidän markkina-arvoaan työmarkkinoilla. Organisaatiot siis investoivat kehittämiseen oman inhimillisen pääomansa kasvattamiseksi, ja yksilöt vastaavasti investoivat omaa aikaansa ja energiaansa kehittämiseen oman inhimillisen pääomansa kasvattamiseksi. Uutena näkökulmana on viime aikoina noussut esille kysymys siitä, millaisella kehittämisellä tuetaan organisaatioiden kehitys- ja uudistumisprosesseja ja innovaatioita. Kilpailukyvyyn säilyminen ja kehittyminen edellyttävät jatkuvaa uusiutumista ja siitä on muodostunut strateginen tekijä suurimmalle osalle yrityksistä.

Kehittämishankkeiden laatuun liittyy myös organisaation kyky käsitellä toteutuneita hankkeita ja oppia kehittymään. Alasoini puhuu staattisista ja dynaamisista tuloksellisuuden määrittelytavoista ja viittaa dynaamisilla vaikutuksilla mm. organisaation oppimiskokemuksiin, jotka siirtyvät organisaation ominaisuuksiksi ja sosiaalisiksi pääomaksi (Alasoini ym. 2010). Tavoitteena ja kaikkien etuna ovat siis laadukkaat kehittämishankkeet, jotka sisältävät myös oppimisen mahdollisuuden. Käytännössä henkilöstövoimavarojen kehittämishankkeiden laadussa ja toteutusstrategioissa on kuitenkin

vielä paljon toivomisen varaa. Yksi tähän vaikuttava tekijä saattaa olla hankkeiden todellinen arvostaminen, hankkeiden mieltäminen organisaation kannalta strategisesti merkittäviksi.

2.2.5 Osaaminen strategisena kysymyksenä

Osaamisen johtamista tarkastellaan omassa luvussaan (luku 3). Tässä yhteydessä esitetään muutama näkökulma osaamiseen nimenomaan strategisena kysymyksenä. Osaaminen on tuntunut hankalalta käsitteeltä nimenomaan siksi, että se on liitetty organisaation strategiaan menestystekijöihin organisaation ydinosaamisena. HRD:n (engl. Human Resource Development) strateginen merkitys nousi aivan uudelle tasolle Hamelin ja Prahaladin (1994) kirjan myötä. Kirjassa tuotiin esille ydinosaamisen käsite (engl. Core Competence), joka teki osaamisesta liiketoimintastrategisen kilpailutekijän: ydinosaaminen on organisaation kollektiivista osaamista, jolla on kolme ominaisuutta: (1) osaaminen luo arvoa asiakkaalle, (2) osaaminen luo yritykselle uniikkia kilpailukykyä, joka differoi yrityksen kilpailijoistaan ja (3) ydinosaamiset mahdollistavat pääsyn tulevaisuuden markkinoille (Hamel & Prahalad 1994, 224–228). Kuten Hamel ja Prahaladkin alun perin, myös Leonard-Barton näki ydinosaamiset luonteeltaan ensisijaisesti teknologisiksi. Hänen mukaansa ydinosaamisia ovat (1) tiedot ja taidot, (2) tekniset / fyysiset järjestelmät, (3) johtamisjärjestelmät ja (4) arvot ja normit (ks. Hannus 2004, 92–93). Kaksi viimeainittua – johtamisjärjestelmät ja arvot ja normit – viittaavat vahvasti myös organisaation kulttuuriin ominaisuuksiin, ja näin ollen ydinosaaminen on vahvasti yrityksen kulttuuriin sisäänrakennettu piirre, joka taas tekee sen vaikeasti kopioitavaksi. Kun tarkastellaan ydintekijöiden keskinäistä hierarkiaa, Hannus (2004) toteaa, että käsitys, jonka mukaan (ydin)kyvykkyys on laajempi käsite kuin (ydin)osaaminen ja (ydin)prosessi, on laajasti omaksuttu. Näihin kysymyksiin palataan osaamisen johtamisen yhteydessä luvussa 3.

2.3 HRM erilaisissa strategisissa konteksteissa

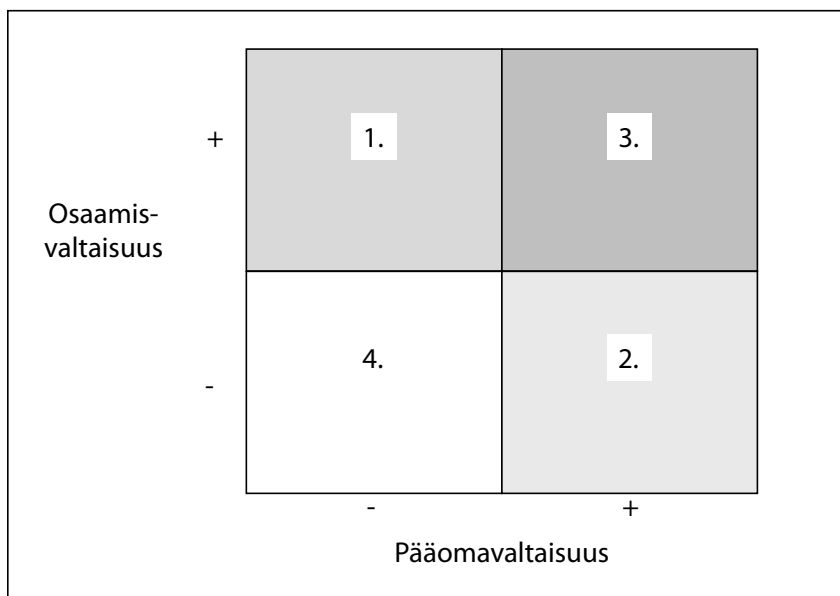
Henkilöstövoimavarojen johtamisen kontekstuaalisia tekijöitä – tekijöitä, jotka määrittelevät pitkälle sen, millaiseksi käytännön osaamisen johtami-

nen muodostuu – ovat mm. organisaation toimiala (esim. yritystoiminta – julkishallinto, teollisuus – palvelut, high tech – low tech ja näiden sisällä tarkemmat toimialaluokittelut), organisaation koko (suuri – keskisuuri – pieni) sekä organisaation akuutti tila (menestys, resurssitilanne: kiire, rahojen ja henkilöstön riittävyys jne.). Lisäksi voitaisiin ajatella, että historiallisesti rakentunut organisaatiokulttuuri, strateginen tietoisuus sekä osaamisen merkityksen tiedostaminen kilpailutekijänä ovat keskeisiä tilannetekijöitä.

Kaikki nämä ja lukuisat muut tilannetekijät voivat kombinoitua lukemattomilla eri tavoilla ja tästä väistämättä seuraa, että meillä ei voi olla eikä ole syytä olla yhtä yhtenäistä henkilöstövoimavarojen johtamista, vaan eri tilanteisiin istuvia sovelluksia. Yksinkertainen esimerkki saadaan osaamisen johtamisen alueelta, kun tarkastellaan kahta tilannetekijää rinnan ja muodostetaan niistä nelikenttä. Nämä tekijät ovat toimialan (yrityksen) pääomavaltaisuus (koneiden ja automaation merkitys kilpailutekijänä) ja toisaalta 'IC-valtaisuus'⁸ eli sosiaalisen pääoman ja osaamisen merkitys kilpailutekijänä (vrt. kuvio 5).

Periaatteessa voidaan ajatella, että meillä on toimialoja (yrityksiä), joissa osaamisen merkitys on äärimmäisen suuri, mutta joissa ei edellytetä raskaita investointeja (ruutu 1). Tyypillisiä esimerkkejä ovat korkean teknologian suunnittelutoimistot, konsulttitoimistot ja eräät terveydenhuollon palvelut. Toisaalta meillä on pääomavaltaita liiketoimintaa, jossa tuotanto on pitkälle automatisoitu ja töiden osaamisvaatimukset vähäisiä (ruutu 2). Tosin meillä on myös sellaista pääomavaltaita tuotantoa, jossa töiden automatisointi on koskenut vain prosessin mekaanisia vaiheita tai prosessi on muuten erittäin vaativa ts. osaamisvaatimukset ovat korkeita (ääriesimerkkinä ydinvoimalan tuotantoprosessi) (ruutu 3). Näille prosesseille on tyypillistä mm. tuotannon häiriötilanteiden vaatima ongelmanratkaisukyky ja prosessin laadunohjaukseen liittyvä osaaminen. Koskinen puhuu (2006, 94) *tuotannon tehostajat* -ideaalityypistä, johon kuuluu pääomavaltaita yrityksiä, jotka ovat investoineet runsaasti konekantaan ja automatisointiin (Koskinen tutkimuksessa painopiste on ICT- toimialassa ja pk-teollisuudessa).

⁸ Intellectual Capital -valtaisuus



KUVIO 5. Osaamisvaltaisten tekijöiden ja pääomavaltaisten tekijöiden kombinaatioiden nelikenttä

Ihmistyön osuus näissä yrityksissä on tuotettua yksikköä kohden varsin alhainen, mutta työpanokseen kohdistuva osaamisvaatimus on korkea. Tästä huolimatta strategia voi painottua pikemminkin tehokkuuden parantamiseen kuin osaamiseen panostamiseen, eli strategiset valinnat nelikenttien sisällä eivät kuitenkaan ole itsestään selviä. Koskisen typologiassa *osaamisen johtaja* -ideaalityypille on tunnusomaista kyky johtaa yrityksen osaamisväestön kokonaisuutta. (Koskinen 2006, 94.) Edelleen meillä on lisäksi – ja syntyy edelleen etenkin palvelualoille – työtä, jonka ammattitaitovaatimukset eivät ole korkeita ja jotka eivät edellytä juurikaan investointeja (ruutu 4). Yritysten tai toimialojen nimeäminen tähän ruutuun on liiketoiminnan vaatimuksia tarkemmin tuntematta riskialtista, koska näennäisesti matalan osaamisvaatimustason työ saattaa kuitenkin vaatia vuosien oppimisprosessia (esim. palveluosaamista).

Kaikissa näissä ruuduissa osaamisen johtamisen merkitys ja haasteet ovat erilaisia ja vaatisivat tietoista kannanottoa siitä, millaista osaamisen johtamisen pitäisi juuri tässä kontekstissa olla. Ja kuten edellä todettiin, osaami-

sen johtaminen pitää sijoittaa muuhunkin organisaation kontekstiin. Mm. heikon kysynnän ja talouden tilanteessa joudutaan tarkkaan harkitsemaan, miten siihen reagoidaan osaamisen johtamisen alueella: onko se paikka lisätä tai vähentää osaamisen johtamisen investointeja. Samoin kovan kysynnän kiiretilanteessa on harkinnan paikka: huolehdimmeko samalla pitkän aikavälin osaamisen kehittymisestä, vaikka saatamme samalla aiheuttaa ongelmia tuotannon sujuvuudelle.

HR ja HRD ovat – tai ainakin niiden pitäisi olla – dynaamisia, kyseisiin tilanteisiin ja konteksteihin sopeutuvia eli erilaisissa HR-tilanteissa korostuvat erilaiset HR-orientaatiot ja käytännön operaatiot ja niiden taustalla oleva HR-osaaminen. Tätä näkökulmaa on havainnollistettu seuraavassa taulukossa 1, jossa matriisin ruutuihin voi kuvitella erilaisia, kyseiseen kontekstiin liittyviä HR-toimenpiteitä.

TAULUKKO 1. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) erilaisissa tilanteissa

HR-osa-alue	Business as usual	Voimakas kasvu	Business-vaikkeudet, down sizing	Muutos, vaativa innovaatiohaaste	Organisaation rakennemuutos; fuusio ym.
Henkilöstösuunnittelu					
Henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen					
Henkilöstön kehittäminen					
Työsuhdeasiat ja palkkahallinto					
Johtaminen ja henkilöstöohjaus					
Hyvinvointi ja henkilöstöpalvelut					
Tiedottaminen					

Matriisissa kuvattuja konteksteja, joihin HR:n pitää sopeutua, löytyy tyyppitilanteina paljon muitakin, mutta taulukossa mainituista saa käsityksen siitä, mistä on kyse. HR-toiminnolta vaaditaan yleensä liiketoimintäläheisyyttä; matriisin tyyppitilanteisiin sopeutuminen edellyttää HR:ltä palvelujensa erilaistamista ja samalla hyvin erilaista osaamista. Voimakkaan kasvun ja siihen mahdollisesti liittyvän toimialan ylikuumenemisen seurauksena on usein puute osaavasta henkilöstöstä, ja tämä luonnollisesti nos-

taa esille rekrytointiosaamisen ja perehdyttämisen ja peruskouluttamisen haasteet. Myös henkilöstösuunnittelulta edellytetään hyvää panosta kasvun tilanteessa, toisaalta kasvun hallinnan ja toisaalta ennakoinnin näkökulmasta. Hyvää henkilöstösuunnittelua edellyttää myös alajotilanne siksi, että voitaisiin toisaalta minimoida edestakaiset heiluriliikkeet ja toisaalta ennakoida vapautuvan henkilöstön sijoittelua uusiin tehtäviin. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää sekä kasvun vallitessa ja kuormituksen lisääntyessä, mutta myös henkilömääriä supistettaessa – toimenpiteet ovat vaan kovasti erilaisia. Innovatiivisen muutoksen hallinta ja organisaation pitäminen jatkuvan innovoinnin tilassa (mikä monilla ICT-toimialoilla on arkipäivää) on jälleen omanlaisensa haaste HR:lle. Kaikki tämä voidaan lisäksi nähdä HR:n reaktiivisena tai proaktiivisena haasteena: HR voi toimia 'vain' reaktiivisena palvelujen tuottajana kyseisiin konteksteihin tai sitten olla aktiivisesti muodostamassa itse noita konteksteja yhdessä johdon kanssa strategisena partnerina, mihin viitattiin edellä.

3. HRD ja osaamisen johtaminen

Tässä luvussa tutkitaan ’millainen on nykyaikaisen henkilöstön kehittämisen (Human Resource Development, HRD) käsite ja vastuualueen kokonaisuus ja mitä merkitsee systemaattinen osaamisen johtaminen (Competence Management, CM) ja miten sitä voitaisiin mallintaa?’ Näennäisestä yksinkertaisuudestaan huolimatta osaamisen johtamisen käsite on moniulotteinen ja herättää monenlaisia mielikuvia. Tässä luvussa esitettävä systemaattisen osaamisen johtamisen mallinnus pyrkii konkretisoimaan osaamisen johtamista antamalla sille käytännön toiminnalle perustuvan muodon.

3.1 Henkilöstön kehittäminen, human resource development, HRD

HRD on melko pitkälle vakiintunut asiantuntijakieleen kuten lyhenne HR. Aikaisemmin on kuitenkin puhuttu yleisesti *henkilöstökoulutuksesta*, jolla voidaan tarkoittaa koulutusta, jonka työnantaja kustantaa joko kokonaan tai osittain. Koulutus tapahtuu pääosin työajalla, ja yleensä koulutettavalle aiheutuva ansionmenetyks korvataan. (Raivola ym. 2006.) Henkilöstökoulutus on merkittävä osa ammatillista aikuiskoulutusta. Suomessa siihen osallistuu vuosittain yli miljoona palkansaajaa eli yli puolet kaikista (Lyly-Yrjänäinen 2014; SVT 2014). Käsite koulutus (henkilöstökoulutus) on vakiintunut mm. tilastoinnin yhteydessä käytettäväksi yleiskäsitteeksi, ja sen käytöllä on pitkä aikuiskoulutukseen ja ammatilliseen aikuiskoulutukseen liittyvä perinteensä (Silvennoinen & Laine 2014). Henkilöstökoulutuksen käsitteen rinnalla käytetään synonyymisesti käsitettä työpaikkakoulutus. Perehdyttämisessä on kyse joko uuden henkilöstön perehdyttämisestä ja opastamisesta työhön uudessa työpaikassa tai kokeneen työntekijän perehdyttämisestä uuteen työtehtävään (mm. Ketola 2010) ja siten henkilöstökoulutusta

suppeammasta käsitteestä. Perehdyttämisen osana tai sen rinnalla käytetään yleisesti työnopastuksen käsitettä.

Koulutuskäsitteen rinnalla on jo pitkään puhuttu laaja-alaisemmin henkilöstövoimavarojen kehittämisestä, jolle siis on vakiintunut suomenkielisiäkin yhteyksissä yleisesti käytettävä HRD (Human Resources Development) -käsite. Puhutaan HRD-yksiköstä (toiminnosta), HRD-asiiantuntijasta (henkilöstä) tai HRD:stä yleisesti (asiasta). Kun koulutuskäsitteen käyttö näyttäisi olevan yleisempää kasvatustieteen (aikuiskasvatuksen, ammattikasvatuksen) yhteyksissä, on HRD yleensä esillä liiketaloustieteen (johtaminen ja organisointi) käytännöissä. HRD on vaikeasti määriteltävissä: siihen liittyvät molemmat käsitteet (henkilöstövoimavarat ja kehittäminen) sisältävät monta filosofista ja teoreettista kysymystä. Mm. Lee (1997, 2001) totesi, että *kehittäminen* voidaan nähdä (1) kypsymisen prosessina, (2) ihmisten muovaamisena (shaping) organisaation tarpeisiin sopiviksi, (3) ihmisten kannalta koko elämän kestäväenä kehittymisen matkana ja (4) organisaation ryhmän tai muun sosiaalisen järjestelmän itsestään kehkeytyvänä, emergenttinä kehittymisenä. Riippuen siitä, mikä kehittymisen näkökulma valitaan HRD saa aivan erilaisen sisällön. Tämän moniselitteisyyden vuoksi on jopa esitetty, että HRD-käsitettä ei kannattaisi yrittää määrittellä (Lee 2001). Kuitenkin näitä määrittely-yrityksiä on tehty runsaasti: Hamlin (2010) tutki kuuden merkittävän tieteellisen aikakauslehden artikkeleja vuodesta 1964 (jolloin HRD-käsite ensimmäisen kerran tuotiin esille; ks. Harbison & Myers) alkaen 2000-luvun puoleen väliin ja löysi niistä 24 määrittelyä HRD:lle. Hän löysi määrittelyistä neljä HRD:n ydinsisältöä/ydintavoitetta, joista vähintään kaksi esiintyi jokaisessa määrittelyssä. Nämä ydinsisällöt/ydintavoitteet olivat (1) yksilön tai ryhmän tehokkuuden ja suorituksen parantaminen, (2) organisaation tehokkuuden tai suorituksen parantaminen, (3) tiedon (knowledge), taitojen (skills) ja pätevyyksien (competencies) kehittäminen ja (4) inhimillisten mahdollisuuksien ja henkilökohtaisen kasvun edistäminen. (Hamlin 2010.) Tällä tasolla esitettyinä HRD:n tavoitteet eivät siis juuri eroa koulutukselle yleensä asetuista tavoitteista. Tekijä (em.) jatkaa kuitenkin määrittelyä toteamalla, että HRD voi tarkoittaa mitä tahansa prosessia tai aktiviteettia, joka auttaa yksilöitä, ryhmiä tai koko organisaatioita oppi-

maan ja kehittämään ja muuttamaan käyttäytymistä paremman pätevyyden, tehokkuuden, suorituksen ja kasvun aikaansaamiseksi. Tämä määrittely tuo HRD:lle piirteitä, jotka laajentavat sen alaa perinteisestä ammatillisesta henkilöstökoulutuksesta. Näitä piirteitä ovat mm. monimuotoisten keinojen ja prosessien käyttö kehittämisessä, yhteydet organisaation kehittämisen (engl. Organization Development, OD) sisältöihin ja menetelmiin sekä erilaisiin valmentamisen (coaching) muotoihin (vrt. Hamlin 2010). Esimerkkinä tämän näkökulman HRD-määrittelyistä otetaan tähän McLaganin (1983) määritelmä, jonka mukaan *HRD tarkoittaa koulutuksen, kehittämisen, urakehityksen ja organisaation kehittämisen keinojen integroitua käyttöä yksilön ja organisaation suorituskyvyn parantamiseksi*.

Seuraavaksi esitellään *HRD:n keskeisiä osa-alueita*. Jako on syntynyt kirjoittajan kokemuksen käytännön HRD-työskentelyn kautta. Näkökulmana on melko suuri organisaatio, jossa voi olla erikoistunutta HRD-toimintaa. Pienessä organisaatiossa toimitaan yleensä fokusoidummin ja projekti kerrallaan, mutta kuitenkin sivuten näitä osa-alueita. (HRD:n sisältöön liittyviä kysymyksiä tarkastellaan myös osaamisen johtamisen yhteydessä alaluvussa 3.2.)

1. Johdon *strategisena partnerina toimiminen* kyvykkyysien ja osaamisen johtamisen alueella. Käytännön tasolla tämä merkitsee toisaalta elävää vuorovaikutusta liiketoiminnan suunnittelun kanssa ja toisaalta kykyä ja pitkäjänteisyyttä soveltaa toimenpiteitä käytäntöön. Erityisesti tämä realisoituu *HRD-suunnittelun* yhteydessä, kun laaditaan sekä HRD-visioita ja -strategioita että tehdään vuosi- ja kvartaali-suunnittelua. Käytännön HRD-työn sisältö voi koostua mm. seuraavista kokonaisuuksista:
2. Pehdyttäminen ja perus-, jatko- ja ajantasakoulutuksen ja kehittämisen *systemaattinen järjestäminen*. Näihin liittyy usein kannanottoja uramalleihin ja työssäoppimisen järjestelyihin sekä nykyään erityisesti teknologian hyödyntämiseen oppimisen toteutuksessa (oppimisympäristöt).
3. Organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittäminen: mm. organisaatioiden kehittämis-toimenpiteet (työskentelyprosessit) omien perustehtävien

aikaansaamiseksi, samoin perinteiset työyhteisöjen ryhmadynaamiset valmennukset.

4. Johdon ja muiden avainhenkilöiden ja johtamisen kehittäminen. Tätä voidaan tarkastella (suurissa organisaatioissa) tasojen mukaan (ylin johto, keskijohto, tiimijohto) tai kehittämissisällön mukaan (esimerkiksi ns. leadershipin kehittäminen). Tähän osa-alueeseen liittyvät yleensä myös johdon henkilö- ja suoritusarviojärjestelmät, potentiaaliarviot sekä ns. 360-palautemittaukset. Samoin usein myös kannanotot organisaation ulkopuoliseen johtamiskoulutukseen, esim. MBA-ohjelmat (Master of Business Administration).
5. Erilaiset integroidut kehittämisprojektit, joissa HRD on mukana yhtenä toimijana ja asiantuntijana (esimerkiksi toimintatavan tai kokonaislaadun kehittäminen).
6. Muutoksen hallinnan ja oppimisen asiantuntijana toimiminen (joka liittyy oikeastaan näkökulmana kaikkiin edellisiin, mutta korostuu nykytilanteessa).
7. Oppimisen ja muutoksen evaluointi ja vaikuttavuus ja panos-tuotos-analyysit.

HRD-haasteet ovat siis moninaiset, ja asioita voidaan tarkastella sekä makro- että mikrotasolla. Makrotaso tarkoittaa tässä edelläkin viitattua koko organisaation tai sen osan suunnittelukokonaisuutta ja laajoja HRD-järjestelmiä (jälleen isoissa organisaatioissa). Mikrotaso tarkoittaa mm. yksittäisten interventioiden tasoa eli yksittäisiä kehittämistilaisuuksia tai kehittämisohjelmia ja niissä sovellettavia menetelmiä ja niiden vaikuttavuutta.

Tämän päivän HRD-käytännöissä painottuvat muutos ja integroituminen organisaation perustehtävän aikaansaamisen tukemiseen (merkitsee käytännön yritystoiminnassa liiketoimintaa), toiminnan kustannustehokkuus ja eräänlainen 'back to basics' -ajattelu (turhien rönsyjen karsiminen ja pitäytyminen oleellisiin perusasioihin) sekä HRD:n tulosodotusten kohdistuminen lyhyelle aikavälille. HRD:n keskeiset yhteydet ja yhteistoimintakumppanit – oman HR:n lisäksi – ovat strateginen johto, yrityksen suun-

nittelutoiminto, eri asiantuntijafunktiot tilanteen mukaan sekä luonnollisesti keskeiset esimiestahot. Nykyaikainen näkökulma kehittämiseen on tänä päivänä usein kokonaiskehittämisen näkökulma, joka suosii useiden toimijoiden synergistä yhteistoimintaa ja integrointia.

Yksi HRD:n keskeisimpiä tehtäviä on tarkastella asioita pitkällä aikavälillä. Henkilöstö osaamisresurssina osaamisintensiivisillä aloilla ei uusiudu helposti eikä ylivoimaista osaamista voida luoda yön yli. Päinvastoin organisaation ydinosaamista on vaikea kopioida ja esimerkiksi uniikin, ainutlaatuisen palvelukulttuurin luominen on pitkä prosessi. Kilpailijat yleensä tietävät, mistä on kyse ja tavoittelevat samaa asiaa, mutta voittaja on se, joka todellisuudessa idean pystyy implementoimaan eli saamaan sen käytännössä toimimaan. Kyse ei siis olekaan enää niinkään *idean* kopioimisesta vaan siitä, että *muutosprosessiin* sinänsä liittyy uniikkia prosessiosaamista, jota ei enää ole helppoa kopioida. Tämä on yleensä muodostunut ajan kuluessa kulttuuriseksi ominaisuudeksi ja sitä kilpailijan on vaikea saada aikaan. Tällaisen prosessuaalisen ydinkompetenssin muodostuminen vaatii siis aikaa ja pitkäjänteistä HRD-politiikkaa.

3.2 Osaamisen johtaminen, Competence Management, CM

Organisaatioiden henkilöstökysymyksiin liittyvällä keskustelulla näyttäisi olevan omat elinkaarensa. Osaamisen ja osaamisen johtamisen keskustelu käynnistyi jo 1980-luvun alussa ja kiihkein kausi sattui 1990-luvun loppuun ja Suomessa 2000-luvun alkuun (mm. Wiig 1997). Harva liikkeenjohdollinen käsite on niin monimerkityksellinen kuin osaamisen johtaminen. Yksi keskeinen syy osaamisen johtamisen vaikeaan mieltämiseen lienee siinä, että käsite on alun perin liiketoimintastrateginen eikä operatiiviseen HRD-toimintaan välineitä antava.

Toinen näkökulma osaamisen johtamiseen liittyy sen sijaan juuri (tietotekniseen) välinemailmaan. Provokatiivisesti voi sanoa, että suuri osa yrittäjäorganisaatioiden osaamisen johtamisen kehittämistoimista liittyy osaamisen johtamista – tai oikeastaan tiedon johtamista, Knowledge Management – palveleviin kaupallisiin tietojärjestelmäratkaisuihin. Osaamisen johtami-

nen nähtiin tietojärjestelmänä eikä johtamis- ja kehittämisprosessina, jota tuo järjestelmä palvelee. Usein osaamisen johtaminen merkitsi käytännössä sitä, että hankittiin tietojärjestelmä ilman, että itse osaamisen johtamista prosessina lähdettiin kehittämään.

Kolmas potentiaalisesti sekaannusta aiheuttava näkökulma on käytännön esimiestyön näkökulma: osaamisen johtaminen viittaa implisiittisesti myös käytännön esimiestyöhön, jolloin organisatorisen ja strategisen osaamisen rinnalla aletaan puhua yksilöosaamisista ja -kyvykkyyksistä. Osaamisen johtaminen herättää arkiajattelussa juuri voimakkaan mielikuvan osaamisen johtamisesta esimiehen vastuualueena, jossa realisoituvat käytännön kehittämistoimenpiteet yksilötasolla. Vaikka tämä *yksilöosaamisen johtaminen ja kehittäminen* kuuluukin viimeisenä, konkreettisena lenkinä osaamisen johtamisen ketjuun, se on kovin erilainen ja kapea näkemys verrattuna ideaaliseen osaamisen johtamiseen strategisena prosessina ja organisaation ydinkyvykkyyksien kehittämisenä.

Käytännössä siis – kun keskustellaan osaamisen johtamisesta – puhutaan kovin erilaisista asioista eivätkä keskustelijat, ovat he sitten ammattilaisia tai 'maallikkoja', yleensä vaivaudu määrittelemään omaa näkemystään osaamisen johtamisesta. Harvoin asiaa lienee myöskään operationalisoitu edes organisaatiotasolla ("...osaamisen johtamisella tarkoitamme meidän yrityksessämme...").

3.3 Osaamisen johtamisen koulukunnat

Kuten edellä HR- ja HRD-käsiteympäristöihin liittyvä keskustelu on ollut monimuotoista, sitä on ollut myös osaamisen johtamisen ympärillä käyty keskustelu. Osaamisen johtamiseen liittyvä monitieteinen keskustelu käynnistyi erityisesti 1990-luvun alussa. Näkökulmina olivat toisaalta tietojärjestelmätiede ja tieto sinänsä sekä sitä tukevat tietojärjestelmät ja toisaalta osaamisen muodostuminen strategiseksi kilpailutekijäksi (em. kompetenssipohjainen strategia-ajattelu). Tällöin käynnistyi erityisesti keskustelu ydinosaamisista, kyvykkyyksistä ja osaamisen strategisesta hallinnasta (vrt. edellinen luku). 90-luvulla käynnistyi myös keskustelu elinikäisen oppimi-

sen mahdollisuuksista ja osaamis pääomasta tai henkisestä pääomasta ja niihin liittyvästä mittaamisen mahdollisuudesta. Seuraavalla sivulla (taulukko 2) on lyhyt yhteenveto ko. tarkastelukulmista (Kirjavainen & Laakso-Maninen 2000, 12).

Osaamisen johtaminen on yksi hankalimmista HRD-alan käsitteistä taulukostakin ilmenevän moniulotteisuutensa vuoksi, varsinkin kun asiaa tarkastellaan sen käytännön ilmenemismuotojen ja sovellusten näkökulmasta. Ehkä käytännön kannalta tärkein rajanveto kulkee siinä, puhutaanko siitä strategisena asiana vai käytännön esimiestyön näkökulmasta. Strategian näkökulmasta voisi pelkistää, että kyse on siitä, miten osaaminen (ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet, mm. tieto, tietämys, kyvykkyys, ydinosaaminen) ja sen kehittäminen ovat läsnä, kun liiketoimintastrategiaa kehitetään (yleensä ylimmän johdon prosesseissa). Käytännössä ei liene kovin tavallista, että edes tietointensiivisillä aloilla, joissa osaaminen aito ja merkittävä kilpailutekijä, analysoitaisiin kovin systemaattisesti sen roolia. Tämä saattaa johtua osin em. orientaatiokysymyksistä – johdon orientaatio on harvoin 'ihmisresurssi-orientaatio'. Tämän tieto-/osaaminen -komponentin ja näkökulman läsnäolo johdon prosesseissa on siis välttämätön ehto, jotta voidaan puhua siitä, että organisaatiossa sovelletaan osaamisen johtamista. Mutta se ei ole riittävä ehto: lisäksi organisaatiossa pitää olla käytännön prosesseja, joissa valitut strategiat implementoidaan organisaatioon siten, että osaamisen ja tiedon kehittyminen ovat niissä selkeästi näkyvissä.

Strategiseen osaamisen johtamiseen (taulukossa Competence Based Strategic Management, kompetenssipohjainen strateginen johtaminen) viitattiin jo edellä, kun yleisesti puhuttiin nykyaikaisesta HRD:sta. Siinä tarkastelussa keskeistä oli siis yrityksen kilpailustrategisen asemoinnin rakentuminen omien, tunnistettujen (organisaation) kyvykkyyksien varaan.

Käytännön esimiestyön näkökulmasta kyse on siitä, miten esimies tukee ja johtaa tiimensä (yksilöt ja ryhmä) osaamisen kehittymistä siten, että se parhaiten tukee perustehtävän aikaansaamista ja luo samalla myös tulevaisuuden toimintaedellytykset. Tässä keskeisimpänä välineenä ovat kehityskeskustelu sekä sen tueksi rakennetut erilaiset osaamiskuvausmallit (osaa-

TAULUKKO 2. Tiedon ja osaamisen johtamisen tarkastelukulmat (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 12)

Koulukunnat, tutkimusnäkökulmat	Tunnettuja kehittäjiä	Fokus, pääasiallinen anti
Tiedon johtaminen (Knowledge Management, KM) – tietojärjestelmätiede – yrityksen taloustiede – tieteenfilosofia, epistemologia	– Nonaka I. – Sveiby, K.E. – Roos J. & Roos, G. – Davenport, L. ja Prusak, L. – Leonard-Parson, D.	Tietämyksen syntyyn ja jalostamiseen liittyvien prosessien käsitteellistäminen sekä käytäntöjen kehittäminen niiden hallintaan
Älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management, ICM) – yrityksen taloustiede – laskentatoimi	– Edvinsson, L & – Malone M.S. – Steward, T.	Yrityksen näkymättömän omaisuuden mallintaminen sekä tekniikoita sen hallintaan ja erityisesti mittaamiseen
Kompetenssipohjainen (strateginen) johtaminen (Competence based Strategic Mgt, CSM) – strateginen johtaminen – Human resources Mgt	– Hamel, G. ja Prahalad C.K. – Stalk G., Evans, Ph., Schuman, L. ym. – Ulrich, D. & Lake, D.	Uusi tapa hahmottaa yrityksen strategiaa ja kilpailua. Johdannaisena on syntynyt myös uusia näkökulmia siihen, miten henkilöstön kehittäminen kytetään strategiaan.
Oppiva organisaatio (Learning Organization) – psykologia – kasvatustieteet – organisaatioteoria	– Argyris, C. & Schön, D.A. – Senge, P.M.	Kokonaisvaltainen organisaation kehittämisfilosofia, jonka taustalla on perinteisiä johtamisoppeja moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisaationa toimijana.

misprofiilit tms.) sekä niihin perustuvat kehittämistoimenpiteet. (Palaamme näihin käytännön välineisiin tarkemmin myöhemmin.)

Toinen näkökulma yrityksen strategiseen, omista voimavaroista lähtevään kehitykseen on tietopääoman hallinnan, Knowledge Managementin (KM) näkökulma. KM-ajattelussa korostuu organisaation systeeminen luonne: lähtökohtana on yksilöiden osaaminen, mutta se ei ole enää sellaisenaan riittävä, vaan kyse on siitä, miten nämä osaamiset liittyvät systeemisesti toinen toisiinsa ja muodostavat uusia toimivia kokonaisuuksia. Systeemissä on olennaista, miten sen osat liittyvät ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Mitä enemmän yrityksessä on systeemisiä suhteita, sitä parempaa on informaation virtaus. Osaaminen, vaikutussuhteet ja informaation virtaus ovat organisaation systeeminen perusta. Mitä enemmän tieto virtaa ihmisten välillä,

sitä enemmän yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi ja samalla yrityksen tietopääomaksi. (Stähle & Grönroos 1999, 72–76.)

Tämä tiedon jatkuva ja esteetön virtaus on välttämätön ehto innovatiivisuuden syntymiselle, ja tiedon johtamisen ja hallinnan ajattelu korostuu tietointensiivisissä yrityksissä, joissa innovatiivinen uusiutuminen on kilpailukyvyyn luomisen ehdoton edellytys. Mm. Tuomi (1999, 403) korostaa vuorovaikutuksen merkitystä innovatiivisten yhteisöjen luomisprosesseissa: tiedon luomisessa on tärkeää, että se perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen, joka johtaa uusien konseptien, mallien ja kielen syntyyn. Tässä mm. epävirallisilla tapaamisilla ja yhteyksillä ('community of practice') on suuri merkitys.

Osaamisen ja tiedon pääomamerkitystä ja näkökulmaa sivuttiin jo edellä. Intellectual Capital Management (ICM) korostaa nimensä mukaisesti tietopääoman merkitystä. Tietopääomaa voidaan käsitellä sekä (kuten edellä tehtiin) organisaation ominaisuutena tuottaa jatkuvasti uusia innovaatioita, mutta myös yrityksen varallisuutena ja omaisuutena. Kun yrityksen varallisuus on perinteisesti ollut tasearvoilla mitattua varallisuutta, on pitkään keskusteltu myös aineettomasta pääomasta – mm. osaamis-pääomasta – yrityksen varallisuutena. Edvinsson ja Malone (1997, 11) kiteyttivät vakuutusyhtiö Skandiassa tekemänsä tutkimuksen perusteella IC-käsitteet seuraavasti (vrt. myös edellä kuvio 4):

1. Human Capital (inhimillinen pääoma): henkilöstön tiedot, taidot, kyvyt ja innovatiivisuus, joita tarvitaan tehtävien hoitamiseksi. Tämä pitää sisällään myös arvot, kulttuurin ja toimintafilosofian. Yritys ei voi niitä omistaa.
2. Structural Capital (rakenteellinen pääoma): tekniikka, ohjelmistot, tietokannat, organisaatorakenteet, patentit, tavaramerkit ym., mikä jää organisaatioon, kun työntekijä sieltä lähtee eli yritys voi omistaa rakenteellista pääomaa. Kun edellä mainitut lasketaan yhteen, saadaan osaamis-pääoma eli Intellectual Capital, IC. Vaikka eksakteja laskentamenetelmiä ei juuri ole kehitetty yrityksen osaamis-pääoman taloudelliseksi arvioimiseksi, IC:n arvoa voidaan arvioida yrityksen osakkeiden markkina-arvon ja kirjanpitoarvon eroa tarkastelemalla. (Edvinsson & Malone 1999, 11–12.)

IC-koulukunta käynnisti keskustelun aineettomien erien sisällyttämisestä yrityksen taseeseen sekä kaiken kaikkiaan inhimillisten voimavarojen laskentatoimen kehittämisen.

Henkilöstötaseajattelussa yrityksen henkilöstövoimavaroja pyritään siis arvioimaan tase-eränä, yrityksen varallisuutena, samoin kuin perinteisempääkin varallisuutta. Jo aikaisemmin oli kiinnitetty huomiota muiden, ei-ai-neellisten asioiden merkitykseen yrityksen varallisuutena ja tehty yrityksiä niiden taloudellisen merkityksen arvioimiseksi. Todettiin, että perinteisen varallisuuden ja eräiden aineettomien erien ohella yrityksellä voi olla osaamis-pääomaa (Intellectual Capital). Itse asiassa löytyy paljon yrityksiä, joilla ei juuri muuta pääomaa olekaan (konsulttiyritykset ja suunnittelutoimistot ym.). Vaikka näiden tase-erien laskentamallit ovat vielä kehitysvaiheessa, on tämä ajattelutapa kuitenkin johtanut henkilöstövoimavarojen laskentatoimen ja sen pohjalta tapahtuvan *henkilöstöraportoinnin* kehittämiseen. Tämä henkilöstöraportoinnin kehittyminen on tapahtunut osin rinnan edellä mainitun Balanced Score Card -ajattelun kanssa. Näihin HRD:n tulosten mittaa-misen ja raportoinnin haasteisiin palataan kohdassa mittaaminen.

3.4 Mitä osaamisen johtaminen on – käsitteitä ja systeminen malli

Osaamiseen liittyvä käsitemaailma on todella haasteellinen, ja koska tämän julkaisun luonne on kuitenkin mieluummin pragmaattinen kuin tiukan teo-reettinen ja käsiteanalyttinen, tyydytään tässä ottamaan esille vain muutamia esimerkkejä siitä, millaisia nämä määrittelyhaasteet ovat. Sen jälkeen tarjotaan 'helpoksi tai pelastavaksi ratkaisuksi' osaamisen johtamisen osalta systeemistä mallia, joka sivuuttaa tyystin käsitemäärittelyn ongelmat ja tarjoaa yhden pragmaattisen tavan hahmottaa osaamisen johtamista. Ensin siis kuitenkin muutama sana käsitteistä.

3.4.1 Käsitteet mallien taustalla

Osaamisen johtaminen voidaan yleisellä tasolla tarkastellen määritellä tarkoitukselliseksi, intentionaaliseksi johtamistoiminnaksi, jonka avul-

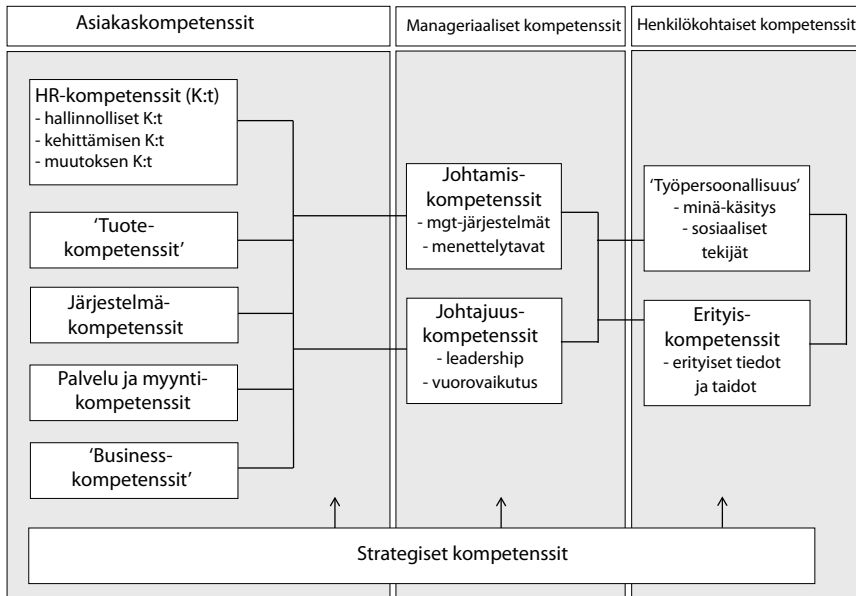
la edistetään osaamisen uudistumista, kehittämistä ja hyödyntämistä kaikilla organisaation tasoilla (Viitala 2010; Davenport & Prusak 1998; Sanchez 2004). Osaamisen johtamista voidaan tarkastella systeemisesti ja siten pyrkiä antamaan sille konkreettinen sisältö ja muoto. Osaamisen johtamisesta puhuttaessa käytetään yleensä käsitteitä osaaminen tai tietämys (knowledge), kompetenssi (competence, competency) ja kyvykkyys (capability). Käsitteisiin liittyviä merkityksiä on vaikea hallita, ja voidaan sanoa, että niillä kaikilla viitataan perimmältään samaan ilmiöön: yrityksessä olevaan tietoon ja taitoon tehdä jotain asiaa hyvin. (Uotila ym. 2010.)

Boyatzis (1982, 1993) määritteli työntekijän kompetenssit ominaispiirteiksi (kuten motiivit, taidot, minäkäsitys, sosiaaliset roolit tai tietojen kokonaisuus), jotka johtavat erinomaiseen suoritukseen. Sankirjakkäännös kompetenssille (”to perform some task”) liittyy siihen selkeästi toiminnallisen näkökulman: pelkästään tietäminen ei riitä, vaan tieto pitää pystyä ottamaan käyttöön käytännön työelämätilanteissa. Käyttöönottoon liittyy myös tiedon soveltamisessa onnistuminen. Hanhinen (2010, 49) määrittelee osaamisen (jota tässä ei itse asiassa edes lähdetty määrittelemään) ”tietojen onnistuneeksi soveltamiseksi”, jolloin osaamisen keskeiset komponentit siis ovat tiedot, soveltaminen ja siinä onnistuminen. Tekijä (em.) supistaa lisäksi osaamista työelämäosaamiseksi ja liittyy siihen kompetenssin, kvalifikaation ja ammattitaidon käsitteet. Kvalifikaation voidaan yksinkertaisesti nähdä kohdistuvan työntekijälle asetettaviin kompetenssivaatimuksiin; voidaan myös ajatella, että kvalifikaatiovaatimukset ovat irrallaan työntekijän kompetensseista: työntekijällä voi olla kompetensseja, joita työssä ei lainkaan vaadita tai sitten työ voi edellyttää kompetensseja, joita tekijällä ei ole (Hanhinen 2010; Mäkinen 1993; Peltari 1997).

Yksilötason kompetensseja lienee yleisimmin tarkasteltu ammatillisten kompetenssien näkökulmasta (Suomessa esim. Ruohotie 2005), mutta niiden lisäksi on nostettu esille mm. menetelmällisten kompetenssien, sosiaalisten kompetenssien ja organisointiin ja päätöksentekoon liittyvien kompetenssien näkökulmia (vrt. Boyatzis 1982 edellä; Bunk 1994). Sosiaalisten kom-

petenssien näkökulma tuo yksilötarkastelun rinnalle kompetenssien kollektiivisen tai yhteisöllisen luonteen: yksilön ammatillinen osaaminen ei riipu pelkästään hänen omista tiedollisista valmiuksistaan, vaan myös kyvyistään verkottua ja käyttää hyväksi työyhteisön osaamista ja kollektiivista tietoa. Myös edellä esille nostettu menetelmällisten kompetenssien alue laajentaa perinteistä kompetenssinäkökulmaa yksilön oman tietämyksen ulkopuolelle koskemaan tänä päivänä yhä tärkeämpiä tiedonhankinnan ja oikean tiedon kriittisen suodattamisen taitoja.

Yksilöön liittyvien kompetenssien tarkastelu on johtanut kaupallisiin sovelluksiin ja konsultointiin, jotka perustuvat lukuisiin kompetenssien luokitteluihin. Periaatteessa voidaan ajatella, että strukturoitu prosessi ja standardoituihin kompetensseihin perustuva työskentely nopeuttaa ja helpottaa kompetenssikuvauksen laatimista. Esimerkiksi kansainvälinen konsulttiyhtiö on kehittänyt Competency Framework -mallin, joka perustuu kahdeksaan faktoriin, 20 ulottuvuuteen sekä 112 komponenttiin, joista voidaan yhteisellä prosessilla etsiä kyseisessä työroolissa menestymisen kannalta keskeiset kompetenssit. Kotimaisella konsulttiorganisaatiolla on nettisivujensa perusteella yhteensä jo yli 10000 eri ammattialoille jakautuvaa kompetenssia. Nimenomaan ammatillisten ja teknisluonteisten kompetenssien ja kvalifikaatiomäärittelyjen tuottaminen nostaa kompetenssien määrää dramaattisesti, ja strukturoitu kompetenssien mallintaminen empiirisen aineiston perusteella on vaativa prosessi. Hierarkkisesti ajatellen kompetenssien voitaisiin sanoa muodostuvan konkreettisista taidoista, 'skilleistä'. Käytännön haasteena tässä on kaiken kaikkiaan oikean luokittelutason löytäminen. Kompetenssien purkamista voidaan periaatteessa jatkaa äärettömän pieniin osiin (kuten suorittavan työn työaikatutkimuksissa; ks. esim. menetelmän työajan mittaus, MTM; Ahokas ym. 2011). Yksi mahdollisuus on lähteä liikkeelle melko yleisen kompetenssistruktuurin pohjalta ja syventää sitä käytännön työskentelyprosessissa. Kuviossa 6 on esitetty tämän julkaisun aihealueeseen, HR-kompetensseihin, perustuva 'kompetenssikartta', jota on käytetty käytännön työskentelyprosessin lähtökohtana (Laine ym. 2017; vrt. myös HR-kompetenssien tarkastelu edellä luvussa 2).



KUVIO 6. Esimerkki kompetenssikartasta (HR-kompetenssit)

Karttaa ei lähdetä tässä yhteydessä yksityiskohtaisesti tarkastelemaan, todetaan vain sen perusidea: omien HR-spesifien asiantuntijuuksien ohella HR-asiantuntija tarvitsee paljon muitakin kompetensseja, esim. tuotteisiin, järjestelmiin, palvelumalleihin ja liiketoimintaan sinänsä liittyviä osaamisia. Nämä kompetenssit on nimetty 'asiakas- tai asiakkuus-kompetensseiksi' korostamaan asiakkuuksien merkitystä sekä organisaation ulkoisissa että sisäisissä suhteissa. Näiden lisäksi esimies- ja johtotehtävissä toimivilta edellytetään 'manageriaalisia kompetensseja'. Myös työpersonallisuutta ja erityisosaamisia voidaan tarkastella kompetensseina. Prosessissa pitää etsiä näiden kompetenssien syvällisyys ja laajuus suhteessa organisaation nykyisiin ja tuleviin toimintavaatimuksiin. Kompetenssijattelu ja mallinnukset vaikuttavat myös ns. osaamisprofiilien laadintaan ja käyttöön, johon palataan myöhemmin tässä luvussa.

Yksilökompetenssien ja -osaamisten ohella käydään keskustelua organisatorisen tiedon luonteesta: onko organisatorinen tieto todellinen ilmiö, voidaanko puhua organisatorisista kyvykkyyksistä, joita ei voida ymmärtää

pelkästään yksilöiden kompetensseja tarkastelemalla. Organisatorisessa tarkastelussa kyvykkyydet (capabilities) täyttävät kuilun intention ja halutun lopputuleman välillä siten, että tulos on todella halutun kaltainen (Dosi ym. 2000, 4). Kyvykkyyksikäsitteellä operointi edellyttää tietoista päätöksentekoa sekä kyvykkyyksien käytöstä että kehittämisestä. Tämä erottaa kyvykkyydet organisatorisista rutiineista (engl. organizational routines). Rutiineissa on kuitenkin sisäänrakennettuna paljon organisatorisia kyvykkyyksiä, mutta niitä ei ole aina helppo tunnistaa, koska ne ovat vakiintuneet kiinteäksi osaksi organisaatiokulttuuria, 'talon tavoiksi', eikä niihin liity tietoista valintaa tai päätöksentekoa (Dosi ym. 2000). Kun organisatorisia rutiineja tarkastellaan kyvykkyyksien näkökulmasta, tutkitaan, mitä rutiinit tekevät (esim. koordinoivat, luovat tai muuttavat jotain) ja miten ne johtavat hyvää tulokseen. Rutiinit liittyvät 'rajoitetun rationaalisuuden' käsitteeseen, johon palataan luvussa 5 muutoksen yhteydessä. Rutiinit voivat myös muuttua, mutta erityisesti ne luovat stabiilisuutta organisaatioon. (Parmigiani & Howard-Grenville 2011.)

Myös kompetensseja voidaan tarkastella organisaation ominaisuuksina, erityisesti organisaation ydinosaamisten käsitteen (Core Competence) kautta. Käsitteen kytkeminen strategiseen analyysiin ja kehittämiseen 1990-luvulla vakiinnutti sen aseman liikkeenjohdollisessa keskustelussa. Tätä näkökulmaa tarkasteltiin edellä strategian yhteydessä (alaluvussa 2.2.5). Vaikka teknologiset osaamiset olivat alun perin ydinosaamisten keskeisintä osaa (vrt. Prahalad & Hamel 1990), on myöhemmin ryhdytty painottamaan 'hybridikompetensseja' eli innovatiivisia tapoja käyttää ja yhdistellä resursseja, teknologioita, palveluja ja tietoa (ks. esim. Uotila 2010).

Osaamisen johtamiseen liittyvän käytännön keskustelun tekee hankalaksi erityisesti se, että sillä voidaan viitata sekä yksilöiden osaamiseen että organisaation osaamiseen ja että se pitää sisällään myös organisaation rakenteellisia ominaisuuksia. Sosiaalisilla rakenteilla on merkitystä yksilöiden osaamisessa, mutta myös organisaatiokokonaisuuden osaamisessa. Osaamista on varastoitunut yksilöjen välisiin yhteistoimintasuhteisiin ja myös organisaation toimintaprosesseihin. Henkilöihin liittyvän tiedon ja osaamisen lisäksi organisaation järjestelmiin, tuotteisiin ja palveluihin ja

niitten dokumentaatioihin ja toimintakäytäntöihin liittyy suuri määrä organisaation osaamista. Osaamiskeskustelu vaikeutuu edelleen, jos tarkastelemme osaamista epistemologisesta näkökulmasta: mitä kautta ihmiset luovat merkityksiä ja saavat sitä kautta tietoa ympäröivästä todellisuudesta ja millä edellytyksillä tietoa voidaan pitää totena (Uotila 2010). Tiedon ja osaamisen rakentumisen epistemologisten, systeemisten ja konstruktivististen edellytysten ymmärtäminen ja siihen liittyvä keskustelu on tärkeää, mutta käytännön HR-työn kannalta pitää usein valita pragmaattisempi näkökulma. Tässä kirjassa HR-käytäntöön ankkuroitua keskustelua tulee tieteellisessä tarkastelussa usein leimatuksi positivistiseksi, rationalistiseksi ja tietokäsityksiltään rajoittuneeksi (vastakohtanaan fenomenologinen näkökulma) ja yksilöosaamiseen keskittyväksi (vrt. Uotila 2010), mutta se on kuitenkin valittu tietoisesti osaamisen johtamisen kuvauksen lähtökohdaksi.

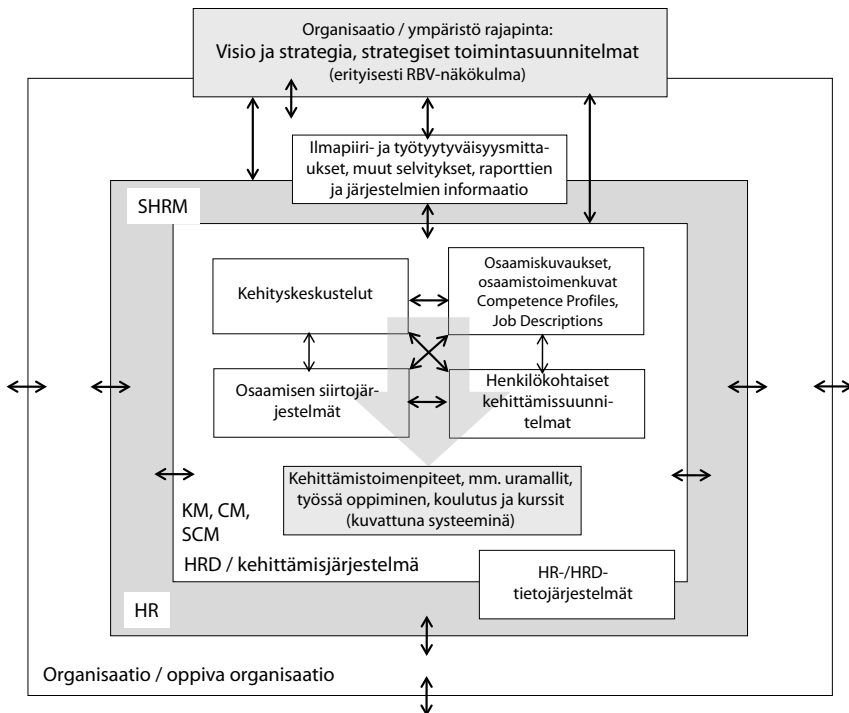
3.4.2 Osaamisen johtamisen 'systeminen malli'

Edellä esitellyt kompetenssimallit liittyvät erityisesti tarvittavan osaamisen tunnistamiseen, määrittelyyn ja osaamiskuilujen tarkasteluun – tämä sinänsä tärkeä osa-alue on kuitenkin vain yksi laajan HRD-kentän tehtävistä. Tässä esiteltävä systeminen näkemys osaamisen johtamisesta on rakennettu kytkemällä HR- ja HRD-käytäntöihin liittyvät työvälineet ja toimintatavat systeemiseksi kokonaisuudeksi. Tässä tehdyn tulkinnan mukaan valittu näkökulma ei sulje pois välineiden soveltamisen taustalla olevia fenomenologisia ja epistemologisia tulkintoja tiedon ja tietämyksen luonteesta. Henkilöihin liittyvän osaamisen ja organisaation osaamisen yhdistämiseksi on pyritty kehittämään systeemisiä malleja, mutta ne ovat yleensä abstraktiotasoltaan sellaisia, että ne eivät välttämättä tarjoa käytännön HR-kentälle apua osaamisen johtamisen ymmärtämiseksi. Tästä esimerkiksi on liitteessä 2 esitetty Sanchezin malli (Uotila ym. 2010).

Kuviossa 7 osaamisen johtamisen kokonaisuutta on kuvattu systeemisesti (edellä kuvatun rajauksen ja näkökulman mukaisesti) ja yleisesti lähinnä suurten yritysten ja organisaatioiden vallitsevien toimintakäytäntöjen näkökulmasta. Se kuvaa osaamisen johtamista SHRM:n osana ja pitää sisällään muitakin (kuin osaamisen johtamiseen liittyviä) HRM:n osa-alueita. Kuvios-

sa osaamisen johtamiseen liittyvä kokonaisuus voidaan hahmottaa erilaisina järjestelminä ja niiden välisinä yhteyksinä. Näitä järjestelmiä ovat mm. organisaation strategisen suunnittelun ja johtamisen järjestelmä, organisaatio oppivana organisaationa, HR-järjestelmä sitä tukevine tietojärjestelmät-käytännöineen ja HRD ja osaamisen johtamisjärjestelmä sen osana. Kuviossa nuolet näiden järjestelmien välillä kuvaavat järjestelmien vuorovaikutusta. Seuraavissa alaluvuissa käydään tarkemmin läpi kuvion keskeistä sisältöä ja osatekijöiden välisiä suhteita.

(Malli on tekijän pelkistys osaamisen johtamisen systeemisestä kokonaisuudesta eikä perustu sellaisenaan mihinkään tieteelliseen lähteeseen tai empiiriseen tutkimukseen vaan toimimiseen kyseisen osa-alueen käytännön asiantuntijana. Mallin osatekijöiden suomenkieliset lyhenteet on laadittu muistisanoiksi, ja ne on liitetty jokaisen kuvauksen alkuun.)



KUVIO 7. Osaamisen johtamisen systeeminen kokonaisuus

3.4.3 Osaamisen johtamisjärjestelmän strategiasidokset (Visa)

(Tähän kohtaan liittyvät muistisanat Osmo, joka viittaa osaamisen johtamiseen ja Visa, joka viittaa visioon ja strategiaan.)

Edellä jo käsiteltiin henkilöstöasioiden strategisuutta yleisellä tasolla. Tässä pyritään jatkamaan sitä tarkastelua konkretisoimalla, mitä strategisuus käytännössä merkitsee. SHRM ja osaamisen johtaminen (KM, CM, SCM) tarvitsevat onnistuakseen strategista ohjausta. Tämän strategisen yhteyden teoreettiset perustelut löytyvät edellä esitetystä RBV-näkökulmasta (Resource Based View; resurssiperusteinen strategiakäsitys), jonka mukaan organisaation omat resurssit (tässä erityisesti henkilöstöresurssit: osaaminen, energia ja hyvinvointi, motivaatio ym.) ovat keskeisen tärkeitä strategisen kilpailuedun lähtökohtia. Henkilöstövoimavarojen strategisen yhteyden rakentaminen on erittäin suuri haaste eikä se vielä tänä päivänä ole arkitodellisuutta suuressa osassa yrityksiä ja muita organisaatioita (Laine 2013). Asiaan on vaikuttamassa monta tekijää: strateginen kulttuuri on vielä pitkälle teknokraattinen ja rationaalis-analyttisiin strategiaviitekehyksiin perustuva (vrt. edellä) ja henkilöstöresurssisiin liittyvät kilpailuedut ovat epämääräisempiä ja vaikeasti hallittavia ja henkilöstön merkityksen erottaminen muiden tekijöiden joukosta on hankalaa. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on vaikeaa ja vaatii usein pitkää aikaa. Perinteisillä vastakkainasetteluilla (henkilöstöryhmät, ay-toiminta vs. työnantajapolitiikka) on pitkät perinteensä ja olemassa olevat rakenteet ja vaikeiden taloudellisten aikojen seuraukset (yt-menettelyt ym.) estävät uutta ennakkoluulotonta suhtautumista.

Strategian työvälineitä ja ilmenemismuotoja ovat mm. missio, visio, eri tasoiset strategiat (konserni-/portfoliostategiat, (liiketoiminta)yksikköstrategiat, funktiostrategiat; strateginen hierarkia vrt. ed.) ja strategiset toimintasuunnitelmat (strategic action plans). *Tavoitteena on henkilöstönäkökulman saaminen mukaan kaikkiin näihin strategiaelementteihin.* Aikaisemmin ajateltiin strategian työstämistä prosessina, jossa ensin analysoidaan perinteiset 'kovat faktat', joita ovat mm. kilpailija- ja markkina-analyysi ja oma asemoituminen, ja vasta sitten mietitään laaditun strategian henkilöstövaikutuksia. Nykyään pidetään tärkeänä, että henkilöstövoimavaranäkökulma on alusta asti mukana vaikuttamassa keskeisiin kilpailustrategian valintoihin.

Henkilöstövoimavaroihin liittyvää tietoa saadaan erilaisista raporteista ja tietojärjestelmistä (organisaation ohjausjärjestelmästä), mutta myös erikseen toteutettavista mittauksista (ilmapiiri- ja työtyytyväisyysmittauksista, henkilöstön hyvinvoinnin mittauksista). Edellä viitattu tasapainotettu tulostulostaristo (BSC) tarjoaa tietoa suunnittelun lähtökohdaksi. HRD-kehittämisyjärjestelmä ja siihen liittyvät tietojärjestelmä- ja raportointi tarjoavat tarkempaa tietoa henkilöstövoimavarojen osalta.

Osaamisen johtaminen on keskeinen osa henkilöstövoimavarojen strategista johtamista ja sen merkitys on viime aikoina lisääntynyt tietovaltaisuuden ja asiantuntijuuteen perustuvan kilpailukykyyn merkityksen myötä. Osaamisen johtaminen hahmottuu parhaiten käytännön toimintakäytäntöjen ja niitä palvelevien järjestelmien kautta. Näitä ovat kehityskeskustelut, erilaiset systematiikat, joilla kuvataan organisaation yksilön osaamista (osaamisprofiilit, osaamistoimenkuvat ym.), järjestelmät, joilla turvataan osaamisen siirtyminen (mm. eläköitymistilanteissa; hiljaisen tiedon eksplisiittiseksi saattaminen) sekä henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Nämä ovat sekä välineitä informaation välitykseen ja suunnitteluun, mutta toisaalta myös prosesseja sinänsä (esimerkiksi kehityskeskustelut osana johtamisjärjestelmää).

3.4.4 Kehityskeskustelut (Keke)

(Tähän kohtaan liittyy muistisana Keke, joka viittaa kehityskeskusteluihin.)

Kehityskeskustelut ovat tämän päivän työelämän ehkä keskeisin johtamisjärjestelmän elementti, jolla pyritään organisaation strategisten viestien levittämiseen (top-down), tiedon kulun lisäämiseen (bottom-up) sekä tukemaan yksittäisen työntekijän kasvua ja kehitystä. Kehityskeskustelujen alkuperä löytyy jo 1960–1970 -luvulta, jolloin tavoitejohtamisen malleihin sisällytettiin keskustelun elementtejä. Suomessakin puhuttiin ensin tavoite- ja tuloskeskusteluista ja myöhemmin esimies-alais -keskusteluista. Ruotsissa on jo pitkään puhuttu kehityskeskusteluista. Nykyään puhutaan Suomessakin yleisimmin kehityskeskusteluista ja korostetaan kehityskeskustelujen aitoa dialogisuutta, aitoa molemman suuntaista vuorovaikutusta. Pulmana vaan on 'keskustelematon työskulttuuri': saatetaan ottaa avuksi erilaiset systematiikat

ja pisteytykset, jotta vältetään toisen aidolta kohtaamiselta. Kehityskeskusteluja käydään kuitenkin jo huomattavan suuressa osassa suomalaisia työpaikkoja: kaikista palkansaajista jo noin 60 prosenttia oli käynyt viimeisen vuoden aikana kehityskeskustelun esimiehensä kanssa vuonna 2008 (Lehto & Sutela 2008).

Organisaation osaamista voidaan luoda ja kehittää hankkimalla sitä ulkoa työmarkkinoilta ja/tai kehittämällä oman henkilöstön osaamista. Suuressa työorganisaatioissa sisäiselle liikkuvuudelle ja urakehitykselle (Career Development, CD; ks. mm. Egan ym. 2006) on luotu järjestelmiä, joiden puitteissa henkilöstöä kehitetään vaativampiin tehtäviin organisaation sisällä. Kehityskeskustelut luovat pohjaa näille järjestelmille. Esimiehen aseman korostuminen on näkynyt siinä, että henkilöstökoulutuksen tarpeeseen liittyvä määrittelyprosessi ja koulutuksesta sopiminen tapahtuvat yhä useammin esimiehen ja työntekijän välisessä kehityskeskustelussa vuorovaikutteisesti, ei pelkästään työnantajan näkemyksen ja direktio-oikeuden perusteella. ”Kehityskeskustelut voidaan nähdä resurssiperustaisen strategia-ajattelun käytännön ilmentymänä, ja ne myös viestivät jonkinlaisesta siirtymästä behavioristisesta johtamisajattelusta kohti sosio-konstruktivistisia käsityksiä ihmisten johtamisesta” (Viitala, 2010, 209).

Jotta henkilöstökoulutuksen tarpeen toteaminen tapahtuisi kehityskeskusteluissa vuorovaikutteisesti ja siten, että molemmat osapuolet voisivat lopputuloksen aidosti hyväksyä, pitäisi siis vanhasta behavioristisesta käyttävästä käytännöstä luopua ja siirtyä koulutustarpeen dialogiseen määrittelyyn. Winkin (2007) mukaan dialoginen kehityskeskustelu rakentaa esimiehen ja alaisen suhdetta siten, että asioihin voidaan löytää uusia näkökulmia. Heikkilä & Heikkilän mukaan (2005, 202) dialogisessa keskustelussa ”ihmiset ajattelevat yhdessä ja heidän välillään vallitsee luottamuksellinen suhde”. Dialogiselle kehityskeskustelulle on asetettu niin suuri määrä erilaisia vaatimuksia (ks. mm. Ellinor & Gerard 1998; Senge 1999, 2004; Heikkilä & Heikkilä 2005; Wink 2007), että voidaan epäillä nopeaa dialogisiin keskusteluihin siirtymistä vallitsevissa, erityisesti teollisissa yrityskulttuureissa. Kuitenkin kehityskeskustelut tuntuvat olevan hyödyllisiä osaamiskysymysten arvioinnissa: Viitalan tutkimuksessa 24 osaamisen johtamisen toimintaa

kuvaavasta muuttujasta peräti 16 sai paremman arvion niiden alaisten keskuudessa, jotka olivat osallistuneet kehityskeskusteluun (Viitala 2010). Työolotutkimuksessa on todettu, että noin kolme neljäsosaa vastaajista oli melko tai hyvin tyytyväisiä keskusteluun (Lehto & Sutela 2008). Tämä ei tietenkään kerro välttämättä sitä, miten hyvin keskustelu on auttanut koulutusmahdollisuuksien lisääntymisessä. Toimialan yhteydestä koettuun tyytyväisyyteen ei ole käytettävissä tietoa, mutta todennäköistä kuitenkin on, että tyytymättömyys keskustelujen käytännön toteutukseen lisääntyy, kun siirrytään haasteellisempiin toimintaympäristöihin. Samoin kuin tuotantoprosessi asettaa rajoituksia henkilöstökoulutuksen käytännön toteuttamiselle, samoin kehityskeskusteluille tuntuu olevan vaikeuksia löytää aikaa. Yhdellä esimiehellä saattaa olla yli 50 alaista, jolloin syvällisen dialogin käyminen jokaisen kanssa kiireisessä työkontekstissa on sula mahdottomuus. Ratkaisuna on usein päädytty kehityskeskustelujen toteuttamiseen ryhmäkeskusteluina esim. 5–7 hengen ryhmissä. Tällä muodolla on hyvätkin puolensa (esimerkiksi työprosessiin liittyvän yhteisen tiedon muodostuminen), mutta toisaalta koulutustarpeiden esille tulo voi vaarantua, kun ihmisillä on kuitenkin sosiaalisissa yhteyksissä tarve luoda itsestään kuvaa osaavana työntekijänä.

Vaikka kehityskeskusteluihin liittyy vielä paljon parannettavaakin, varsinkin dialogisuuden ja aidon vuorovaikutuksen aikaansaamisessa, voidaan sanoa, että ne ovat selkeästi myönteinen ja henkilöstön koulutusmahdollisuuksia parantava tekijä. Suomi näyttäisi olevan Euroopan kärkimaa mitä tulee avoimen työsuoritukseen liittyvän keskustelun käymiseen esimiehen kanssa (Lehto & Sutela 2008). Tämä on kaiken kaikkiaan hyvä lähtökohta koulutusmahdollisuuksien kehittymiselle.

Edellä mainituissa prosesseissa käytetään usein hyväksi *osaamiskuvauksia* konkretisoimaan toimeen liittyviä osaamisvaatimuksia. Osaamiskuvausten historia liittyy osin toimenkuviin ja erilaisiin toimien vaativuusluokitusjärjestelmiin, mutta ne ovat viime aikoina usein eriytyneet myös osaamisen johtamisen itsenäisesti käytettäviksi apuvälineiksi. Tätä kehitystä on ollut vauhdittamassa erilasten tietoteknisten sovellusten esiinmarssi. Uuden teknologian hyväksikäyttö on tuonut paljon uusia mahdollisuuksia systemaattiseen osaamisen johtamiseen, mutta hyväksikäytön keskeisenä edellytyksenä

on se, että osaamisen johtamisen perusprosessit ovat ensin kunnossa. Yksi tällainen 'perusprosessi' on osaamiskuvauksiin liittyvän filosofian rakentaminen – mikä on meidän osaamisen luokittelumme ja osaamisten hierarkia ydinosaamisesta käytännön kompetensseihin ja 'skilleihin'.

3.4.5 Osaamisen mallintaminen ja osaamiskuvaukset (Osku)

(Tähän kohtaan liittyy muistisana Osku, joka viittaa osaamiskuvauksiin.)

Perimmäisenä tarkoituksena osaamisen mallintamisessa ja osaamiskuvauksen laadinnassa on viedä strategia käyttäytymisen tasolle. Tämä tapahtuu tunnistamalla toiminnan kannalta keskeiset roolit, määrittelemällä rooleihin liittyvät keskeiset menestystekijät sekä luomalla tältä pohjalta kullekin roolille ideaaliprofiili. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 110.) Periaatteessa menetelmä on yksinkertainen: osaamiskuvaus on matriisi, jossa pystyakselilla on kuvattu toimeen liittyvät osaamiset ja vaakasuunnassa osaamisessa vaadittava syvällisyystaso (usein esim. viisiportaisella asteikolla 1=noviisi ... 5=huippuosaaja). Vaikka profiilin periaate on siis yksinkertainen, siihen liittyy monia käytännön ja filosofisia pulmia: mm. miten tarkkaan osaamiset pitää kuvata, millaisia osaamisia on yleensä tehtävään liitettävissä ja miten hiljainen tieto eksplikoidaan, miten määritellään osaamisen tasot (millainen osaaminen on kyseisessä tehtävässä esimerkiksi huippuosaamista) jne.

TAULUKKO 3. Osaamisprofiilimatriisi (yksinkertaistettu periaatekuva)

Toimeen liittyvät osaamiset	1	2	3	4	5
OS ₁ :					
OS ₂ :					
OS ₃ :					
OS _n :					

Perinteisissä osaamiskuvauksissa pääpaino on ollut ammatillisen substanssin kysymyksissä, ns. ammatillisessa osaamisessa, jonka keskeisiä kohtia ovat olleet mm. tuote- ja järjestelmäosaaminen. Näistä sisältöpainotteisista kuvauksista on viime aikoina usein siirrytty prosessi- ja toimintapainotteisiin kuvauksiin: osaamissarakkeessa kuvataankin tehtävässä vaadittavaa toimintaa (näin toimii huippuosaaja) ja arviointivaiheessa omaa toimintaa verrataan profiilin ideaalitoimintaan. Mm. Kirjavainen & Laakso-Manninen puhuvat differentiaattori-lähestymistavasta tarkoittaen tätä samaa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 112). Sisällöllinen huippuosaaminen ei ole aina taannut tarkoituksenmukaista toimintaa esimerkiksi asiakastilanteessa, jossa sortuminen sisältöjen hienouksiin ja monimuotoisuuteen on voinut hämärtää asiakkaan edun näkemisen. Toiminnallinen malli on tiukemmin sidoksissa arkiseen toimintaan ja siinä menestymiseen ja hyvien tulosten saamiseen. Parhaimmillaan osaamiskuvaus antaa esimiehelle ja tiimin jäsenelle työvälineen konkretisoida, mihin suuntaan toimintaa pitäisi kehittää ja millainen oppiminen tai koulutus voisi sitä tukea.

Osaamiskuvaukset voivat olla geneerisiä – johonkin toimeen tai toimiryhmään (rooliin) rakennettuja – ja yksilötapauksissa pitää kuvauksen relevanssi varmistaa. Osaamiskuvaus voidaan synnyttää yhteistoiminnallisesti prosessissa ('profiilitalkoissa'), johon osallistuu ko. toimen työntekijöitä, heidän esimiehiään ja asiantuntijoita tarpeen mukaan. Tällöin hyvänä puolena on se, että osaamisen luokitteluun ja tasoihin liittyvät erilaiset kannanotot tulevat kaikkien tietoon ja niistä voidaan rakentaa synteesiä. Tavoitteena on myös varmistaa sekä toimeen nyt kohdistuvat osaamisvaatimukset että tulevaisuuden haasteet eli strateginen näkökulma. Strategista on myös se, että kuvaukseen pitää välittyä yrityksen strateginen toimintatapa kyseisessä asiassa (varsinkin jos on kyse asiakaspalvelukonseptista).

Osaamiskuvaus voidaan synnyttää avoimena prosessina siten, että yhteistoimintaryhmä rupeaa avoimesti ideoimaan toimen osaamisia ilman sisällöllistä ennakkonstruktuuria. Toinen vaihtoehto on strukturoitu kompetenssimalli, jossa käytettävissä on suuri joukko toisistaan riippumattomia kompetensseja, joista sitten valitaan yhteistoiminnallisessa prosessissa kyseiseen tilanteeseen validit kompetenssikuvaukset. Tätä näkökulmaa

sivuttiin edellä, kun eriteltiin kompetenssin käsitettä osaamisen johtamisen yhteydessä (alaluku 3.4).

Miten osaamiskuvaukset onkin sitten laadittu, niitä voidaan hyödyntää HRD-suunnittelussa organisaatiotasoisesti ja kehityskeskusteluissa yksilötasoisesti. Osaamiskuvauksessa on siis kyse toimessa vaadittavan osaamisen kuvauksesta. Yksilön todellista osaamista voidaan sitten tarkastella kehitys- ja arviokeskustelussa tätä kuvausta vasten ja nähdä konkreettiset vahvuudet ja kehittymisalueet. Esimiestä kuvaus auttaa antamaan konkreettista ja objektiivista palautetta, joka on sidottu yrityksen virallisiin ja toivottaviin käytäntöihin ja menestysstrategioihin (edellyttäen, että kuvauksen yhteistoinnillisessa kehittämisessä on onnistuttu). Osaamiskuvaukset tallennetaan organisaation HR- ja HRD-tietojärjestelmiin, joissa ne ovat helposti päivitettävissä. Järjestelmistä voidaan tehdä yhteenvetoja mm. organisaation osaamisen kehittymisestä tai etsiä tietoa henkilöistä, joilla on jotain erityistaitoja tai kyvykkyyksiä.

Osaamiskuvausten yhteydessä voidaan puhua osaamiskartoituksista (Oskar), joihin viitattiin edellä. Osaamiskartoitus merkitsee osaamiskuvausten yhteydessä prosessia, jossa henkilön 'todellinen' (yhdessä todettu) osaaminen voidaan lopuksi merkitä osaamisprofiliin.

3.4.6 Osaamisen siirtojärjestelmät (Ossi)

(Tähän kohtaan liittyy muistisana Ossi, joka viittaa osaamisen siirtojärjestelmiin.)

Tietointensiivisissä organisaatioissa yksilöiden merkitys organisaation menestykselle kasvaa. Esimerkiksi eräissä vaihetyön tai palvelualan tehtävissä uuden työntekijän perehdyttäminen tehtäväänsä saattaa kestää vain joitakin päiviä tai viikkoja, kun taas joissain asiantuntijatehtävissä oppimiseen voi kulua vuosikausia. Asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa keskeisten työntekijöiden pois lähteminen saattaa muodostaa uhan organisaation menestykselle, ja näitä tilanteita pitäisi pystyä ennakoimaan ja niihin varautumaan. Varautumisen tekee haastavaksi se, että osa avainhenkilön osaamisesta saattaa olla hiljaista tietoa, joka ei ole aina ilmeistä henkilölle itsellekään ja jonka näkyväksi tekeminen on vaikeaa. Osaamisen siirto ei ole välttämättä oma

erillinen järjestelmänsä, vaan se muodostuu muiden järjestelmien puitteissa tapahtuvasta varautumisesta. Mm. seuraavia keinoja pyritään yleensä soveltamaan osaamisen siirtämiseen varautumisessa.

1. *Henkilöstösuunnittelun* keinoilla pyritään ennakoimaan osaamisvajeen syntyminen. Tämä merkitsee mm. henkilöstön ikärakenteen seuraamista ja erityisen huomion kiinnittämistä työntekijöihin, joiden eläköitymisen ikäraja lähenee. Tähän liittyy henkilöiden omien suunnitelmien ja eläköitymisodotusten selvittäminen esimerkiksi *kehityskeskusteluissa*. Henkilöstösuunnittelun keinoihin liittyy myös toimiva *varamiesjärjestelmä*, jolla varmistetaan toiminnan jatkuvuus, kun avainhenkilö on estynyt työtä suorittamasta ja jolla samalla voidaan kouluttaa seuraajia organisaation sisältä.
2. *Osaamiskuvausten ja -toimenkuvien laadinta* (vrt. ed.), jotta vaadittava erityisosaaminen ja osaamistaso tulevat dokumentoiduiksi. On tärkeää, että työntekijä itse on mukana prosessissa, jossa vaadittava osaaminen kuvataan. Osaamiskuvaukset antavat lähtökohdan osaamisen strategisen merkityksen arvioimiseksi ja samalla myös ohjeita korvaavan rekrytoinnin suunnittelua varten.
3. *Osaamisen sisällön dokumentointi*. Sen lisäksi, että osaamisen lajit ja taso kuvataan, osaamiskuvauksissa voidaan pyrkiä dokumentoimaan itse osaamisen sisältöä ja tekemistä. Tämä merkitsee yksilöihin liittyvän osaamispääoman muuttamista organisaation rakenteelliseksi pääomaksi. Hyvän esimerkkinä tästä on esimerkiksi ydinvoimalaitoksen asiantuntijoiden tekemisten dokumentointi erilaisiin manuaaleihin, joista ne ovat koko organisaation hyödynnettävissä ja käytettävissä esimerkiksi uuden henkilön kouluttamiseen.
4. *Toimiva HRD-järjestelmä*, joka takaa henkilöiden jatkuvan kehittymisen ja uusiutumisen. Tähän liittyy myös toimiva urasuunnittelu, jolla on yhteyksiä kohdan yksi henkilöstösuunnitteluun ja kehityskeskusteluprosessiin.
5. *Avainhenkilöistä huolehtiminen* henkilöstöpoliittisin keinoin. Avainhenkilöistä, niin kuin kaikista työntekijöistä huolehtiminen mm. hyvän

johtamisen ja palkitsemisen keinoin, vähentää riskiä yllättäville siirtymiselle toisen työnantajan palvelukseen. Hyvä johtaminen ja henkilöstöpolitiikka rakentavat lojaliteettisuhdetta, joka vuorostaan pienentää riskiä sille, että työntekijä vaihtaa työpaikkaa pelkästään parempien rahapalkkioiden vuoksi.

Osaamisen siirtämisen haasteet nostavat siis välttämättä esille hyvin tunnetut hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon käsitteet (Nonaka & Takeuchi 1995). Tekijöiden (emt.) mukaan organisaatio ei pelkästään jaa ja käsittele eksplisiittistä tietoa, vaan sen pitäisi pystyä luomaan uutta tietoa ja hyödyntämään tässä jäsentensä hiljaista osaamista. Erityisen tärkeäksi hiljaisen tiedon merkitys muodostuu henkilöiden poislähtöön liittyvässä epäjatkuvuustilanteessa, jossa eksplisiittisen tiedon lisäksi erityisesti hiljaisen tiedon siirtyminen pitää varmistaa. Tässä yhteydessä ei tähän problematiikkaan voida enempiä puuttua, mutta HRD-asiantuntijoiden on tärkeää olla selvillä myös hiljaisen tiedon siirtämisen prosesseihin liittyvästä laajasta tutkimustiedosta.

3.4.7 Henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat (Heke)

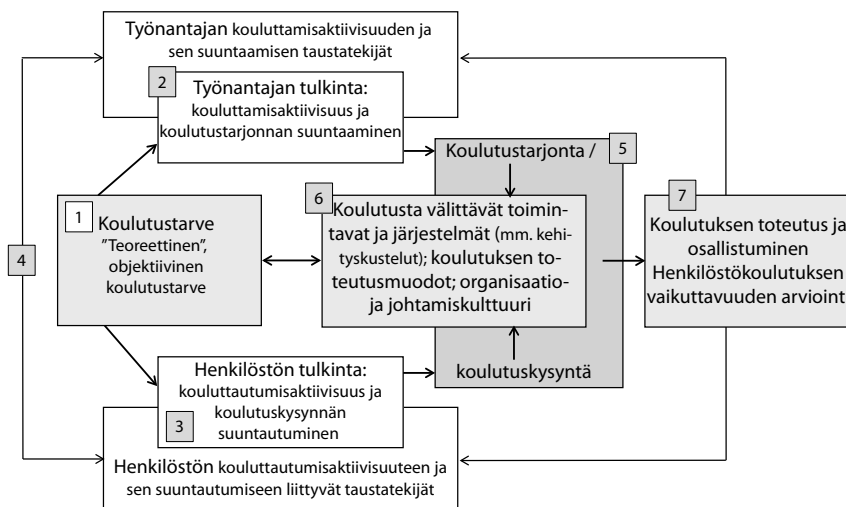
(Tähän kohtaan liittyy muistisana Heke, joka viittaa henkilökohtaisiin kehittämissuunnitelmiin.)

Kehityskeskustelut tuottavat siis jaetun käsityksen henkilön kehittämistarpeesta, ja järjestelmällinen toiminta edellyttäisi kehittämistoimenpiteiden suunnittelua pitkäjänteisesti. Tämä tarkoittaa henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien laadintaa. Parhaassa tapauksessa suunnitelma toteuttaa sekä työntekijän että työnantajan intressejä toisaalta tarjotessaan työntekijälle motivoivia kehityspolkuja oman osaamispääoman kasvattamiseksi, ja toisaalta varmistaessaan työnantajalle, että osaaminen kehittyy tulevaisuuden haasteita vastaavasti. Strategisuus tässä merkitseekin juuri tulevaisuuden osaamisen tunnistamista ja viemistä henkilökohtaisen kehittymisen tasolle. Samalla voisi ajatella, että työntekijän sitoutuminen työorganisaatioon paranee. Suurissa organisaatioissa puhutaan usein urasuunnittelusta tai uramalleista, joiden puitteissa henkilö voi kehittämisen tukemana liikkua kohti vaativampia tehtäviä.

Edellä mainitut muistisanat ja lyhenteet, Osmo, Visa, Keke, Osku, Oskar, Ossi ja Heke, muodostavat osaamisen johtamisen 'veljessarjan', jonka voidaan sanoa kattavan keskeisimmän osan osaamisen johtamisen käytännön sisällöstä. Vielä on syytä muistaa, että veljekset leikkivät kehässä eli kehittämisjärjestelmässä (Kehä), joka määrittelee pelin säännöt ja eri osatekijöiden muodostaman systeemisen kokonaisuuden. Ja vielä sekin, että tavoitteena on, että vähitellen mukaan tulee myös Oiva K. eli organisaation oppimis- ja innovaatiokulttuuri muodostuu oppivan organisaation ihanteiden mukaisesti.

3.5 Kehittämistarve ja oppimismahdollisuudet

Tässä aluvuussa käsitellään koulutus- ja kehitystarpeen määrittelyn ja oppimismahdollisuuksien problematiikkaa. Kuviossa 8 on havainnollistettu erilaisia koulutustarpeen määrittelyn näkökulmia sekä henkilöstökoulutukseen osallistumiseen yhteydessä olevia tekijöitä prosessimallin avulla (Laine & Silvennoinen 2017).



KUVIO 8. Henkilöstökoulutuksen tarjonta ja kysyntä ja välittävät tekijät (Laine & Silvennoinen 2017)

Seuraavassa käydään läpi kuvion 2 sisältöä ja viitataan suluissa kuvion kyseiseen kohtaan. Henkilöstökoulutuksen lähtökohtana on koulutustarve (1). 'Todellinen' tai objektiivinen koulutustarve on teoreettinen käsite: kaikki riippuu tarkastelukulmasta (mm. yksilö – organisaatio – ulkopuolinen taho) ja niihin liittyvistä arvokysymyksistä. Organisaation kannalta kyse on erityisesti tärkeistä strategisista menestystekijöistä ja niiden yhteydestä koulutustarpeeseen eikä niistäkään voida varmuudella muodostaa 'oikeaa' tulkintaa – korkeintaan paras todennäköisin yhteys. Tähän strategisen ja organisaation perustehtävästä lähtevän koulutustarpeen määrittelyyn ja valuttamiseen kaikkialle organisaatioon liittyvä todella paljon ongelmia: strategian pitäisi olla 'oikea' tai 'todellinen' kilpailukyvyyn ja markkinoiden näkökulmasta; sen pitäisi olla niin eksplisiittisesti ilmaistu, niin että se on tulkittavissa osaamisiksi; tarpeen tulkinta riippuu siitä, mikä on tarpeen tarkastelun aikaväli jne. (Strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta ks. mm. Lado & Wilson 1994; Colbert 2004.) Haastavaa on myös yrityksen henkilöstöpoliittinen arvokeskustelu: tarkastellaanko koulutustarvetta uusliberalistisesti pelkästään osakkeenomistajien ja osinkojen näkökulmasta vai annetaanko työntekijöiden kehittymisen tukemiselle jokin itseisarvo, jolloin lähestytään kestäväen kehityksen ja yrityksen sosiaalisen vastuun näkökulmia (mm. McWilliams & Siegel 2001).

Työnantaja tulkitsee siis koulutustarvetta omasta näkökulmastaan (2), ja tulkintaan vaikuttaa lukuisa määrä mm. edellä tarkasteltuja erilaisia taustatekijöitä. Vastaavasti työntekijät tulkitsevat tarvetta omista lähtökohdistaan (3). Kouluttamis- ja kouluttautumisasiivisuuteen vaikuttavat tekijät voivat olla osaksi samoja (esimerkiksi ikä tai työntekijän koulutustausta tai ammattiryhmä), mutta niitä voidaan myös tulkita eri tavoilla (yhteys 4). Nämä tekijät ja niiden yhteydet johtavat henkilöstökoulutuksen tarjontaan ja kysyntään (5). Tärkeää olisi saavuttaa yhteinen tulkinta ja näkemys koulutustarpeesta. Tätä varten tarvitaan ja on luotu menettelyjä ja järjestelmiä (mm. edellä tarkastellut kehityskeskustelut), jotka tuovat koulutustarpeen arviointiin dialogisen elementin. Arviointiprosessi tapahtuu aina jossain organisaatio- ja johtamiskulttuurisessa kontekstissa, jolla on merkitystä dialogisuuden toteutumiseksi. Prosessoinnin tuloksena syntyy koulutuspäätös (6). Päätöstä

seuraa koulutukseen ja kehittämiseen osallistuminen ja periaatteessa pitäisi seurata myös osallistumisen vaikuttavuuden arviointi (7). Koulutukseen osallistuminen ja siitä saatavat kokemukset vaikuttavat aina seuraaviin päätöksiin koulutustarjonnasta ja osallistumisesta.

Viitekehysten pohjalta nousee esille lukuisia yhteyksiä ja kysymyksenasetteluja. Erityisesti voidaan tarkastella, mitkä tekijät ovat vaikuttamassa oppimismahdollisuuksien muodostumiseen ja realisoitumiseen ja onko näissä tekijöissä tunnistettavissa muita kuin koulutustarpeesta lähteviä piirteitä. Vaikeudesta ja oikean vastauksen puutteesta huolimatta on seuraavassa poimittu yleisistä tilastoista eräitä keskeisimpiä ja ilmeisimpiä havaintoja, jotka näyttäisivät olevan ristiriidassa 'todellisen koulutustarpeen' kanssa – sekä työntekijän oppimismahdollisuuksien että yrityksen koulutustarpeen näkökulmista. Nämä ovat tässä vaiheessa enemmänkin hypoteeseja, jotka vaatisivat tarkempaa tutkimusta (Laine & Silvennoinen 2017):

- Ikääntyneiden ja ikääntyvien työntekijöiden vähäisempi kouluttaminen on ristiriidassa pyrkimykseen pidentää työuria ja motivoida ja auttaa jaksamaan työelämässä.

- Pienien yritysten työntekijöiden ja yrittäjien suhteellisesti vähäisempi kouluttaminen suuriin yrityksiin (yli 500 henkeä) verrattuna on todennäköisesti ristiriidassa pienten yritysten ja niiden henkilöstön todellisen koulutustarpeen kanssa – ei ole uskottavaa olettaa, että yrityskoko määrittelee koulutustarpeen.

- Teollisuuden ja rakennustoiminnan muita toimialoja pienemmät kouluttamismäärät ovat todennäköisesti enemmän yhteydessä tuotannollisiin vaikeuksiin irrottaa työntekijöitä koulutukseen ja asenneympäristöön kuin todelliseen koulutustarpeeseen.

- Vuorotyö ja muut sitovat työaikamuodot (jatkuva kolmivuorotyö ym.) tuottavat haasteita riittävän koulutuksen järjestämiselle ja myös siihen motiivitukselle. Tämä vaatisi uusia innovatiivisia kehittämisratkaisuja.

- Koulutuksen määrän selvä lisääntyminen organisaatiota ylöspäin mentäessä on varmaan jossain määrin yhteydessä tehtävien monimutkaisuuteen ja koulutustarpeen lisääntymiseen, mutta todennäköisesti myös jäänne organisaation hierarkiarakenteeseen perustuvasta palkitsemisesta.

– Määräaikaisten työntekijöiden koulutusmäärä ei ole todennäköisesti koulutustarpeen tasolla.

– Henkilöstön määrän supistukset ovat johtaneet kiristyneeseen työtahtiin ja kiirekokemuksiin, jotka haittaavat sekä koulutuksen tarjontaa että kysyntää.

– Koulutus on yhä useammin integroitumassa työn tekemiseen, jolloin se ei tarjoa samanlaista vaihtelua arkirutiiniin kuin erillisesti järjestetty kurssimainen koulutus. Kiireen ohella tämä saattaa vähentää kouluttautumismotivaatiota.

– Liian pragmaattinen ja kapea-alainen keskittyminen organisaatiospecificiin koulutukseen saattaa heikentää koulutukseen motivoitumista, työtävien laaja-alaistumista ja organisatorista liikkuvuutta.

– Kehityskeskustelujen onnistuminen koulutustarvetta välittävänä mekanismina edellyttää aidon dialogisen kulttuurin kehittymistä – tässä uskotaan olevan vielä paljon kehitettävää

Näiden yhteyksien tilastollinen osoittaminen on haasteellista lukuisten väliintulevien muuttujien vuoksi, ja voidaan kysyä, onko se edes tarpeen. Koulutustarve ratkaistaan jokaisessa tilanteessa erikseen harkinnan ja (toivottavasti) dialogin perusteella ja tuohon harkintaan liittyvien mahdollisten 'virheiden' tai vinoutumien esillä pitäminen on tärkeää.

Klassiset motivaatioteoriat ja organisaatio- ja ihmiskäsitykset uskovat ihmiseen alati oppivana ja itseään toteuttavana (self-actualizing) olentona (mm. Schein 1965; Maslow 1943; Carnall 1999). Myös idea elinikäisestä oppimisesta (lifelong learning) korostaa ihmisen halua oppia uutta koko elinkaarensa aikana (mm. Jarvis 1988; Kajanto & Tuomisto 1994). Kuitenkin käytännön kokemukset kertovat ihmisten suhtautuvan myös vastahakoisesti ja kyynisesti ja jopa kielteisesti koulutukseen osallistumiseen. Syitä tähän voidaan etsiä yksilötekijöistä, rakenteellisista tekijöistä ja yhteiskunnallisista tekijöistä. Seuraavassa poimitaan tarkasteluun eräitä näistä tekijöistä.

Etenemismahdollisuuksien kokemisen voisi kuvitella olevan yhteydessä haluun osallistua koulutukseen. Etenemismahdollisuudet on perinteisesti koettu melko heikkoina: hyvinä etenemismahdollisuuksiaan piti vuonna 2008 vain 14 prosenttia miehistä ja 12 prosenttia naisista. Pieni ero tässä

miesten hyväksi ei kuitenkaan näy koulutukseen motivoitumisessa, koska naiset tuntuvat kaiken kaikkiaan pitävän itsensä kehittämistä tärkeämpänä kuin miehet (49 prosenttia naisista, 40 prosenttia miehistä). Erityisesti tämä korostuu 25–34-vuotiaiden naisten ryhmässä, jossa kehittymistä pitää erittäin tärkeänä 60 prosenttia. Ennestään korkean koulutustason omaavilla tuntuu olevan suurin tarve kehittyä: heistä 56 prosenttia pitää työssä kehittymistä erittäin tärkeänä, kun osuus koko palkansaajakunnassa on 45 prosenttia. (Lehto & Sutela 2008.) Korkeamman koulutuksen saaneet ovat oppineet oppimaan ja myös odottamaan oppimismahdollisuuksia. Saattaa olla, että kouluttautumismotivaatio onkin suurelta osin rakenteellinen siinä mielessä, että se kiinnittyy enemmän koulutustaustaan ja sen mukanaan tuomaan asemaan organisaatiossa kuin työntekijän 'sisäsyntyiseen' motivaatioon. Toisaalta voidaan perustellusta ajatella, että ihmisten kouluttautumismotivaatiossa on eroja riippumatta heidän koulutustaustastaan ja organisatorisesta asemastaan.

Ikääntymisen ajatellaan yleensä tuovan mukaan haluttomuutta muutokseen ja osallistumiseen itsensä kehittämiseen. Ruoholinnan (2002) mukaan ikääntyvät ja ikääntyneet työntekijät pitäisi nähdä yksilöinä, ja selvää onkin, että ikääntymisen myötä yksilölliset erot mm. koulutukseen motivoitumisessa kasvavat (Ilmarinen ym. 2003). Iäkkäämmällä koulutukseen motivoituminen saattaa liittyä myös siihen, että tuntuu, että uusista, esimerkiksi tietoteknisistä asioista ei ilman koulutusta selviä. Ikä ei kuitenkaan kaiken kaikkiaan vaikuta kehittämisen tärkeänä pitämiseen niin paljon kuin luulisi: jopa vanhimmasta, yli 55-vuotiaiden ryhmästä 32 prosenttia pitää kehittymistä edelleen erittäin tärkeänä (Lehto & Sutela, 2008). Koulutukseen motivoituminen liittyy myös työntekijän omiin käsityksiin itsestä työntekijänä ja oppijana sekä omiin odotuksiin eläkkeelle siirtymisestä. Vuonna 2012 jopa 74 prosenttia vähintään 45-vuotiaista työssäkäyvistä ilmoitti olevansa valmis jatkamaan työn tekemistä 63 ikävuoden jälkeen (Työterveyslaitos, verkkolähde). Siten tekijöillä, jotka edesauttavat jatkamista työelämässä – työpäikan sosiaalisilla tekijöillä, työyhteisön suhtautumisella ja johtamisella – on välillisesti suuri merkitys henkilöstökoulutukseen motivoitumiseen. Onkin ruvettu puhumaan ikäjohtamisesta (Ilmarinen ym. 2003).

Kiireen kokeminen työssä voidaan nähdä yksilötekijänä, mutta myös rakenteellisena ja kontekstuaalisena tekijänä. Kiireen ja sen haittaavuuden kokeminen on lisääntynyt kaikilla aloilla 1970-luvulta lähtien (Järnefelt 2002; Lehto & Sutela 2008). Jatkuva kiireen kokeminen ja työelämän pelkistymisen arjen selviytymiskamppailuksi luo helposti ilmapiirin, jossa minkään ylimääräisen ei toivota tuota taistelua häiritsevän. Koulutukseen osallistuminenkin voidaan nähdä häiriötekijänä, joka estää koulutukseen motivoitumista (vrt. Julkunen 2002). Töiden toimihenkilövaltaistuminen on aiheuttanut sen, että työt ovat yhä enemmän omia töitä, joita kukaan muu ei tee, jos on itse koulutuksessa. Työnantajakin joutuu laiminlyömään tulevaisuudessa pärjäämistä, kun sille ei ole aikaa luoda koulutuksella riittäviä edellytyksiä – ja työntekijöillä on entistä kiirempi, ja on jälleen entistä vähemmän aikaa koulutukseen, jne., kierre jatkuu.

Yhteiskunnallisista, institutionaalisista tekijöistä kouluttautumismotivaatioon näyttäisivät vaikuttavan yleinen taloustilanne ja siihen liittyvät tulkinnot (mm. epävarmuudesta ja työllisyystilanteen kehittymisestä), yksilön tulkinnat teknologisen nopeuden muutoksesta ja siihen liittyen oman kilpailukyvyyn säilyttämisestä työmarkkinoilla sekä tulopoliittisten ja työmarkkinaneuvottelujen yhteydessä tehtävät sopimukset koulutukseen osallistumisen periaatteista ja korvauksista. Näiden tekijöiden motivaatioyhteyksistä ei työolobarometreissa ole tutkimushavaintoja, mutta yhteys lienee ilmeinen. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen paineita on sen sijaan paljon tutkittu (mm. Greenhouse & Beutell 1985; Bhave ym. 2010), ja tällä suhteella on ilmeisiä vaikutuksia kehittymiseen motivoitumiseen, vaikka siitäkään ei ole barometreissa tutkimushavaintoja.

Koulutus ja työ näyttäisivät lähenevän toinen toisiaan. Tänä päivänä yhä suurempi osa työstä on päätteellä tehtävää työtä ja toisaalta myös suuri osa koulutusta voidaan hoitaa verkko-opiskeluna. Esimerkiksi pankin toimihenkilö voi napin painalluksella siirtyä tuotannollisesta järjestelmästä koulutukselliseen järjestelmään esimerkiksi opiskelemaan uutta tuotetta. Viimeistään tämä kadottaa koulutukselta sen mahdollisen aikaisemman sädekehän, tervetulleen vaihtelun työarkeen ja palkkioluonteeseen. Toinen koulutuksen sisältöön liittyvä tekijä on yleisen tiedon arkipäiväistyminen. Tämä koskee erityi-

sesti johtamiseen ja työelämän ihmissuhteisiin liittyvää koulutusta. Ihmisillä on näistä teemoista muiden kanavien kautta jo niin paljon yleistietoa, että uutuuden kokemuksen luominen käy entistä vaikeammaksi. Tähän liittyy se, että koulutukseen käytettävä aika on lyhentynyt (koulutukseen keskimäärin käytettyjen päivien määrä on laskenut tasaisesti viime vuosina; Lyly-Yrjänäinen 2012), jolloin asioihin syventyminen ja niiden prosessointi jäävät puutteelliseksi ja pinnalliseksi. Tämä kaikki vaikuttaa koulutuksen kokemiseen. Jos kokemus koulutuksesta on syystä tai toisesta kielteinen, sillä on taas ilman muuta vaikutusta siihen, miten koulutukseen suhtaudutaan tulevaisuudessa. Näitä negatiivisia kierteitä tapaa usein työpaikoilla.

Lyhyenä yhteenvedona todetaan, että samoin kuin koulutustarvetekijöitä, olisi motivaatiotekijöitä syytä tarkastella mahdollisimman arvovapaasti ja ilman yksilöön lyötyjä ennakkoleimoja ja ottaen huomioon myös motivaation rakentumiseen vaikuttavat rakenteelliset näkökulmat. Motivaatiokysymykset on liian helppo yksilöllistää työntekijöiden piirteiksi ja niistä johtuviksi ongelmiksi.

3.6 Systemaattinen HRD käytännössä

Seuraavassa esitellään tiivistetysti keskeisiä HRD:n ja osaamisen kehittämisen toteutustapoja. Samalla pyritään muodostamaan kuvaa HRD:n toimintaideaaleista ja hyvistä käytännöistä, jotka tiivistetään lopuksi taulukon muotoon (taulukko 4).

Perehdyttäminen, peruskoulutus, jatko- ja ajantasakoulutus (systeminen näkökulma)

Perehdyttäminen tarkoittaa perustietojen antamista henkilöstölle työorganisaatiosta ja sen tavoitteista sekä työympäristöstä (Vartiainen ym. 1989). Perehdyttämistä varten on organisaatioissa yleensä laadittu systemaattisia perehdyttämisohjelmia (joista osa on usein tänä päivänä jo verkossa, josta tulokkaat voivat itse tutustua perusasioihin). Keskeistä on toisaalta positiivisen, huomioonottavan ja oikeaa yrityskulttuuria välittävän vastaanoton turvaaminen ja toisaalta kaikkien käytännön asioiden huolellinen ja syste-

maattinen hoitaminen. Erityistä huomiota vaativat tuotannollisissa yrityksissä työturvallisuuteen liittyvät seikat. Perehdyttäminen alkaa jo työhaastattelu- ja työsopimusvaiheessa ja päättyy työpaikan ja tehtävän mukaan ehkä noin 2–3 kuukauden kuluessa. Erot voivat olla tässä suuret – pääasia, että perehdyttämisjako on selkeästi määritelty.

Perehdyttämisen rinnalla toteutetaan *työnopastusta*, jolla tarkoitetaan välittömästi työpaikoilla annettavaa työtehtävien opetusta. Työnopastus ei välttämättä aina tapahdu oikean työn avulla, vaan apuna voidaan käyttää työstä tehtyä mallia, simulaatiota. (Vartiainen ym. 1989.) Työnopastuksen tarve ja mahdollisuus riippuvat luonnollisesti suuresti työtehtävien luonteesta (mm. tuotannollinen työ – asiantuntijatyö). Tuotannollisen työn opastuksessa on pitkään sovellettu ns. neljän tai useamman askeleen malleja, jossa opetus on vaiheistettu ja opastettavan omatoimisuus kasvaa vaiheiden mukaan edettäessä. Malli on laajentunut perinteisestä neljän askeleen mallista (valmista – opeta työ – kokeile taitoa – tarkasta) paljon hienojakoisemmaksi sisältämään mm. mielikuvaharjoittelua, sisäisten mallien kehittämistä, rentoutumista ja motivaatiotekijöiden huomioonottoa. (Vrt. Vartiainen ym. 1989, 79–100.)

Peruskoulutus liittyy kiinteästi perehdyttämiseen ja työnopastukseen eikä siinä käytännössä voida nähdä selvää rajaa. Peruskoulutuksessa on kuitenkin kyse pidempiaikaisesta ammatillisesta oppimisesta, jossa tulokas vähitellen saavuttaa toimeen liittyvän tavanomaisen suoritustason. Peruskoulutuksesta ei ole olemassa yhtä selkeää käsitesisältöä, vaan kyse on käytännön toimenpiteiden kokonaisuudesta. Kaiken kaikkiaan työssä tapahtuvaa ammatillista koulutusta ja kehittämistä voisi tarkastella kehittämisjärjestelmien näkökulmasta. Tällöin on syytä tarkastella koko kehittämisaluetta eli perehdyttämis- ja peruskoulutuksen ja jatko- ja ajantasakoulutuksen kehittämisjärjestelmiä. Kehittämiseltä edellytetään yleensä systemaattisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Tämä merkitsee yleensä sitä, että kehittämis- ja urapolut pitäisi ennakkoon suunnitella ja niitä tukevat koulutus- ja kehittämistoimenpiteet määritellä.

Ollakseen systemaattinen kehittämisjärjestelmän pitäisi tekijän kokemuksen mukaan sisältää ainakin seuraavat piirteet ja määrittelyt:

1. Mitkä kehittämissisällöt kuuluvat kyseiseen toimeen.

2. Miten näihin liittyvä oppiminen varmistetaan (kehittämismoduulit ja -ohjelmat, työssäoppiminen, verkko-oppiminen tai muut etäopetusratkaisut); menetelmälliset perusratkaisut.
3. Miten opiskelu käynnistyy ja missä järjestyksessä oppiminen tapahtuu (oppimisprosessi, siirtyminen vaiheesta toiseen).
4. Missä ajassa oppiminen tapahtuu.
5. Miten oppimista tuetaan (esimiehen rooli, asiantuntijoiden, kollegojen, ulkopuolisten tahojen tehtävät ja roolit).
6. Miten oppimistavoitteiden saavuttamista evaluoidaan ja arvioidaan.

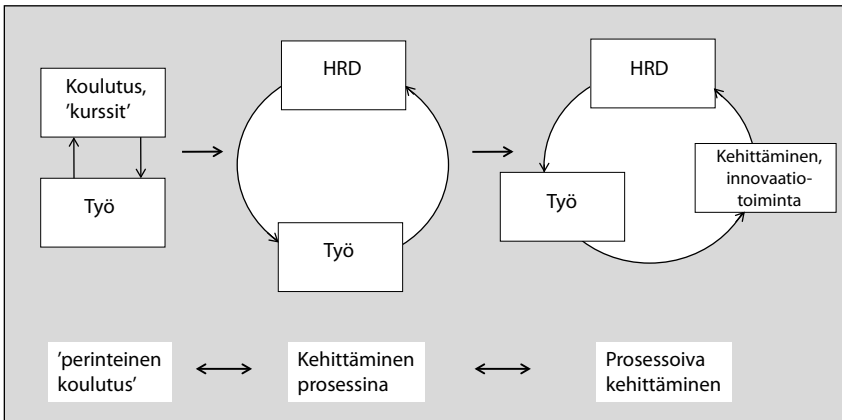
Systemaattisen kehittämisjärjestelmän pitäisi olla käyttäjilleen informatiivinen: opiskelijan pitäisi tietää, miten hän etenee ja mitä häneltä odotetaan ja mitä tukea hän saa. Asiantuntijoiden (kouluttajien) pitäisi järjestelmän kautta ymmärtää oppimishaasteen kokonaisuus, muiden asiantuntijoiden roolit sekä oman opetus- ja sisältövastuun liittyminen oppimistehtävään. Hyvä kehittämisjärjestelmä on myös havainnollisesti kuvattu (esim. prosessikaaviona) ja siihen liittyvät periaatteet dokumentoitu.

Kehittämisjärjestelmän toinen puoli ovat siis *uramallit* ja niiden kuvaus. Uramalleissa (usein puhutaan myös urasuunnittelusta) kuvataan niitä ennakkoon kuviteltavissa olevia johdonmukaisia mahdollisuuksia, joiden mukaisesti henkilö voi edetä organisaatiossa. Joskus ne merkitsevät valintoja: esimerkiksi asiantuntijuuden syventämisen ja laaja-alaisemman kehittämisen välillä tai asiantuntijuuden ja esimiestehtävän välillä. Valintoja tuetaan kehittämisjärjestelmän erilaisten mahdollisuuksien kautta eli kehittämisjärjestelmän täytyy joustavasti tukea uraputkissa liikkumista.

Perehdyttäminen ja perus-, jatko- ja ajantasakoulutus (kehittäminen) muodostavat eräänlaisen prosessijatkumon ja ovat siten osa organisaation jatkuvaa kehittämistä. Tavoitteena on toisaalta taata nykytoiminnan jatkuvuus tuottamalla uutta ammatillista ja muuta osaamista poistuvan tilalle. Osaamista poistuu joko henkilöstön poistuman yhteydessä tai osaamisvaatimusten muuttuessa ja tiedon käydessä vanhentuneeksi. Toisaalta puheena olevan kehittämisen tavoitteena on varautua uuteen strategiseen tilanteeseen

tuottamalla jo ennakkoon valmiuksia ja edellytyksiä uusien teknologioiden, tuotteiden ja toimintamallien varalle. *On sitten kyse nykytoiminnan edellytysten turvaamisesta tai tuleviin strategisiin haasteisiin vastaamisesta, tarvitaan elävä yhteys ja dialogi strategisen johdon kanssa ja toisaalta yhteydet käytännön henkilöstösuunnitteluun. Jotta peruskoulutus ja jatkokoulutus voivat näihin strategisiin ja henkilöstösuunnittelun haasteisiin vastata, pitää kehittämisen olla systemaattista.*

Henkilöstökoulutuksen perus- ja jatkokoulutuksen pedagogiikkaan ei tässä yhteydessä voida syvällisesti paneutua, ja tässä tyydytäänkin vain esittämään yksi mielestäni tärkeä näkökulma, joka liittyy koulutuksen ja kehittämisen paradigmanmuutokseen, jolla viitataan lähinnä koulutuksen, työn tekemisen ja kehittämisen suhteisiin. Tätä paradigmanmuutosta havainnollistetaan kuviossa 9.



KUVIO 9. Koulutuksen ja kehittämisen paradigmanmuutos

Perinteisessä henkilöstökoulutuksessa koulutus oli periodimaista ja yleensä irrallaan työstä: usein lähdettiin kursseille, mitä korosti vielä sekin, että kurssit pidettiin työpaikan ulkopuolella usein 'kurssikeskuksissa'. Menetelmät olivat opettajakeskeisiä ja behavioristisia. Koulutuksen jälkeen palattiin työpaikalle soveltamaan opittua. Työstä irrottautuminen voi tuoda tervetullutta vaihtelua ja antaa mahdollisuuden luovaan työhön ja työkontekstin tarkasteluun, mutta jättää toisaalta hyödyntämättä kehittämisen ja työn vuo-

rovaikutuksen oppimisen lähteenä. HRD toi laaja-alaisemman näkökulman oppimiseen ja erilaisten interventioiden hyödyntämiseen ja lähensi samalla työtä ja oppimista, kun kehittämistä ruvettiin tarkastelemaan prosessina eikä yksittäisinä episodeina. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja mm. ongelma-keskeisen ja tutkivan oppimisen menetelmät toivat oppijan itsensä prosessin keskiöön.

Viime aikoina on omaksuttu toimintamalleja, joista voitaisiin käyttää nimitystä 'prosessoiva kehittäminen', mikä merkitsee koulutuksen, työn ja kehittävän innovaatio toiminnan yhdistämistä. Tämä tarkoittaa sitä, että koulutus- ja kehittämisprosesseissa tarkastellaan organisaation työkäytäntöjä ja pyritään samalla kehittämään työtä ja työkontekstia, ratkomaan työprosessin häiriöitä ja tuottamaan uusia, luovia innovaatioita. Kuvattu paradigmanmuutos ei tarkoita kertakaikkista siirtymistä johonkin kokonaan uuteen vaiheeseen, vaan kaikki kuvatut toimintamallit ovat edelleen henkilöstökoulutuksessa läsnä, mutta selviä merkkejä uudesta, laaja-alaisesta kehittämisnäkökulmasta voidaan tunnistaa. Voidaan kuitenkin väittää, että työn käyttäminen oppimisen lähteenä – työssä oppiminen – on edelleen paljolti hyödyntämättä, vaikka se on sinänsä varmaan vanhin tapa oppia. Edellä kuvattu paradigmanmuutos koskee myös muuta kuin tässä käsiteltyä ammatillista perus- ja jatkokoulutusta, mm. seuraavaksi käsiteltävää esimiesten ja asiantuntijoiden kehittämistä.

Esimpiesten, asiantuntijoiden ja johdon kehittäminen

Johtamisen kehittämiseen viitataan usein lyhenteellä MD, Management Development, mutta se ei ole käsitteisällöltään yhtenäinen, vaan sisältää päänvastoin lukuisen määrän erilaisia suuntauksia ja menetelmiä. Perinteinen jako asioiden ja järjestelmien johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) on vähitellen hämärtynyt, kun lähes kaikilla kehittämisen alueilla on siirrytty kokonaiskehittämisen ja integroidun kehittämisen suuntaan ja on todettu, että 'koviinkin asioiden' johtaminen vaatii yleensä johtajuutta. Sen sijaan näitä yhdistäviä johtamisimejä on syntynyt vilkkaasti. Puhutaan (tai ainakin on puhuttu – elinkaari on joskus lyhyt) mm. tulosjohtamisesta, laatujohtamisesta, asiakkuusjohtamisesta, asiakastytyväisyysjohtamisesta,

tilannejohtamisesta, kriisijohtamisesta, syväjohtamisesta, visiojohtamisesta, arvojohtamisesta, ikäjohtamisesta, transformatiivisesta johtamisesta ym.

Johtamista kehitettäessä tehdään yleensä (tiedostaen tai tiedostamatta) useita valintoja, jotka pitävät sisällään joskus jopa perustavaa laatua olevia orientaatioeroja. Seuraavassa muutamia näitä valintoja

1. Kehitetäänkö johtamista organisaation sisäisillä vai ulkopuolisilla ohjelmissa. Ulkopuolella kehittämistä voisi luonnehtia yksilöorientaatioksi, joka lähtee siitä, että yksilö kehittää itseään irrallaan omasta kontekstistaan ja 'opittuaan' asiat organisaation ulkopuolella alkaa soveltaa niitä omassa työssään.
2. Miten kehittämisen sisältö painottuu (sekä sisäisessä että ulkopuolisessa kehittämisessä) johtajuuden ja vuorovaikutuksen alueen ja (liike)toiminnan sisältökysymysten välille (perinteinen management – leadership -jako).
3. Jos kehittämistä järjestetään organisaation sisällä, keskitytäänkö yleisiin 'teorioihin' vai organisaation omiin asioihin. Ensin mainittua lähestymistä voisi kuvata yleiskehittämiseksi (ja samalla organisaation sisäiseksi yksilökehittämiseksi) ja jälkimmäistä prosessoivaksi kehittämiseksi. Prosessoivassa kehittämisessä työsetään siis organisaation omia johtamiskysymyksiä tavoitteena yhtä aikaa kehittää organisaatiota ja tuottaa yksilöille oppimiskokemuksia (vrt. edellä 'paradigmamuutos').
4. Miten yhteistoiminnallista organisaation sisäinen johtamisen kehittäminen on: osallistuuko siihen esimiehiä eri organisaatiotasoilta tai jopa tiimien työntekijöitä ja asiantuntijoita. Nykyään puhutaan paljon alaistaidoista (ks. esim. Keskinen 2005), joilla viitataan johtamisen näkemisen esimiehen yksilönäkökulmaa laajemmin sosiaalisena vuorovaikutustilanteena, jossa kaikilla osapuolilla on omat vastuunsa. Tämä näkökulma edellyttäisi samanlaista laaja-alaista kehittämisotetta.

Johtamisen kehittämisen sisältöalueita ovat siis (1) organisaation perustehtävään liittyvän substanssialueen johtamisen (liiketoiminnan johtaminen) kehittäminen, (2) johtajuuden ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä (3) käytännön esimiestyön johtamisen kehittäminen. Ensimmäinen sisältöalue

painottuu yleensä ylimmän ja keskijohdon kehittämisessä ja kolmas tiimiesimiesten johtamisen kehittämisessä. Keskimmäinen sisältö on molemmille yhteinen, mutta sitä kehitetään harvoin yhteisissä valmennuksissa.

Käytännön esimiestyön kehittäminen viittaa usein niihin henkilöstöasioiden hoidon valmiuksiin, jotka esimiehellä pitää välttämättä olla, jotta voisi toimia esimiehenä. Näitä ovat erityisesti työsuhdeasioihin ja palkkahallintoon liittyvät tehtävät (vrt. edellä HR-asiat). Esimiestehtävässä toimiminen on tasapainoilua tehtäväalueen sisältöosaamisen ja johtamisosaamisen välillä. Tänä päivänä lähes kaikkiin esimiestehtäviin kuuluu osana myös asiantuntijana toimimista jollain sisältöalueella. Tämä korostuu luonnollisesti asiantuntijaorganisaatioissa, jossa asiantuntijatiimi voi olla hyvinkin itseohjautuva ja esimies hoitaa osin rinnalla omia asiantuntijuusalueitaan. Tilanne on kuitenkin esimiestehtävän kannalta erittäin haasteellinen monessakin mielessä, ja onkin alettu puhua asiantuntijaorganisaation johtamisen kehittämisestä omalla kehittämisalueellaan. Asiantuntija-organisaatioissa hyviä asiantuntijoita ajautuu joskus esimiestehtäviin paremman statuksen ja palkkauksen toivossa – ja joskus joudutaan huomaamaan, että paras asiantuntija ei ole välttämättä paras esimies. Tästä on syntynyt paineita kehittää myös asiantuntijoille uramalleja, joissa henkilöt voivat liikkua juniortehtävistä seniortehtäviin ja joissa kehittämistoimenpiteet ja palkkaus tukevat liikkumista.

Esimiestoiminnan ja johtamisen kehittämiseen pätevät osin samat parhaat käytännöt kuin (ammattilliseen) perus- ja jatkokoulutukseen: kehittämisen *strategialähtöisyys ja kehittämisen systemaattisuus (systeminen luonne)*. Strategialähtöisyys merkitsee tässä mm. selkeitä sisällöllisiä painopistevalintoja edellä mainittujen kolmen kehittämisalueen välillä ja usein vielä tarkemmin niiden sisällä. Kolmanneksi johtamisen kehittämisessä korostuvat erityisesti *kehittämispöytäkirjat (tietoiset) strategiavalinnat*: millaista muutos- ja kehitysstrategiaa sovelletaan tukemaan haluttua johtamisen muutosta.

Kehittämisprojektit: toimintatavan kehittäminen ja uusien tuotteiden ja järjestelmien käyttöönoton tukeminen

Tämän päivän nopeasyklisessä ja kilpailevassa maailmassa muutosten nopeasta ja tehokkaasta läpiviennistä on muodostumassa keskeinen kilpailu-

tekijä. Nämä muutokset liittyvät usein uusien toimintatapojen ja toimintakulttuurien läpivientiin ja juurruttamiseen ja toisaalta uusien tuote- ja palveluratkaisujen käyttöönottoon. Molempiin haasteisiin liittyy usein vielä niitä tukevien tietojärjestelmien käyttöönotto. (Tämä on erityisesti ollut todellisuutta palvelutuotannossa, esimerkiksi pankeissa ja vakuutusyhtiöissä ja kaupan piirissä.) Vaikka toisaalta näiden osatekijöiden, tuote – järjestelmä – tapa toimia, pitäisi olla yhteensopivia ja muutosprosessissa tukea toisiaan, niin käytännön muutostilanteissa haasteet on todettu suuriksi. Erityisesti seuraavia ongelmia on tullut vastaan käytännön kokemusteni perusteella:

1. Järjestelmät eivät toimi odotetulla tavalla ja ihmisten päähuomio menee 'tekniseen oppimiseen'. Tämä on tärkeää ottaa huomioon. Jos esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa järjestelmä ei toimi tyydyttävästi, tämä vaikuttaa todella merkittävästi kaikkeen muuhun toimintaan ja asennoitumiseen koko muutosprojektiin.
2. Toimintatavan muuttaminen on muutonhaasteena suuri ja usein sen vaatima aika aliarvioidaan eikä muutoksen menetelmiä suunnitella riittävän huolella. Taustalla on usein teknokraattinen ihmiskäsitys, jossa uskotaan, että ihmiset ottavat uudet toimintatavat käyttöön, kunhan vain niiden sisällöt lyhyesti kerrotaan ja toimintaa kontrolloidaan. Osallistavien menetelmien käyttö on käytännössä melko harvinaista, vaikka niiden merkitys yleensä mielletään.
3. Projektin loppuvaiheessa tulee yleensä kiire – mikä osaltaan vaikuttaa edellä käsitelyihin menetelmävalintoihin – ja kaiken kaikkiaan läpimeinoja yritetään nopeuttaa muutoksen laadun kustannuksella. Toisaalta tämä on ymmärrettävää, kun muutosnopeudesta on syntynyt kilpailutekijä, mutta toisaalta muutoksen huono laatu lisää kustannuksia.
4. Yritetään liikaa yhdellä kertaa: organisaatiota kuormitetaan useilla eri lähteistä tulevilla muutoksilla yhtä aikaa, jolloin muutosviestit hämärtyvät: ei ymmärretä, mikä tässä tilanteessa on todella tärkeää ja oleellista. Tämä on erityisesti vaarana suurissa organisaatioissa, joissa muutoslähteitä on monia ja toimitaan koordinoimattomasti ja toisista tietämättä. Muutoksen kuormittavuus ja realismus pitäisi arvioida kokonaisuutena.

5. Projekteja (muutoksia) ei viedä kunnolla loppuun. Projektit pitäisi selkeästi lopettaa ja evaluoida. Tämä on yhteydessä mm. edellä kuvattuun oppivaan organisaatioon: organisaation pitäisi oppia muutosprosesseista muuttumaan yhä paremmin ja projektien systemaattinen evaluointi nopeuttaisi tätä oppimista. Käytännössä projektit usein pikkuhiljaa kuihtuvat pois ja uusia tulee koko ajan lisää viemään huomion pois vanhoista.

Näissä edellä kuvatun tyyppisissä muutosprosesseissa on mukana yleensä paljon eri asiantuntija- ja esimiestahoja, ja projektien johtaminen ja organisointi pitäisi tehdä huolella ja vastuuttaa eri tahot selkeästi. HRD- asiantuntijalla pitäisi olla vastuu erityisesti muutosprosessin suunnittelun (mm. menetelmien, osallistamisen ym. suunnittelusta) ja oppimisen kysymyksistä. Yksi HRD-ammattilaisen keskeisimmistä osaamisalueista on juuri *muutososaaminen: muutosprosessien suunnittelu ja muutosta tukevien menetelmien soveltaminen*. Koska hankkeet ovat yhteishankkeita, joissa vastuu on yleensä tuotannollisella tai asiantuntijaorganisaatiolla, joutuu muutoksen asiantuntija myymään ajatuksensa hankkeen vastuuhenkilöille. Tämä on edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja ja usein suunnitelmallistakin 'myyntistrategiaa'.

Tässä kohtaa voisi parhaisiin käytäntöihin sisällyttää nimenomaan *HRD:n roolin muutos- ja kehitysprosesseissa*: onko HRD pelkkä tekninen toimeenpanija, joka kutsutaan mukaan, kun kaikki muu on jo suunniteltu vai onko HRD tasa-arvoinen asiantuntijaosapuoli, joka on mukana alusta alkaen, kun muutosta lähdetään suunnittelemaan. Tähän liittyy oleellisenä se, miten HRD hahmottaa muutos- ja kehitysprosessit: pyrkiikö *HRD hahmottamaan muutoshasteet kokonaisvaltaisesti muutosprosesseina* ja soveltamaan niissä tarkoituksenmukaisia muutoksen hallinnan menetelmiä? Näihin kysymyksiin palataan luvussa 5 muutoksen johtaminen.

Työhyvinvoinnin kehittäminen

Henkilöstön hyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat nousseet keskustelunaiheiksi toisaalta työelämän laadullisen muuttumisen (kuormituksen lisääntyminen ja toiminta- ja osaamisvaatimusten kiristyminen) ja toisaalta yhteiskuntapoliittisista syistä: tarve pidentää työssä pysymistä ja hillitä en-

nenaikeista eläkkeelle siirtymistä ja työkyvyttömyyseläkkeelle joutumista. Yhtä aikaa laadullisten muutosten kanssa on meneillään työvoiman ikääntyminen, mikä osaltaan lisää hyvinvoinnin ylläpitämisen haastetta. 1990-luvun alussa käynnistettiin mittavia kansallisia kehittämisohjelmia (mm. TYKE ja kansallinen ikäohjelma), joita on toteutettu ja vaikutuksia seurattu jo toistakymmentä vuotta. Työhyvinvoinnin kehittämisestä on muodostunut niin merkittävä HRD-ammattilaisten ja muiden asiantuntijoiden ja esimiesten yhteinen kehittämishaaste, että se otetaan tässä materiaalissa omaksi tarkastelukohteekseen luvussa 4.

Työyhteisöjen ja organisaation kehittäminen

Henkilöstön kehittämisen pisin menetelmällinen traditio liittyy organisaation kehittämisen, Organization Development (OD), historiaan. OD:sta ei tänä päivänä niinkään usein puhuta omana itsenäisenä kehittämisalueenaan, mutta se on yleensä aina läsnä, kun tehdään erilaisia yksilö- tai työyhteisöinterventioita. Tänä päivänä sillä on selkeä yhteys erilaisiin muutosprosesseihin ja työyhteisön sosiaalisiin prosesseihin.

Organisaatioiden kehittämisellä tarkoitetaan toimintaa, jossa sovelletaan psykologian ja organisaatiokäyttäytymisen teorioita ja menetelmiä organisaatioiden tehokkuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi. Tätä toimintaa tai interventioita suunnittelevat yleensä OD-konsultit, jotka perustavat ehdotuksensa tekemiinsä diagnooseihin organisaation tarpeista ja puutteista. Organisaatioiden kehittämistoiminnan välineet voivat ulottua laaja-alaisista organisaation rakenteiden ja järjestelmien muuttamisesta aina ryhmien ja yksilöiden psykoterapeuttiseen ohjaukseen. (Honkanen 1989.) Honkanen (1989, 31) viittaa Husenin (1975) luokitteluun OD-menetelmistä. Siinä menetelmät on ryhmitelty kymmeneen eri luokkaan:

1. Yksilöön kohdistuvat toimenpiteet (esim. psykologinen ohjaus)
2. Strukturoimattomat ryhmäteknikat (esim. T-ryhmät)
3. Strukturoidut ryhmäteknikat (esim. tiimien kehittäminen)
4. Prosessikonsultaatio

5. Kyselyihin perustuvat palautetekniikat
6. Työsuunnittelu (teknostruktuurallinen)
7. Henkilöstön palkitsemis- ja palautejärjestelmät
8. Johtamisen järjestelmät (johtamiskoulutusmallit)
9. Organisaatioiden suunnittelu (rakenteelliset lähestymistavat)
10. Erilaiset eri tekniikoiden yhdistelmät (esim. managerial grid)

Menetelmäluettelo on siis laaja ja pitää sisällään vielä lukuisan joukon yksittäisiä menetelmiä. Lisäksi suuri osa asioista ja menetelmistä, jotka on aikaisemmin haluttu sisällyttää OD-menetelmäluetteloon, on lähtenyt elämään omaan elämäänsä (palkitsemis-, palaute- ja johtamisjärjestelmät, organisaatiosuunnittelu ym.). Tässä ei voida lähteä tutkimaan tarkemmin OD:n monimuotoista maailmaa. Tärkeää on vain muistaa, että aina kun suunnitellaan prosessoivien menetelmien käyttöä ja yksilöinterventioita, meillä on käytössämme koko OD:n vuosikymmeniä vanha perinne ja kokemusvarasto.

OD:n soveltamisesta ei lähdetä erikseen hakemaan parhaita HRD-käytäntöjä. Kyse on lähinnä mm. oikeista, kontekstiin sopivista menetelmä- ja linnoista ja interventioista ja siitä, että OD palvelee organisaation perustehtävän edistämistä. Yksi OD:n vaaroista on ihastua itse menetelmiin (erityisesti prosessoiviin ryhmiin ja yksilöpsykologisiin menetelmiin) ja nähdä niihin liittyvä toiminnallisuus itsetarkoituksellisesti ilman aitoa sidosta konkreettiseen kehittämiseen.

Verkko-oppimisympäristö ja teknologian hyödyntäminen HRD:ssa

Verkko-oppimisympäristö tarkoittaa joko internet- tai intranet-verkkoon luotua verkkosivustoa, joka tarjoaa opiskelijalle ja opettajalle yhteisen virtuaalisen toimintatilan opiskelua ja opetusta varten. Verkko-oppimisympäristö voi sisältää mm. seuraavia ominaisuuksia ja komponentteja (Nevi & Tirri 2003, 20; tekijöiden alkuperäistä luetteloa on muokattu ja täydennetty omien arkihavaintojen pohjalta):

1. Teksteistä, grafiikasta ja multimedialta rakentuvan monimuotoisen, hypertekstirakenteisen oppimateriaalin kokonaisuus. Työorganisaati-

oiden ratkaisuisa oppimateriaali sisältää usein linkkejä organisaation omiin tietosisältöihin ja järjestelmiin (esim. www-sivujen materiaalit, asiakasinformaatio, tuote- ja palvelukuvaukset, oikeat järjestelmät tai niiden simulaatiot jne.).

2. Samanaikaisen tai eriaikaisen kommunikaation mahdollistavia toimintoja kuten erilaiset keskustelufoorumit ja chat-keskustelutilat.
3. Erilaisia harjoitus- ja palautemahdollisuuksia: strukturoidut ja avoimet kysymykset ja palautteet ja niiden tilastollinen käsittely ja yhteenvedot.
4. Verkossa olevan materiaalin säilytys ja ylläpito.
5. Erilaisten (monimuotoisten) kehittämissohjelmien hallinnointi ja opiskelija- ja asiantuntija-informaatio: opiskeluprosessien ohjeistaminen, lähijaksojen ohjelmat ja kutsut, osanottajatiedot ym.

Verkko-oppimisympäristönä toimii usein kaupallisen toimittajan verkko-oppimisalusta eli ohjelmistotuote, johon on sisäänrakennettu monipuolista pedagogista toiminnallisuutta. Käytännössä sovellukset ovat useimmiten monimuoto-oppimista tukevia ratkaisuja. Itsenäisesti toimivat verkkokurssit ovat raskaita tuottaa ja päivittää. Näitä voidaan ja on tarkoituksenmukaista rakentaa tilanteisiin, joissa on paljon määrällistä käyttöä ja oppisisältö soveltuu itsenäisesti opiskeltavaksi. (Vrt. edellä: perehdyttämissohjelmat verkossa.)

Tekninen kehitys etenee HRD-alueellakin nopeaa vauhtia ja uusia sovelluksia tulee kaiken aikaa. Mm. 'virtual classroom' -tyyppiset sovellukset yleistyvät kovaa vauhtia. Kyse on web-pohjaisesta on-line oppimisympäristöstä, jossa opiskelijat ovat läsnä virtuaaliluokassa yhtä aikaa asiantuntijan kanssa. Ratkaisu tarjoaa työorganisaatioillekin kustannustehokkaita etäopiskelumahdollisuuksia.

Oppimisympäristöjen kehittämisessä on osin samat sudenkuopat kuin edellä OD:n kohdalla mainittiin: menetelmät eivät saa muodostua itsetarkoitukseksi vaan niiden pitää palvella omaa perustehtäväänsä, edistää oppimista. Esimerkiksi liiallinen teknologiavaltaisuus saattaa kaventaa oppimisessa hyödyllistä sosiaalista vuorovaikutusta. Näin ollen parasta käytäntöä arvioitaessa pitäisi pystyä näkemään, miten hyvin oppimisympäristö on integroitu

itse oppimisprosessiin oppimista tukemaan. Samoin voisi ajatella, että edistyksekköissä organisaatioissa olisi laadittu *oma strategiansa siitä, miten sähköistä ympäristöä kehitetään integroidusti palvelemaan oppimista ja samalla myös muuta viestintää*.

Oppivan organisaation ihanne

Organisaatioissa tavoitteena pitäisi olla jatkuvan oppimisen ja uusiutumisen varmistavan oppimiskulttuurin luominen. Oppivan organisaation käsite on laaja ja määritelmät usein niin yleisiä, että käytännön näkökulmasta voi olla vaikeaa erottaa, sovelletaanko organisaatiossa todella oppivan organisaation periaatteita. Näitä periaatteita ovat mm. seuraavat (Sarala & Sarala 1997):

1. Oppiva organisaatio on organisaatio, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään
2. Oppiva organisaatio kehittää ja uusi monipuolisesti kilpailukykyään
3. Oppiva organisaatio muuntaa koko ajan toimintatapaansa
4. Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan

Edellä mainitut ja useat muut määritelmät korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon sekä osallistumista toiminta- ja työskentelytapojen muuttamiseen sekä organisaation itseohjautuvuutta ja systeemistä luonnetta. Suomalaisissa käytännön sovelluksissa ollaan lähellä kehittävän työntutkimuksen ideoita (mm. ekspansiivisen oppimisen kehä; ks. Virkkunen ym., 1999, 14) (vrt. Sarala & Sarala 1997, 54–55).

Oppiva organisaatio ei usko pelkästään muodolliseen (perinteisen ajattelun mukaiseen) koulutukseen, vaan näkee sen olevan jatkuvaa jokapäiväiseen työhön tai työtilanteisiin liittyvää. Oppiva organisaatio on avoin ja se kannustaa yhteistyöhön ja yhdessä oppimiseen. Organisaatiokulttuuri tukee jatkuvaa uuden oppimista. (Vrt. Vaherva & Valkeavaara 1997.) Sengen (1999) paljon siteeratut oppivan organisaation periaatteet tai kriteerit ovat seuraavat:

1. Systeemiajattelu (engl. Systems Thinking). Koko organisaatio pitää hahmottaa systeemisnäkökulmana, jossa osat ovat systeemisessä vuo-

rovaikutuksessa toistensa kanssa. Tämä on tärkein näkökulma oppivan organisaation syntyemiselle. Organisaation kaikki tasot ovat mukana oppimisessa.

2. Henkilökohtainen hallinta (engl. Personal Mastery). Kyky jatkuvasti selkeyttää ja syventää omaa henkilökohtaista visiota. Tämä osa-alue yhdistää yksilöllisen oppimisen ja organisaation oppimisen, sillä organisaation kapasiteetti oppia on aina riippuvainen jäsentensä oppimiskapasiteetista.
3. Mentaaliset mallit (engl. Mental Models). Mentaaliset mallit ovat toimintaa ohjaavia uskomuksia, yleistyksiä ja mielikuvia, joiden merkitys on tärkeää varsinkin organisaation muutostilanteessa.
4. Yhteisen vision rakentaminen (engl. Building Shared Vision). Oppivalla organisaatiolla on yhteinen visio siitä, millaiseen tulevaisuuteen pyritään ja mitä keinoja siinä käytetään. Tämä luo sitoutumista uuden oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen.
5. Tiimioppiminen (engl. Team Learning). Oppivat tiimit mahdollistavat yksittäisen jäsenensä kehittymisen tavanomaista nopeammin ja yhdessä ne myös pääsevät tuloksiin, joihin yksittäisillä jäsenillä ei olisi mahdollista päästä.

Oppivasta organisaatiosta on kirjoitettu paljon, mutta se on kuitenkin osittain filosofisena ajatusmaailmana koettu käytännön kannalta vaikeaksi eikä sille ole osattu etsiä konkreettisia ilmenemismuotoja. Vaikka oppia ei sellaisenaan puhdasoppisesti olisi lähdettykään soveltamaan, on toisaalta ajattelusta varmaan jäänyt jälkiä yleiseen ja HRD-asiantuntijoiden ajatteluun.

3.7 Yhteenveto: HRD:n ja osaamisen johtamisen hyvät käytännöt

Tämän materiaalin yhtenä pyrkimyksenä on luoda kuvailumalleja, jotka auttavat hahmottamaan arkitodellisuuden tilanteita ja organisaatioiden kehitysvaiheita. Seuraavassa taulukossa (taulukko 4) edellä esitettyjä osaami-

TAULUKKO 4. Osaamisen johtamisen parhaat käytännöt

Osaamisen johtamisen alue	Parhaan käytännön tai toimintatavan kuvaus
(1) Strategisen tason osaamisen johtaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisaatiossa käydään jatkuvaa strategista dialogia johdon kanssa. HRD on mukana strategiaprosessissa 'strategisena partnerina'. HR ja/tai HRD on edustettuna organisaation strategisessa johtoryhmässä. 2. Kompetenssien strateginen merkitys kilpailutekijänä tai organisaation perustehtävän toteuttajana on eksplikoitu. 3. Osaaminen on sisällytetty johdon raportointijärjestelmään. Tämä edellyttää jatkuvaa mittaamista. Osaamisen mittareita kehitetään ja tulkitaan yhteistoiminnallisesti. 4. Vuosikertomus- ja yhteiskuntavastuuraportointi sisältävät arvioita osaamisen merkityksestä. 5. Osaamisen johtamisen prosessit on määritelty. 6. Tietojärjestelmäratkaisut tukevat em. prosesseja.
(2) Osaamisen johtaminen käytännön esimiestyössä	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vuosisuunnitteluprosessissa esimiestasolla sovelletaan osaamisen johtamisen menettelytapoja systemaattisesti. 2. Kehityskeskusteluja käydään koko organisaatiossa kaikilla tasoilla ja niissä osaamisen ja kehittymisen suunnittelu ja arviointi ovat keskeisessä roolissa. 3. Keskustelujen pohjalta laaditaan henkilökohtaisia kehittymissuunnitelmia. 4. Organisaatiossa tuotetaan osaamiskuvauksia (osaamisprofieja, osaamistoimenkuvia tms.) ja niitä hyödynnetään em. prosessissa. 5. Työyhteisökohtaisesti varaudutaan ja suojaudutaan osaamisvajheen syntymiseltä. 6. Osaamisen johtaminen on näkökulmana jatkuvasti esillä jokapäiväisessä johtamistyössä. Ajatusmallina on siirrytty periodikoulutuksesta jatkuvan kehittämisen maailmaan. 7. Kehittämisen käytännön toteuttamisessa sovelletaan monipuolisesti ja systemaattisesti koulutuksen, työn ja kehittämisen vuorovaikutusta ja kehittämistä tarkastellaan prosessuaalisesti. Teknologian tuomat mahdollisuudet hyödynnetään oppimisprosessien tukena.
(3) Oppivan organisaation periaatteiden soveltaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oppivan organisaation käsite ja tavoitteet on määrittely oman organisaation kielellä ja organisaatiota pyritään tietoisesti kehittämään niiden suuntaan. 2. Yhteisen vision rakentaminen ulotetaan myös kehittymisen ja osaamisen alueelle. Visio kommunikoidaan pitkäjänteisesti samoin kuin toimenpiteet sen saavuttamiseksi. 3. Yhteisöllisiä oppimismuotoja korostetaan ja systeemistä ajattelua ja rakenteita edistetään.

sen johtamisen havaintoja on pelkistetty parhaiksi käytännöiksi tai toimintatavoiksi. Tämä parhaiden käytäntöjen eräänlainen kartta pitää sisällään kolme pääaluetta: strategisen tason osaamisen johtamisen parhaat käytännöt, käytännön esimiestyön parhaat käytännöt sekä osaamisen johtamisen muodostuminen koko organisaation kulttuuria ohjaavaksi tekijäksi (oppivan organisaation periaatteiden soveltaminen). Käytännöt ovat tietynlaisia ide-

aalittyypin (alun perin Max Weberin käsite) määreitä, eikä ole todennäköistä, että niitä vastaavaa empiiristä käytäntöä sellaisenaan löytyy. Ne auttavat kuitenkin empiirisen todellisuuden hahmottamisessa, kun todellisten organisaatioiden käytäntöjä tutkitaan.

Osaamisen johtaminen pelkistyy siis taulukossa kolmeen sisältöalueeseen, jotka liittyvät toinen toisiinsa, mutta joita voidaan tarkastella myös erillisinä. Esimerkiksi osaamisen johtamisen käytännön työvälineitä voidaan kehittää ilman, että niillä on selvä yhteys strategiseen maailmaan – ja näin tuntuu itse asiassa käytännössä usein tapahtuvan. Osaamisen johtamisen suurimmat haasteet eivät liitykään käytännön työvälineisiin, vaan niiden strategiseen soveltamiseen ja koko organisaation kattavan oppimiskulttuurin synnyttämiseen.

Strategisesta näkökulmasta tarkastellen systemaattisen osaamisen johtamisen suurin haaste on saada strategia osaksi kaikki järjestelmän elementtejä. Tämä merkitsee mm. sitä, että kehityskeskustelut toimivat strategisten viestien välittäjinä, osaamiskuvaukset ja osaamiskartoitukset välittävät ja mittaavat strategisesti tärkeää osaamista ja että kehittämisohjelmat ja koulutus suunnataan strategisesti tärkeille kehittämisalueille.

4. Henkilöstön hyvinvointi ja sen merkitys

Tässä luvussa tarkastellaan kolmannen tutkimuskysymyksen mukaisesti millainen on nykyaikainen, kokonaisvaltainen ja dynaaminen työhyvinvoinnin käsite ja käytännön sisältö ja mitkä ovat työhyvinvoinnin kehittämisen vastuutahot ja mitä merkitsee työhyvinvoinnin johtaminen? Samalla tavoin kuin edellisessä luvussa muodostettiin malli osaamisen johtamisesta, tässä luvussa esitellään kokonaisvaltaista työhyvinvointikäsitystä kuvaava malli, jonka uskotaan konkretisoivan muuten hankalasti määriteltävää käsitettä.

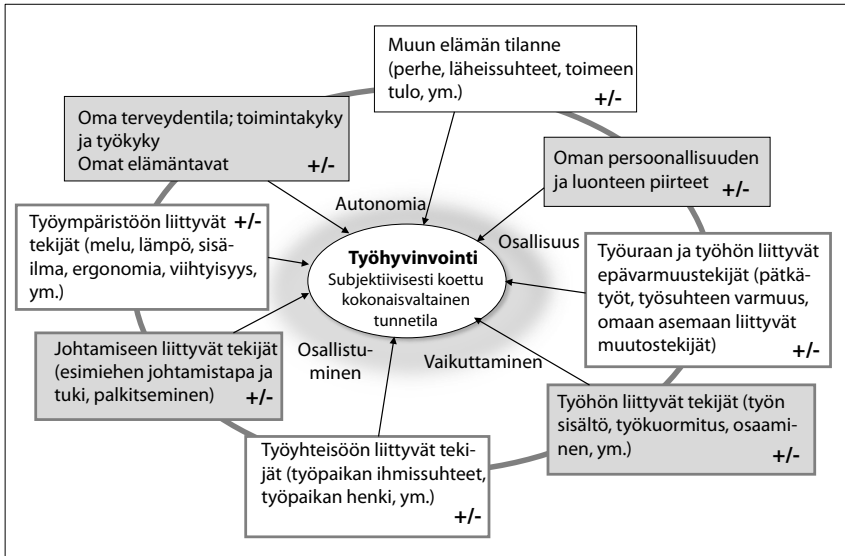
4.1 Nykyaikainen työhyvinvointikäsitys

Työhyvinvoinnin käsite on hankala ja monimerkityksellinen, ja voidaan perustellusti kysyä, onko siitä lainkaan tutkimukselliseksi käsitteeksi (Laine 2013). Viimeaikainen keskustelu ja tutkimus on kuitenkin pyrkinyt luomaan sille uutta konkretiaa. Käsitteen historia sitoo sen työkykyperinteeseen, stressitutkimukseen, psykologiatieteeseen ja usein myös yksilöpatologiaan eli työuupumuksen ja muiden työperäisten ongelmien perinteeseen. Vasta viime vuosikymmenen tutkimus on nostanut esille myös työn hyvinvointia luovia ominaisuuksia, mm. työn imun. Vallinnut yksilönäkökulma on johtanut usein siihen, että työhyvinvointiongelmiin syytä on etsitty yksilöstä, harvemmin organisatorisista tai yhteiskunnallisista tekijöistä. Viimeaikainen tutkimus on nostanut esille työn ja työprosessien merkityksen, yksilön, organisaation ja yhteiskunnan vuorovaikutussuhteet (mm. työn ja muun elämän suhteen) ja organisaation sosiaalisen ympäristön ja johtamisen kysymykset. (Mm. Hakanen 2005; Ilmarinen 2004; Kalimo & Toppinen 1997; Laine 2013; Manka & Siekinen 2008; Mäkitalo 2005; Utriainen 2009.)

Työhyvinvointikäsitteen historiallinen rakentuminen näkyy hyvinvointiteemoihin liittyvien tutkimusten sisällöissä. Ennen 2000-lukua tutkimus ei ole oikeastaan ollut 'työhyvinvointitutkimusta' nykyaikaisessa laaja-alaisessa merkityksessä: yleensä tutkittiin jonkin yksittäisen työelämän tekijän yhteyttä johonkin työpahoinvointikysymykseen, kuten työstressiin tai työuupumukseen, esimerkkeinä Masclahin & Leiterin (mm. 1997) ja Schaufelin ym. (mm. 1993, 1994) tutkimukset. Siinä mielessä kokonaisvaltainen käsite *työhyvinvointi* ei ole ollut tutkimuskohteena. Tämä aiheuttaa myös käsitteellisiä ongelmia, kun halutaan selvittää erilaisten ilmiöiden yhteyttä työhyvinvointiin. Tämän tutkimuksen lähtökohdaksi on otettu työhyvinvoinnin historiallisesti rakentunut, diskursiivinen määrittely (Laine 2013): diskursiivista työhyvinvointikäsitystä määrittävän kirjallisuuskatsauksen lähtökohdaksi on otettu laaja-alaisesti käsitteitä, joita voidaan ajatella liitettäväksi 'nykyaikaiseen' työhyvinvointikäsitkseen sen osatekijöinä. Siinä on tarkasteltu työn, työntekijän, fyysisen ja psyko-sosiaalisen työympäristön ja organisaation ulkopuolisten tekijöiden interaktiota ja vaikutusta työssä koettuun hyvinvointiin. Koska työhyvinvoinnin käsite on viime aikoina laajentunut ottamaan huomioon myös työn ja muun elämän vuorovaikutussuhteen, voisi olla perusteltua siirtä puhumaan *henkilöstön hyvinvoinnista*. Työelämä vaikuttaa tähän oleellisesti, mutta koettu hyvinvointi on aina myös kokonaisuus, jota ei voida tarkastella ottamatta huomioon työelämän ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta.

Kuviossa 10 on esitetty systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen perustuva diskursiivisesti rakentunut työhyvinvointikäsitys (Laine 2013).

Kuvion työhyvinvointikäsitys on muodostettu tarkastelemalla, miten työhyvinvoinnin käsitettä on määritelty ja käsitelty kotimaisissa tieteellisissä julkaisuissa viimeisen 10-20 vuoden aikana ja miten työhyvinvointia voidaan kuvata aineistosta esille nousevien, työhyvinvointia määrittävien tekijöiden kautta. Valittujen artikkelien analyysin kautta syntyvää kokonaiskäsitystä työhyvinvoinnista on kutsuttu työhyvinvoinnin diskursiiviseksi määrittelyksi. 'Diskursiivinen määrittely' pitää siis sisällään sekä perinteisten käsitelmäärittelyjen analyysin että työhyvinvoinnin alan täsmentymisen sitä määrittävien diskursiivisten tekijöiden kautta. Viitattu tutkimus rajattiin kymmenessä valitussa kotimaisessa julkaisussa ilmestyneisiin tieteellisiin ar-



KUVIO 10. Kokonaisvaltainen, diskursiivinen työhyvinvointikäsitys (Laine 2013)

tikkeleihin, koska haluttiin tutkia työhyvinvointia nimenomaan suomalaisena yhteiskuntapoliittisena ja työelämän kehittämiseen liittyvänä ilmiönä ja suhteessa aiheeseen liittyneeseen maassamme esiintyneeseen tieteelliseen diskurssiin. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena soveltaen väljästi tulkitsevan käsiteanalyysin ja diskurssianalyysin menetelmiä. (Laine 2013.) Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi löydetyt diskursiiviset osa-alueet ja samalla *poimitaan esimerkkejä eräistä lähinnä kotimaisista artikkeleista perustelevaan työhyvinvoinnin diskursiivista määrittelyä.*

Työhyvinvoinnin käsitelmäärittely

Kuvion keskiössä työhyvinvointi määritellään subjektiivisesti koetuksi kokonaisvaltaiseksi tunnetilaksi. Tarkemmin työhyvinvointi voidaan määritellä seuraavasti (Laine 2013):

Työhyvinvointi tarkoittaa sitä subjektiivisesti koettua hyvinvoinnin tilaamme, johon ovat vaikuttamassa työkykymme ja terveytemme, persoonallisuutemme ja yksilölliset reaktiotapamme, työ ja työkonteksti ja -ympäristö laajasti nähtynä sekä työpaikan ihmissuhteet ja johtaminen ja työnantajapolitiikka.

Työhyvinvoinnin kokemus on herkkä tunnetilojen muutoksille sitä määrittävien tekijöiden muuttuessa, mutta se on persoonallisuusrakenteemme kautta myös sidoksissa pysyviin reaktiotapoihimme. Työhyvinvointiin liittyvät kehityskulut voivat toisaalta tukea voimavarojen saavuttamista ja työn imua, mutta myös altistaa voimavarojen menettämiselle ja työuupumukselle.

Työhyvinvointi rakentuu interaktiossa muun elämän tilanteiden ja kokonaishyvinvoinnin kanssa. Näkemystämme työhyvinvoinnista ohjaavat aikaisemmat kokemukset sekä arvosidonnaisten vallan, vastuun ja erilasten intressien vaikutus.

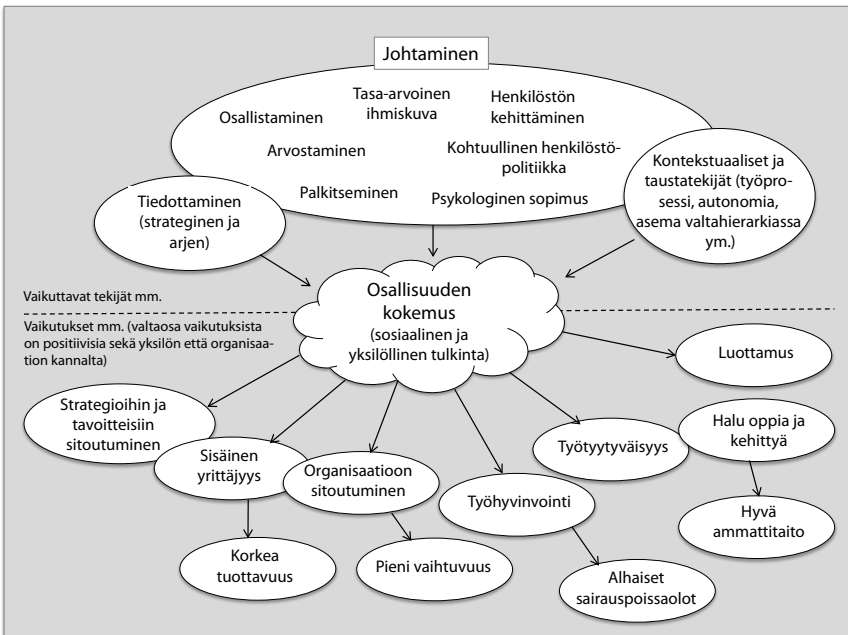
Tärkeä määrittelyyn liittyvä kysymys on kysymys työhyvinvoinnin dynamiikasta vs. pysyvyydestä. Yleensä oletetaan, että työnhyvinvoinnin subjektiivinen tunnetila olisi altis suurillekin muutoksille edellytystekijöiden, kuten esimerkiksi työpaikan sosiaalisen tilanteen tai työsuhteturvallisuuden, muuttuessa. Raportoidut pitkittäistutkimukset kertovat elämäntyytyväisyyden merkittävästä pysyvyydestä: vaikka ihmisten reaktiot ja tunnetilat vaihtelevat lyhyellä aikavälillä, yksilöillä on pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna oma vakiintunut tunteiden keskiarvonsa, joka säilyy suhteellisen vakaana. Toisaalta elämäntyytyväisyyden pysyvyyden on havaittu ajan myötä myös vähenevän. Tätä on selitetty persoonallisuuden ja subjektiivisen hyvinvoinnin välisellä vahvalla yhteydellä ja tähän liittyen sillä, että persoonallisuuden piirteet eivät ehkä olekaan niin pysyviä kuin yleisesti ottaen ajatellaan. Persoonallisuuden piirteiden vaikutukset elämään tyytyväisyyteen saattavat muuttua iän myötä (Korkalainen & Kokko 2008).

Tässä esitetyssä työhyvinvoinnin yleismäärittelyssä esitetty käsitys työhyvinvointiin liittyvästä tunnetilojen nopeasta vaihtelusta edellytystekijöiden muuttuessa on siis edelleen mahdollinen ja käytännön työelämähavaintojen perusteella hyvinkin jokapäiväinen ilmiö. Sen rinnalle täytyy kuitenkin nostaa oletus yksilölle tyypillisestä 'keskimääräisestä elämään tyytyväisyydestä' tai hyvinvointikäsituksesta, jonka pohjana on eräänlainen sopeutuminen, adaptaatio, vaihtuviin tilanteisiin. Subjektiivisen hyvinvointikäsituksen mukaan tämä olisi vahvasti sidoksissa yksilön persoonallisuuteen, ja sitä kautta ilmiön dynamiikka olisi sidoksissa persoonallisuuden dynamiikkaan. *Näyttäisi siis siltä, että työhyvinvointia voidaan edelleen pitää 'dynaamisena ilmiö-*

nä, mutta että tuo dynamiikka pitää sisällään lyhyen ja pitkän aikavälin dynamiikkaa ja samalla myös tiettyä pysyvyyttä ja staattisuutta. Tämä ilmiökenttä vaatisi lisää pitkittäistutkimuksia, joissa hyvinvointikokemuksen muutoksia seurattaisiin muuttuvassa toimintaympäristössä. Samoin lisätutkimusta vaatisi subjektiivisen ja objektiivisen hyvinvoinnin yhteyksien kartoittaminen (Vrt. Korkalainen & Kokko 2008).

Autonomia, osallistuminen, vaikuttaminen ja osallisuus

Kuvion 8 keskiöön on otettu mukaan työelämä tutkimuksessa usein esille nostetut kysymykset osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuuksien merkityksestä hyvälle työelämälle. Tässä on erityisesti nostettu esille osallisuuden kokemus ja sen hyvinvointivaikutukset. Kuviossa 11 tarkastellaan sekä osallisuuden kokemuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä että kokemuksen luomia vaikutuksia (Laine & Ollila 2016).



KUVIO 11. Osallisuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja kokemuksen luomia vaikutuksia (Laine & Ollila 2016)

Osallisuus halutaan tässä nähdä – kuten työhyvinvointikin – nimenomaan tunnetilana, tunteena mukana olemisesta, osallisuudesta, työn teossa ja työorganisaatioissa. Se syntyy yksilöllisenä tulkintana sosiaalisessa kontekstissa. Osallisuuden kokemus vuorostaan synnyttää todennäköisesti lukuisia myönteisiä vaikutuksia kuten sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Yritysten näkökulmasta sitoutumisen on havaittu tuottaneen merkittäviä hyötyjä mm. tehostuneen työsuorituksen muodossa (mm. Gruman & Saks 2011; Shuck ym. 2010). Vaikka sitoutumisen ja hyvän työsuorituksen välillä näyttäisikin olevan positiivinen yhteys, ei samanlainen suhde välttämättä vallitse sitoutumisen ja työhyvinvoinnin välillä: voimakkaasti sitoutunut työntekijä voi ajautua liialliseen työkeskeisyyteen ja sitä kautta työuupumukseen. Työuupumuksen ja työhön sitoutumisen suhteen tarkasteluun liittyy laaja tutkimusperinne (ks. esim. Maslach & Leiter 1997; Schaufeli ym. 2002; Green ym. 1991).

Osallistumisen voidaan ajatella olevan keskeinen tekijä osallisuuskokemuksen syntymiselle. Työntekijöiden osallistuminen työpaikoilla heitä koskevaan päätöksentekoon on nähty merkittäväksi työelämän laadun kehittämisalueeksi – jopa niin pitkälle, että sitä säädellään joiltain osin lailla (YT-laki). Laaja-alainen työhyvinvointikäsite kytkeytyy myös yhteistoimintakysymyksiin ja yhteistoiminnan ja osallistumisen hyvinvointivaikutuksiin. Monet johtamisen piirteet ja ominaisuudet ovat yhteydessä osallisuuskokemuksen muodostumiselle – tai sille, että se jää muodostumatta. Voiko osallisuuden kokemusta syntyä, jos esimies tai organisaation muu johto ei kuuntele eikä arvosta; voiko osallisuuskokemusta syntyä, jos työntekijä kokee saavansa kohtuuttoman pienen korvauksen ponnisteluistaan samaan aikaan kun organisaation ylintä johtoa palkitaan ruhtinaallisesti.

Myös autonomian käsitteellä on yhteyttä työhyvinvointiin. Autonominen työntekijä voi pitkälle päättää omasta työstään, ja hänellä on vaikutusmahdollisuuksia sekä työhönsä että työpaikkaansa. Autonomiaan liittyy hyvä ammatitaito ja sen arvostus. Ja nämä taas ovat työhyvinvoinnin lähteitä sinänsä.

Oma terveydentila ja työkyky

Oma terveydentila on yksi keskeisimmistä ihmisen koetun hyvinvoinnin tekijöistä. Terveydentila on sikäli erilainen kuin kuviossa 10 esille nostetut

muut työhyvinvointitekijät, että se on samalla 'tulostuottaja': terveydentila ja koettu työkyky ovat osaksi muodostuneet työelämän ja yksilön vuorovaikutussuhteesta ja samalla ne vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen. Työelämän terveys- ja työkykyvaikutukset muodostuvat mm. työtapaturmien, työn ja työyhteisön psyko-sosiaalisten vaikutusten ja työpaikkojen työterveyshuoltojen sekä ennalta ehkäisevän että sairauksia hoitavan toiminnan kautta.

Työpaikoilla on useita *terveysriskejä* – työtapaturmat, liian suuri fyysinen tai psyykinen työkuormitus, työympäristön fysikaaliset ja kemialliset haitat ja altistukset, johtamiseen ja työntekijöiden sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät kuormittavat tekijät (huono johtaminen, huonot suhteet työntekijöiden välillä, kiusaaminen ym.). Tietyt työn kontekstuaaliset tekijät kuten esimerkiksi kolmivuorotyö altistavat unihäiriöille ja ne taas puolestaan somaattisille sairauksille.

Toisaalta työ on myös ilon ja hyvinvoinnin lähde. Kuluvan 2000-luvun tärkeimpiä diskursseja on ollut *positiivisen psykologian näkökulman* (Seligman & Csikszentmihalyi 2000) ja työn voimavaratekijöiden korostuminen, joita Suomessa on edustanut erityisesti Hakanen (2005). Tutkimuksissa on haluttu nostaa esille yksilön hyvinvointia tukevat työn piirteet ja ominaisuudet ja nähdä työ osana ihmisen kokonaisyhyvinvoinnin rakentumista. Positiivisen psykologian esiinmarssi voidaan nähdä eräänlaisena vastareaktiona pitkään vallinneelle patologisovalle ja ongelmalähtöiselle näkökulmalle. Ihmisten hyvinvointia voidaan edistää ja ongelmien syntyä ennalta ehkäistä voimavarakeskeisen, vahvuuksia ymmärtävän ja tukevan lähestymisen kautta (Gable & Haidt 2005; Ojanen 2007; Sheldon & King 2001). Viimeaikainen tutkimus on kiinnostunut mm. syventämään positiivisen virtauksen⁹ (engl. flow) tai 'työn imun' käsitettä ja etsimään vastaavia uusia tutkimusmenetelmiä. Työn voimavaratekijöiden ja työn imun on todettu olevan positiivisessa yhteydessä asiakastyytyväisyyteen (Salanova ym. 2005), työtehtävästä suoriutumiseen (Schaufeli ym. 2006) sekä taloudelliseen tulokseen (Xanthopoulos ym.

⁹ Rodriguez-Sanchez ym. (2010) määrittelevät positiivisen virtauksen (työn imun; engl. flow) mielen tilaksi, jossa yksilö on kokonaan uppoutunut työhön. Nielsen & Cleal (2010) määrittelevät flow-käsitteen tietoisuuden tilaksi, jossa ihmiset uppoutuvat toimintaan ja nauttivat siitä voimakkaasti. He toteavat, että flow-kokemuksella on positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja innovatiivisuuteen työssä.

2009). Työn imulla on todettu myönteinen yhteys työhön sitoutumiseen (De Lange ym. 2008). Työn imun on lisäksi todettu olevan käänteisessä yhteydessä useisiin terveystuuttuihin, kuten sairauspoissaoloihin sekä somaattisiin oireisiin ja unihäiriöihin (Hallberg & Schaufeli 2006). Yksilön positiivisella käsityksellä psykologisen sopimuksen tasapainosta on myönteisiä vaikutuksia sitoutumiseen, mikä puolestaan on myönteisessä yhteydessä mielenterveyteen (Parzefall & Hakanen 2010). Positiivinen psykologinen pääoma (engl. Psychological Capital, PsyCap) sisältää positiivisia psykologisia resursseja, kuten tehokkuutta, toivoa, optimismia ja sitkeyttä. Psykologisen pääoman on osoitettu olevan pitkävaikutteisessa yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin (Avey ym. 2010).

Terveyttä edistävien elämäntapojen tukemisen mahdollisuudet työpaikoilla ja siinä saavutetut tulokset ovat viime aikojen tärkeä keskustelunaihe kotimaassa. Vastaava trendi näkyy myös kansainvälisessä tutkimuksessa. Terveellisiä elämäntapoja edistävien interventioiden tai prosessien taustalla voidaan tunnistaa erilaisia teoreettisia lähestymisiä. Sosiaali-kognitiivisessa teoriassa (engl. Social-Cognitive Theory; Bandura 1986; Perry ym. 1990) ja terveysuskomusten mallissa (engl. Health Belief Model; Rosenstock 1974; Janz ym. 2002) korostetaan tiimien ja ryhmien merkitystä terveyskäyttäytymisen muuttamisessa. Toinen interventiolinja suosii yksilöllisiä keskusteluja ja tukeutuu teorioihin luontaisesta motivaatiosta ja itsemääräytymisestä (engl. Intrinsic Motivation and Self-determination Theory; Ryan & Deci 2000; Miller & Rollnick 2002; Miller & Rose 2009). Laaja tutkimustraditio terveyttä edistävien elämäntapojen alueella on syntynyt Prochaskan ym. tutkimusten ympärille (ks. mm. Prochaska & DiClemente 1983, 1984; Prochaska ym. 1992). Vaikka edellä mainittujen tutkijoiden esittämää elämäntapojen muuttamisen vaihemallia kohtaan on esitetty myös paljon kritiikkiä (mm. sen 'patologisen' aineiston perusteella), on sen synnyttämä tutkimuslinja elämäntapojen kehittämisen alueella keskeisen tärkeä.

Terveyden ja työkyvyn alue on suurelta osin ihmisen omaa, autonomista ja myös intiimiä aluetta, ja keskeinen työelämäkysymys liittyykin yksilön ja työnantajan rooleihin ja vastuisiin terveyden edistämisessä. Suomessa on korkealaatuinen työterveyshuollon järjestelmä, ja suuri osa työikäisten ihmisten

ja terveydenhuollon kohtaamisesta tapahtuukin työterveyshuollon kautta. Ihmisten terveystiedot ovat salassa pidettäviä, ja vaikka työterveyshuolto onkin työnantajan järjestämää ja valtaosin kustantamaa, vallitsee sitä kohtaan hyvä luottamus. Työterveyshuollon oma orientaatio on ollut voimistamassa ennalta ehkäisevän ja terveyttä edistävän toiminnan roolia ja vähentämässä sairauspainotteista toimintamallia (mm. Manninen ym. 2007; Manninen 2009), mutta toisaalta viime aikojen kustannusten säästöt ja työterveyshuoltojen ulkoistamiset ovat tätä kehitystä haitanneet. Voidaan myös kysyä, onko esimerkiksi ennalta ehkäisevään toimintaan usein liitettävä työyhteisöjen kehittäminen ja henkilöstöristeriiritojen selvittäminen enää työterveyshuoltojen ydinosaamista, vai pitäisikö sen kuulua esimerkiksi henkilöstöorganisaation ydinosaamisiin. Myös työsuojeluorganisaatiot ovat omaksuneet uuden kokonaisvaltaisen hyvinvointiajattelun, ja siten työntekijän hyvinvoinnista ja terveydestä on monta kiinnostunut tahoa, joiden toimenpiteet vaativat koordinoitua (ei kilpailua, kuten myös joskus on havainnut).

Työnantaja kanavoi siis terveyttä edistävän toiminnan useiden tahojen kautta ja pyrkii aktivoimaan henkilöstöä ottamaan itse vastuuta terveistä elämäntavoista. Tähän liittyvien tukitoimenpiteiden kirjo on suuri lähtien mm. erilaisista tempauksista ja liikuntapiirien kokoamisesta ja päätyen esim. liikuntaseteleihin ja julkisten hyvinvointipalvelujen käytön taloudelliseen tukeen. Haasteena tässä on saada aktivoitua erityisesti se suuri osa työntekijöistä, jotka hyötyisivät esimerkiksi liikunnan lisäämisestä tai painonhallinnasta – aktiiviset harrastajat liikkuvat muutenkin ja monta kertaa tukimuodot ohjautuvat juuri näille aktiiviharrastajille.

Työn ja muun elämän vuorovaikutus

Työhyvinvointia ei ole syytä tarkastella erillisenä vaan ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osana. Työelämän ja muun elämän hyvinvointivaikutusten yhteyksien kirjo on monimuotoinen ja osin vaikeasti toisistaan erotettava. *Työn ja muun elämän yhteensovittamisen* haasteet ovat olleet suosittu tutkimuskohde jo yli 40 vuoden ajan niin kansainvälisesti kuin Suomessakin. Alun perin tutkimuksissa tarkasteltiin työn ja perheen suhdetta mahdollisena konfliktina (engl. Work–Family Conflict, WFC) (mm. Greenhouse & Powell

2006). Tätä suhdetta voidaan tarkastella yksiulotteisesti tai kaksisuuntaisena eli työn vaikutuksena perheeseen ja perheen vaikutuksena työhön. Suhdetta voidaan hahmottaa myös yksisuuntaisena työstä perheeseen tai perheestä työhön suuntautuvana häirintänä (engl. interference). Amstadin ym. (2011) suorittamassa meta-analyysissä tutkittiin työn ja perheen häiritseviä vuorovaikutuksia molempiin suuntiin (engl. work interference with family, WIF ja family interference with work, FIW). Systemaattinen haku PsycInfo-tietokannasta avainsanoilla work and family conflict tuotti 356 julkaistua tieteellistä artikkelia, mikä kertoo tämän tutkimusteeman merkityksestä. Yhteisöllisellä tasolla työryhmän tuki ja demograafinen erilaisuus lieventävät työn ja perheen ristiriitaa (engl. work-family conflict, WFC) (Bhave 2010).

Livingstonin ja Judgen (2008) tutkimuksessa todettiin perheen ja työn yhteensovittamisen ja ristiriidan aiheuttavan syyllisyyden tunteita, mikä on luonnollisesti hyvinvointia kuluttava tekijä. Työstä perheeseen suuntautuvan kielteisen vaikutuksen kokemisella (engl. family interference with work, FIW) oli yhteyttä syyllisyyden tunteeseen. Perinteisesti ajattelevat kokivat enemmän syyllisyyden tunteita työstä perheen suuntaan, kun puolestaan tasa-arvosuuntautuneet kokivat enemmän syyllisyyttä perheestä työn suuntaan. Sukupuoliroolien merkitys nousi tutkimuksessa tärkeäksi tekijäksi. Perinteisesti asennoituneet miehet kokivat FIW-tilanteessa voimakkaampia syyllisyydentunteita kuin tasa-arvosuuntautuneet miehet tai naiset.

Työn ja perheen vaatimusten yhteensovittaminen elää yhteiskunnallisten ja kulttuuristen muutosten mukana. Mm. työkeskeisyyden ja työn vaativuuden lisääntymisen on pelätty vievän liikaa aikaa vanhemmilta ja etä-tekno-logia tuo työn kotiin häiritsemään perheen arkea. Tutkimus on suuntautunut tarkastelemaan työn perheille aiheuttamia haittoja. Toisaalta työ voidaan nähdä myös voimaannuttavana tekijänä, joka tarjoaa vaihtelua ja rytmiä arkeen, laajentaa sosiaalisia suhteita ja tarjoaa mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. (Pyöriä 2017.)

Työhyvinvoinnin ja persoonallisten tekijöiden yhteys

Kansainvälisessä, erityisesti soveltavan psykologian tutkimuksessa on etsitty *työkäyttäytymisen ja persoonallisuuden piirteiden välisiä yhteyksiä*. Viimeai-

kaisessa tutkimuksessa on tullut esille näiden suhteiden monitahoinen luonne. Kun tutkittiin esimerkiksi eräiden persoonallisuuden piirteiden (tunnollisuus ja emotionaalinen vakaus) ja työkäyttäytymisen (tehtäväsuoritus, organisaatiokäyttäytyminen ja häiriökäyttäytyminen) yhteyksiä, havaittiin suhteen olevan käyräviivainen (ei-lineaarinen). Sinänsä hyvä tai positiivinen piirre voi olla 'liian voimakas' ollakseen hyvä asia (Le ym. 2011). Myös useat muut tutkijat ovat havainneet persoonallisuuden piirteiden ja työkäyttäytymisen yhteyden olevan käyräviivainen niin, että persoonallisuuden piirteen voimistuminen muuttaa sen merkitystä ja vaikutusta (ks. esim. Cucina & Vasilopoulos 2005; Robbins ym. 2006; Vasilopoulos ym. 2006; Benson & Campbell 2007; Vasilopoulos ym. 2007).

Persoonallisuuden piirteiden ja työhyvinvoinnin käyräviivaista yhteyttä voidaan hahmottaa esimerkkien avulla. Emotionaalinen vakaus kertoo, miten henkilö säilyttää tyyneytensä painetilanteissa eikä ahdistu, masennu tai suutu, ja tällä on tärkeä yhteys emotionaaliseen uupumiseen. Emotionaalisesti uupunut ihminen ei käyttydy kovin organisaatiomyönteisesti tai yhteisöllisesti (organisaatiokansalaisuus, engl. Organizational Citizenship Behaviour, OCB), koska hän saattaa kokea tullessa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Emotionaalisen vakauden suhde tehtäväsuoritukseen on periaatteessa myönteinen, mutta suhde heikkenee piirteen voimistuessa. Tietty määrä emotionaalista vakautta tarvitaan hyvään työsuoritukseen ja hyvään työhyvinvointiin, mutta ominaisuuden voimistuessa myönteiset vaikutukset eivät välttämättä enää lisääny (Le ym. 2011).

Myös muut kuin käyräviivaiset persoonallisuuden ja hyvinvoinnin yhteydet voivat olla monimutkaisia. Laajassa meta-analyysissä (77 tutkimusta ja 87 tilastollisesti itsenäistä otantaa, Chiaburu ym. 2011) tutkittiin OCB-käyttäytymisen ja persoonallisuutta kuvaavan 5-faktorimallin (engl. five-factor model of personality traits, FFM) sisältämien persoonallisuuspiirteiden yhteyttä. Tutkimuksissa havaittiin, että tunnollisuudella, emotionaalisella vakaudella ja ekstroversiolla on samanlaisia yhteyksiä sekä OCB-käyttäytymiseen että tehtäväsuoriutumiseen, kun puolestaan avoimuudella ja suostuvaisuudella (engl. agreeableness) on voimakkaampi yhteys organisaatiomyönteiseen käyttäytymiseen (OCB) kuin tehtäväsuoriutumiseen. Judgen

ym. (2010) tutkimuksen kohteena oli yleisen henkisen kyvykkyyden (engl. general mental ability) yhteys taloudelliseen, fyysiseen ja subjektiivisesti koettuun hyvinvointiin. Tulokset tukivat yhteyden olemassaoloa ja allevii-vaavat tutkitun tekijän yhteyttä yleensäkin sekä työperäisiin asioihin että yleisemminkin hyvinvointiin. Esille nostetut esimerkit kertovat persoonalli-suuden piirteiden ja muiden yksilöllisten ominaisuuksien ja työkäyttäytymi-sen monimutkaisista yhteyksistä ja samalla sen mallintamisen vaikeuksista. Tämä on tärkeää pitää mielessä, kun myöhemmin tarkastellaan persoonalli-suuden ja työhyvinvoinnin yhteyksiä.

Työelämän muutokset ja epävarmuudet hyvinvointitekijöinä

Työelämän epävarmuudet ovat tänä päivänä paljon esillä erityisesti yt-prosessien ja niiden luoman epävarmuuden vuoksi. Epävarmuus voi liittyä työn jatkumi-seen, mutta myös vähemmän dramaattisiin työelämämuutoksiin. Epävarmuu-den merkitys hyvinvointitekijänä on herättänyt paljon yleistä keskustelua:

“[...] työn epävarmuus on nähty monidimensionaalisenä käsitteenä. Monidimensionaalinen epävarmuuden käsite lähtee siitä olettamukses-ta, että epävarmuus on relevantti ilmiö, vaikka objektiivista uhkaa työn menettämisestä ei olisikaan. Koska epävarmuudessa on kyse koetun ja halutun työn varmuuden välisestä erosta [...], epävarmuutta voi ilme-ttä myös verrattain turvallisissa työjärjestelyissä. Lisäksi olettamuksena on, että mikä tahansa muutos työssä, eikä vain muutos työn jatku-vuudessa, voi vaikuttaa epävarmuuden kokemiseen. [...] Epävarmuu-della oli kielteisiä vaikutuksia hyvinvointiin, joskin vuorovaikutus oli moniulotteista.” (Happonen ym. 1998.)

Työhyvinvoinnin moniulotteinen määrittely, vaikka onkin jo suhteellisen vakiintunut lähestymistapa, sopii hyvin tämän päivän subjektiivista koke-musta painottavaan näkökulmaan maailmassa, jossa työsuhteisiin liittyvä epävarmuus on jatkuvasti esillä tiedotusvälineiden kautta. Irtisanominen ja sen uhka kohdistuvat yksilön turvallisuuden perusasioihin, ja turvallisuus-uden vaarantumisella saattaa olla dramaattisia, jopa terveydellisiä vaikutuk-sia. Pelko työpaikan menetyksestä saattaa heikentää henkistä hyvinvointia jo ennen varsinaista työttömyyttä: työttömyyspelon ja henkisen hyvinvoinnin välillä on suora yhteys. (Hyypä 1996.) Epävarmuus työn jatkumisesta on

todennäköisesti sitä dramaattisempaa, mitä vähemmän vaihtoehtoja työntekijällä on, mitä voimakkaammin hänen identiteettinsä rakentuu työn kautta ja mitä suurempi on taloudellinen riippuvuus työstä.

Epävarmuuden kokeminen on merkityksellinen tunne, vaikka epävarmuus näyttäisi objektiivisesti katsoen olevan vähemmän dramaattista. Muutosten kokeminen on suhteessa yrityskulttuuriin ja aikaisempiin muutoksiin ja niiden toteutukseen. Pienetkin muutokset suhteellisen vakaassa organisaatiokulttuurissa saatetaan kokea voimakkaasti, kun puolestaan jatkuviin muutoksiin sopeutuneessa kulttuurissa on opittu ottamaan muutokset vastaan ja käsittelemään niitä.

Toimialat eroavat työelämämuutosten intensiteetin suhteen. Muutoshaasteiden suuri määrä on osa esimerkiksi IT-ammattilaisen arkea:

”IT-ammattilaisista valtaosa (90 %) koki työssään muutonhaasteita ja runsas 7 prosenttia oli ollut poissa työstään väsymyksen takia. Väsymyspoissaoloihin liittyivät vahvasti uhat työn menettämisestä, naisilla myös organisatoriset muutokset ja miehillä kuormittava tekninen kehitys. Muutonhaasteiden määrä oli yhteydessä sekä väsymyspoissaoloihin että puutteellisiin organisatorisiin voimavaroihin. Muutuskasauksen yhteyttä väsymyspoissaoloihin vaimensivat työn kiireettömyys, hallittu tietotulva ja hyvät oman työn hallintamahdollisuudet, naisilla myös esimiehen tuki, hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työyksikössä ja kiirehaittojen vähäisyys työpaikoilla.” (Kivistö 2006, Työelämän tutkimus 1/06)

Muutosten kontekstisidonnaisuuden lisäksi (esim. IT-alan erityinen herkkyys teknologiamuutoksille) artikkeli nostaa esille tärkeän muutosten ja kiireen yhteisvaikutuksen näkökulman ja kasautumisvaikutuksen. Kun tavanomaisen työn ja perustehtävän kiirekokemusten raportoidaan lisääntyvän, tilannetta pahentaa samaan aikaan erilaisten muutoshankkeiden suuri määrä ja muutoksiin liittyvä epävarmuus. Näiden yhdysvaikutuksena koettu kuormitus tilanne on joillakin toimialoilla niin haasteellinen, että uusien kehittämishankkeiden käynnistäminen on lähes mahdotonta (tämä on kirjoittajan omakohtainenkin kokemus useissa kehityshankkeissa).

Kun suureen osaan tämän päivän muutoksista liittyy toiminnan tehostamistarpeita ja henkilökunnan supistuksia ainakin suhteessa odotettujen

suoritteiden määrään, saattaa olla, että osa muutostilanteiden kuormituksen kokemisesta liittyy todellisiin tai ennakoituihin kiirekokemuksiin ja niiden seurauksiin – esimerkiksi mahdollisuuteen tehdä työ riittävän hyvin suhteessa omaan ammatti-identiteettiin. Liikkeenluovutustilanteissa tapahtuu usein toimintojen tehostamista ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja näillä puolestaan voi olla hyvinvointivaikutuksia (Niemelä & Kalliola 2008.)

Epätavalliset työnteon muodot voidaan nähdä myös hyvinvointia rasittavina rakenteellisina epävarmuustekijöinä. Ehkä merkittävin rakenteellinen tekijä on määräaikaisten työsuhteiden käyttö, joka ilmiönä näyttää yleistävän:

”Suomessa 1990-luvulla tapahtuneeseen määräaikaistensa lisääntymisen syytä voidaan Kauhasen (2002, 15-17) mukaan hakea lamasta ja rajusta työttömyyden kasvusta. Määräaikaisten työntekijöiden osuus alkoi kasvaa vielä laman jatkuessa. Kasvua selittää osaksi työvoimapolitiittisena toimenpiteenä toteutettu tukityöllisten määrän lisääminen. [...] vuoden 2000 lopussa kuitenkin yli 16 % kaikista työntekijöistä työskenteli määräaikaistensa työsuhteissa. [...] Suomessa julkinen sektori on kyseenalainen johtaja määräaikaistensa suhteellista osuutta tarkasteltaessa.” (Puhakka 2003, Janus 2/03)

Määräaikaistensa on selkeästi työhyvinvointia kuluttava tekijä: Yleistyneet määräaikaistensa palvelussuhteet aiheuttavat epävarmuutta jatkuvuudesta ja ne koetaan stressaavina. Määräaikaistensa rajoittaa yksityiselämän valintoja, perheen perustamista, asunnon hankintaa jne. Taloudellinen epävarmuus onkin keskeinen kokemus määräaikaistensa palvelussuhteissa olevilla. Myös määräaikaistensa virkasuhteet voivat vaikuttaa työntekijöiden terveyteen, työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. (Puhakka 2003.)

Epätavallisten työsuhteiden hyvinvointimerkitys on tullut esille myös palvelualalla: mm. hotelli- ja ravintola-alalla on totuttu vaihteleviin työaikoihin ja ekstrojen käyttöön, mutta se ei ole poistanut pätkätöiden aiheuttamaa epävarmuutta ja työn ennustamattomuutta, vaan henkinen hyvinvointi ja voimavarat ovat selvästi vähäisempiä satunnaisessa ja osa-aikaistensa työssä kuin säännöllisessä ja kokoaikaistensa työssä. Työsuhteen tyypillä on yhteys kokemuksellisiin voimavaroihin, toisin sanoen säännöllinen ja kokoaikaistensa

nen työ liittyy suurempaan onnellisuuteen ja elämään tyytyväisyyteen kuin satunainen ja osa-aikainen työ (Moilanen 2002). Ensisijainen määräaikaisuuksiin ja muihin epätyypillisiin työsuhteisiin liittyvä epävarmuuden syy saattaa olla työn menettämisen pelko, joka näyttäisi olevan tälle ajalle tyyppilinen työelämän rakenteellinen muutostekijä.

Epätyypilliset työajat ovat Suomessa melko yleisiä verrattuna eurooppalaiseen keskiarvoon, mutta työskentely epätyypillisinä aikoina näyttää monien uskomusten vastaisesti vähentyneen suomessa 1990-luvun puolivälin jälkeen. Yleinen hokema on ollut, että ollaan siirtymässä 24/7 -yhteiskuntaan, mutta tutkimusaineistot eivät tue tätä keskimääräisessä tarkastelussa. Kuitenkin toimialojen välillä on tässä suuria eroja, mikä osaltaan saattaa selittää syntyneen vaikutelman. (Pyöriä 2017.)

Työhön ja työkontekstiin liittyvät hyvinvointitekijät

Työhyvinvoinnin laajin sisältöalue liittyy työn ja työkontekstin fyysisiin ja rakenteellisiin ja psyko-sosiaalisiin tekijöihin. Näitä ovat mm. työn sisältö ja mielekkyys, työkuormitus (kiire, liian suuret vaatimukset ja haasteet), työn osaamisen ja hallinnan kysymykset, työn tekemisen muodot ja rakenteet (esimerkiksi vuorotyö, työpaikkaan sidottu työ vs. etätö ym.).

Tässä nostetaan esille neljä yleistä, geneeristä, työkontekstimuuttujaa: *työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet, työn hallinta sekä liian suuri työ-määrä eli kiire*. Nämä ovat siis yleisiä muuttujia, joiden avulla uskotaan voivan kuvata erilaisten työkontekstien työhyvinvointiedellytysten eroja. Näitä edellytystekijöitä on runsaasti ja niiden yhdistelmiä on lähes ääretön määrä. Tässä halutaan esittää pelkistetysti muutamia keskeisiä muuttujia, joiden varassa olisi mahdollista nostaa esille toimialojen ja työkontekstien eroja työhyvinvoinnin kannalta kaikkein oleellisimmissä asioissa. Tällöin kyse on tietyllä tavalla itsestänselvyyksistä – tai ainakin tekijöistä, joita on itsestään selvästi totuttu pitämään työhyvinvoinnin keskeisinä lähtökohtina. Se, että juuri kyseiset tekijät on valittu, ei tietenkään poista sitä, että on suuri joukko muita tekijöitä, jotka jossain tilanteessa ovat oleellisesti vaikuttamassa kyseisten vertailtavien työpaikkojen työhyvinvointiin. Tarkastelun tavoitteena oli kuitenkin ennen kaikkea tunnistaa tekijöitä, jotka ovat luonteeltaan ra-

kenteellisiä tai systeemisiä ja joiden lähtökohtana ovat kyseisen työpaikan suhteellisen pysyvät työprosessit.

Geneeristen muuttujien valinnassa voidaan tukeutua vahvaan tutkimusperinteeseen. Karasekin mallissa (1979) tarkastellaan työn vaatimusten ja työn hallintamahdollisuuksien välistä vuorovaikutusta. Mallissa työn vaatimukset tarkoittavat muun muassa työn määrää, työn vaatimaa työskenteleynopeutta, kiirettä ja ristiriitaisia toimintavaatimuksia. Tästä on poimittu pelkistäen esille *kiire, kiirekokemukset*, mikä siis pitää usein sisällään sekä määrällisen että laadullisen kuormituksen. Karasekin mallissa tarkastellaan myös työn hallintaa, jolla tarkoitetaan omien taitojen ja kykyjen käyttöön liittyvää harkinnan vapautta sekä vapautta tehdä päätöksiä omaan työhön liittyen. Tämä muuttuja on haluttu pelkistää toisaalta *vaikutusmahdollisuusiksi* ja toisaalta *osaamiseksi*. Käsite 'työn hallinta' sisältää tässä siis sekä osaamisen (työn tekemisen edellyttämät tiedot ja taidot, ammatillinen kokemus) että mahdollisuudet käyttää omaa ammatillista kapasiteettiaan (mahdollisuudet vaikuttaa työn tekemiseen ja kehittämiseen) (vrt. Karasek & Theorell 1990). *Työn sisällön ja mielekkyyden* merkitystä on korostettu useassa tutkimuksessa. Muuttujia valittaessa on pyritty siihen, että ne edustaisivat työpaikalle tyypillistä, suhteellisen pysyvää, pääosin työprosessilähtöistä työkontekstia, eivätkä olisi kovin herkkiä tilannekohtaisille muutoksille. Seuraavassa perustellaan näiden neljän muuttujan valintaa vielä tarkemmin kuvaamalla muuttujien roolia työhyvinvoinnin kokemisessa. Tilannetekijöiden erottamista pysyvistä kontekstitekijöistä tarkastellaan johtopäätösten yhteydessä.

Omaan työhön liittyvien *vaikutusmahdollisuuksien* laajuus ja määrä on ehkä eniten referoitu hyvän työn ja työpaikan ominaisuus. Palkansaajista noin puolet ilmoittaa voivansa vaikuttaa melko tai erittäin paljon itseään koskeviin asioihin työpaikalla (Kauppinen ym. 2007, 96). Tutkimustulokset vaikutusmahdollisuuksien kehittymisestä ovat kuitenkin ristiriitaisia. Lehdon ja Sutelan (2008, 57) mukaan useiden työn piirteiden osalta vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana, vaikka ne työjärjestyksen ja työtahdin osalta ovat hieman vähentyneet. Työterveyslaitoksen haastattelututkimuksen mukaan taas vaikutusmahdol-

lisuudet ovat vähentyneet viime vuosina (Kauppinen ym. 2007, 96). Vaikka työn itseohjaavuus on työelämässä monella alalla lisääntynyt ja suora esimiesvalvonta vähentynyt, työntekijät kokevat kuitenkin aikaisempaa useammin, että työ on toisten kontrolloimaa. Kontrolloinnin tunnetta lisäävät erilaiset suoritusperustaiset palkkausjärjestelmät, tiimityön lisääntyminen sekä suoritus- ja suoriteraportointi, joka voidaan toteuttaa viikko-, päivä tai jopa tuntitasolla. Kontrollin lisääntyminen ja heikoksi koetut vaikutusmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden kokemaa stressiä (Gospel 2003, 28–29). Toisaalta hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla voi olla positiivisia vaikutuksia, kun pitää selvitä vaativissa ja stressaavissa tilanteissa: turvattomuuden tunteen aiheuttamia negatiivisia terveysvaikutuksia voidaan ehkäistä lisäämällä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia (Schreurs ym. 2010). Vaikutusmahdollisuudet luovat mahdollisuuden hallita omaa työtään, sen järjestelyä ja omaa työmäärää, mikä auttaa myös hallitsemaan työn henkisiä vaatimuksia, mutta myös selviytymään työelämässä yleensäkin.

Vaikutusmahdollisuudet voivat liittyä useisiin ja merkitykseltään kovin eritasoisiin työn tai työkontekstin tekijöihin. Paljon työelämämittauksissa käytetty QPSNordic-mittarilla voidaan operationaalistaa vaikutusmahdollisuudet seuraavien kysymysten kautta (Elo ym. 2001):

- *”Jos työtehtäväsi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita, millä tavalla työsi suoritat?”*
- *”Voitko vaikuttaa työmäärääsi?”*
- *”Voitko määrätä oman työtahtisi?”*
- *”Voitko itse päättää, milloin pidät taukoja?”*
- *”Voitko päättää taukojen pituudesta?”*
- *”Voitko päättää itse työajoistasi?”*
- *”Voitko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä?”*
- *”Voitko päättää, milloin olet yhteydessä asiakkaisiin?”*
- *”Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?”*

Työpaikoilla osa vaikutusmahdollisuuksista määräytyy työprosessista lähtien: esimerkiksi prosessiteollisuuden vaihtelyssä suurin osa edellä mainituista vaikutusmahdollisuuksista rajautuu pois työprosessin luonteen vuoksi. Myös vanhustyössä, jota voisi kuvitella suhteellisen autonomiseksi työksi,

on hoitoprosessista ja asiakkaan tarpeista lähtevää pakkotahtisuutta: tietyt hoitotoimenpiteet pitää suorittaa tiettyinä aikoina ja tietyissä järjestyksessä. Kuitenkin vaikuttamisen mahdollisuudet näyttävät jo huomattavasti laajemmilta kuin prosessiteollisuudessa.

Työprosessista määräytymisen lisäksi vaikutusmahdollisuudet voidaan nähdä myös johtamiskysymyksenä. Se, miten esimies toimii henkilöjohtamisessaan ja ottaa huomioon työryhmänsä jäsenten mielipiteet ja luo siten vaikutusmahdollisuuksia, on luonnollisesti tärkeää. Vaikutusmahdollisuudet liittyvät myös laajemmin työpaikan kulttuuriin ominaisuuksiin. Asioita tehdään perinteisellä tavalla eikä nähdä vaikutusmahdollisuuksia eikä henkilöstön mielipiteiden merkitystä tilanteissa, joissa siihen objektiivisesti katsoen olisi hyvin mahdollisuus. Tässä halutaan painottaa vaikutusmahdollisuuksien riippuvuutta itse työprosessista, esimerkiksi prosessiteollisuuden vaihteyössä, ja siten vaikutusmahdollisuuksien systeemistä luonnetta.

Työn mielekkyyden kokeminen on valituista neljästä tekijästä käsitteellisesti hankalin, ja tässä joudutaan pitäytymään vain muutamaankin näkökulmaan. Työn mielekkyys voidaan nähdä osana työelämän laatua (Järvensivu & Koski 2009, 14) ja työn mielekkyyden kokemusta voidaan pitää kokonaisvaltaisesti työtilannetta kuvaavana (Lehto & Sutela 2008, 202). Järvensivu ja Koski (2009) määrittelevät mielekkyyden kokemuksen liittyvän mahdollisuuteen tehdä työ hyvin, oikein ja järkevästi. Kun työ voidaan tehdä järkevästi ja oikein, koetaan työn olevan mielekästä ja hyvin tehtyä. Hyvin tehdyn työn määritelmä on kuitenkin sekä yksilöllinen että kontekstisidonnainen, ja siihen vaikuttavat pohjimmiltaan yksilön ja yhteisön arvot ja moraalit. Työntekijä voi kokea ansaitsevansa kunnioituksen ja miellyttävyyden tunteen tehtyään työnsä oikein ja ammatin tai ammattiryhmän vaatimalla tavalla. Mikäli työntekijä altistuu työn mielekkyyden puutteelle, voi seurauksena olla työmoraliin heikentyminen tai työn merkityksen väheneminen.

Työn mielekkyys voidaan liittää myös laajempaan työtyytyväisyyden käsitteeseen, ja työn mielekkyys ja työtyytyväisyys voidaan nähdä läheisiksi sukulaisiksi. Antilan tutkimuksessa työhön liittyvien asioiden tärkeydestä (2006) kaikkein tärkeimpänä asiana pidettiin *mielenkiintoista työtä*. Noin neljä viidestä suomalaisesta pitää sitä tärkeänä. Tässä työn mielekkyys mää-

räytyi siis suurelta osin työn sisällöstä eli työn mielenkiintoisuudesta käsin. Osoituksena tähän käsitteympäristöön liittyvistä semanttisista haasteista on *työnteon* mielekkyyden käsite, joka viittaa työntekijöiden kokemukseen työn tekemiseen liittyvästä vaihtosuhteesta: työhön liittyvien panostusten ja palkkioiden suhteesta (vrt. Alasoini 2006).

Työn kokemisen mielekkäänä voidaan nähdä liittyvän sisäisesti latautuneeseen tehtävämotivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa nautinnollista kiinnostusta toiminnasta sen itsensä tähden eikä ulkoisten palkkioiden toivossa. Sisäinen motivaatio liittyy läheisesti yksilön luovuuteen ja työympäristön kontekstuaaliset tekijät luovuuden toteutusmahdollisuuksiin. (Tapola & Kallio 2007, 27.)

Myös muita määritelmiä työn mielekkyydelle on esitetty. Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa työn tuloksellisuuden ja hyödyllisyyden (”Näettekö oman työnne tuloksellisena tai hyödyllisenä?”) ajatellaan kuvaavan kokemusta työn mielekkyydestä (Lehto & Sutela 2008, 203). Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi työn mielekkyyden voisi ajatella liittyvän työn yhteiskunnallisen ja eettisen arvon kokemiseen (esim. hoiva- ja hoitotyö) sekä oman roolin näkemiseen osana koko tuotantoprosessia.

Hyvä *työn hallinta*, hallittavuus tai hallinnan tunne liittyvät siis käsitteellisesti läheisesti Antonovskyn (1983, 1987) esittämään koherenssin (ehyden tunteen) käsitteeseen, jossa hallittavuus on yksi ehyden tunteen saavuttamisen keskeisistä tekijöistä ja samalla merkittävä työuupumukselta suojaava tekijä (Hakanen 2006, 142–143). Kuten edellä todettiin, työn hallinnan käsite liittyy Antonovskyllä työhön liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin, josta Maslach ja Leiter käyttävät käsitettä kontrolli (eli mahdollisuus kontrolloida omaa työtään) (Maslach & Leiter 1997). Hallinnan tunteen voisi ajatella liittyvän elämäntilanteeseen laajemmin, kun puolestaan osaamisen riittävyys ankkuroi hallinnan nimenomaan työtehtävissä tarvittavaan hyvään osaamiseen ja sitä kautta syntyvään hallinnan tunteeseen.

Työn hallinnan ja hyvinvoinnin yhteyksistä on paljon tutkimuksia. Koettuun työn hyvän hallinnan tasoon liittyy muun muassa vähemmän psyykkistä ja fyysistä oireilua verrattuna koettuun alhaiseen hallinnan tasoon. Työn hallinta on työntekijän terveyden kannalta merkittävä tekijä, joka puuttu-

essaan voi aiheuttaa mm. verenkiertoelintensairauksia (Bosma ym. 1997). Koettu työn hallinta auttaa selviytymään fyysisistä ja psyykkisistä kuormitustilanteista (Karasek ym. 1998). Myös osaamista hallinnan ja samalla hyvinvoinnin osatekijänä on tutkittu. Työelämän monipuolistuneet tehtävät ja jatkuva muutos edellyttävät jatkuvaa oppimista, johon ei kuitenkaan aina varata riittävästi resursseja. Tällöin oppiminen ajautuu työprosessista irralliseksi ja vastuu siitä jää työntekijälle. Vaikka uuden oppiminen lisää työn hallintaa, aiheuttaa koulutus myös kiirettä suhteessa perustehtävästä suoriutumiseen (Järvensivu 2006).

Maslach ja Leiter (1997) listasivat kuusi työuupumukselle altistavaa risti-riitategijää yksilön ominaisuuksien ja työympäristön vaatimuksien välisessä suhteessa. Näistä kaksi ensimmäistä ovat liiallinen työmäärä ja työhön liittyvän kontrollin puute. Liiallinen työmäärä ja siihen liittyvä aikapaine aiheuttavat *kiireen kokemista*. Tätä voidaan pitää yleisenä työn määrällisten vaatimusten osoittimena (Kauppinen ym. 2007, 92). Kiire on lisääntynyt kaikilla aloilla siitä lähtien, kun ajallinen vertailu 1970-luvulta asti on ollut mahdollista (Järnefelt 2002, 17). Jo puolet palkansaajista kokee kiireen olevan työympäristön haittategijä (Lehto & Sutela 2008, 195). Kiire ilmenee työpaikoilla kiristyneenä työtahtina ja ylipitkinä työpäivinä. Kiirekokemusta aiheuttavat muun muassa muutokset työn luonteessa ja työorganisaatioiden käytännöissä. Kiire voi johtua erilaisista syistä eri aloilla ja tehtävissä. Henkilöstön riittämättömyys on lisännyt kiirekokemusta erityisesti naisvaltaisilla aloilla ja kiristyneet tulostavoitteet ja koventunut kilpailu miesvaltaisilla aloilla (Järnefelt 2002, 50-51). Kiirekokemuksen voisi ajatella liittyvän myös työprosessin intensiiviseen ja sitovaan, pakkohtahtaiseen luonteeseen, jossa työntekijällä ei ole autonomisia mahdollisuuksia itse vaikuttaa työtahtiinsa, vaan sen määrää mekaaninen työprosessi kuten vaihetyössä. Karasekin malli perustelee työkuormituksen ja työn hallinnan käsittelyä yhdessä.

Vaikutusmahdollisuudet, työn mielekkyys, hallinta ja kiire ovat työkontekstiin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin ja ovat sellaisina suhteellisen pysyviä. Geneerisistä työhyvinvointitekijöistä työmäärä (kiire) on todennäköisesti herkin tilannevaihteluille, joskin voidaan myös ajatella, että jatkuva kiireen kokeminen on erityisen tyyppillistä joillekin

työkonteksteille. Valitut muuttajat ovat siis edellä referoitujen tutkimushavaintojenkin perusteella kiistatta keskeisiä työprosessilähtöisiä työhyvinvointitekijöitä. Näiden lisäksi on luonnollisesti lukuisa joukko muita tärkeitä työlähtöisiä tekijöitä, muun muassa työaikamuodot ja vuorotyö, työn fyysinen rasittavuus, perinteiset työn ja työympäristön fysikaaliset ja kemialliset haitat. On ilmeistä, että käytännön työelämätilanteissa jollakin esille nousvalla tilannetekijällä (esim. varmuus työpaikan jatkumisesta, sosiaalisten suhteiden ongelmat) saattaa juuri kyseisellä hetkellä olla dramaattinen työhyvinvointivaikutus. Tämä ei kuitenkaan poista pitkällä tähtäimellä työprosessilähtöisten tekijöiden merkitystä.

Edellä mainituilla tekijöillä on huomattava määrä yhdysvaikutuksia. Osaamisen merkitys korostuu kiiretilanteessa ja hankalin tilanne työhyvinvoinnin kannalta on silloin, kun osaaminen ja työn hallinta ovat heikkoja, samalla kun kiire ja paine ovat kovia. Toisaalta hyvä osaaminen helpottaa kiiretilanteissa jaksamista. Hyvä osaaminen luo edellytykset työhön ja työn tekemiseen liittyvälle vaikuttamiselle, jos vain johtaminen ja työpaikan kulttuuri antavat sille mahdollisuudet. Mielekkään ja haasteellisen työn voisi myös kuvitella synnyttävän halua oppia – yhdysvaikutusten ja yhdistelmien määrä on suuri.

Työpaikan sosiaaliset suhteet hyvinvointitekijänä

Työyhteisön ristiriitatilanteet ovat tärkeä hyvinvointia kuluttava tekijä. Toisaalta käytännön kehittämishavaintojen perusteella näyttäisi siltä, että ihmiset kokevat kuitenkin työyhteisön useammin voimavaratekijänä kuin häiriötekijänä. Tämä auttaa jaksamaan ja jakamaan yhteisiä asioita, mm. työn rasitusta ja muita työpaikan murheita ja paineita. Yhteisöllisyyden ja vastavuoroisuuden merkitys on noussut esille esimerkiksi hoiva- ja hoitotyön konteksteissa:

”Tutkimustulosten mukaan ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ydinprosessi on ihmisten välinen vastavuoroisuus sekä sen ilo ja palkitsevuus suhteessa työtovereihin (hoitajavastavuoroisuus) [...]. Työhyvinvointi on vahvasti yhteisöllistä ja se rakentuu suhteessa ympäröivään sosiaaliseen yhteisöön.” (Utriainen ym. 2007, Hoitotiede 6/07)

Oman työyhteisön merkitys on siis tärkeä hyvinvointitekijä, mutta työpaikan kontekstuaalisilla tekijöillä on merkitystä sille, mitä kautta merkitys muodostuu. Vaihtelyssä ja vähemmän mielekkään työn konteksteissa oma tiimi tuo vaihtelua ja sisältää muuten monotoniseen työpäivään. Yksilöpainotteisessa asiantuntijatyössä työyhteisö tuo myös työpaikalle sosiaalisen ulottuvuuden, mutta antaa myös mahdollisuuden haasteiden ja ongelmien luovaan ratkaisuun. Sosiaalisissa yhteyksissä voidaan purkaa huonon johtamisen ja muiden työpaikan ongelmien paineita. Työyhteisön merkitys voi olla erittäin nopeasti muuttuva. Kun hyväksi koetun työporukan jäsen vaihtuu, voi henki heiketä hetkessä; tai vastaavasti kun vaikeaksi koettu työyhteisön jäsen lähtee, voi henki parantua.

Johtamiseen liittyvät tekijät ja työnantajapolitiikka

Esimiehen vastuu ja merkitys työhyvinvoinnille, on merkittävä kansainvälinen tutkimusalue. Tältä alueelta löytyy Skakon ym. (2010) meta-analyysi, jossa tehtiin systemaattinen aineistoanalyysi 49:stä hakukriteerit täyttävästä artikkelista lähes 30 vuoden ajalta (1980-2008). Teemana oli johtajuuden ja johtamistyylin yhteydet työntekijöiden kokemaan stressiin ja affektiiviseen hyvinvointiin. Johtamiskäyttäytymisen, esimiehen ja työntekijöiden välisten suhteiden ja tiettyjen johtamistyylien havaittiin kaikkien olevan yhteydessä työntekijöiden kokemaan stressiin ja affektiiviseen hyvinvointiin. Hamer ym. (2011) tutkivat esimiesten koulutusohjelman vaikutusta esimiesten johtamiskäyttäytymiseen henkilöstön perheen ja työn välisen ristiriidan ratkaisemisessa (engl. Family-Supportive Supervisor Behaviors, FSSB). Tutkimuksessa havaittiin, että työnjohdon reaktiot koulutukseen olivat positiivisia ja koulutus lisäsi työnjohdon tietoa perheen ja työn välisestä ristiriidasta ja lisäsi halua ottaa se johtamisessa huomioon. Kuitenkaan vaikutukset työntekijöiden kohdalla eivät olleet yksiselitteisiä: myönteisiä tuloksia havaittiin sellaisten työntekijöiden kohdalla, jotka kokivat suurta kodin ja työn välistä ristiriitaa, kun taas vähemmän ristiriitaa kokeneilla havaittiin kielteisiä vaikutuksia.

Esimiehen hyvinvointivastuu ja siihen liittyvät toimintamallit (esimerkiksi ns. varhaisen tuen mallit) ovat olleet keskeisesti esillä myös työhyvin-

vointiin liittyvässä kotimaisessa kirjallisuudessa ja kehittämishankkeissa. Ilmiö on kuitenkin suhteellisen uusi, ja esimerkiksi Psykologia-lehden artikkelissa vuodelta 1993 (Buhanist & Immonen), jossa tehtiin katsaus johtamistutkimukseen, ei johtajan ja esimiehen hyvinvointivastuusta vielä puhuta. Psykologia-lehden artikkelissa (2006) pohditaan johtamisen ja hyvinvoinnin yhteyksiä:

”Johtamistyyllillä oli merkitystä myös hyvinvoinnille. Monipuolinen johtamistyyli oli yhteydessä lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen ja vähäisempään työn epävarmuuteen jokaisessa organisaatiossa. [4 erilaista tutkimusorganisaatiota] Osoittautui myös, että mitä monipuolisempaa esimies koki oman johtamisensa, sitä tyytyväisempi hän oli työhönsä ja sitä myönteisemmin hän arvioi omaa pätevyyttään työssään. Johtamistyylin ohella työkuormitus ja työn hallinta olivat yhteydessä hyvinvointiin: suuri kuormitus ja heikko työn hallinta heikensivät hyvinvointia tutkituissa organisaatioissa.” (Mauno & Piitulainen 2002, Psykologia 6/02)

Johtamiseen voidaan ottaa kantaa myös psykologisena vallankäyttönä:

”Työpsykologia voisi entistä enemmän hyödyntää kriittisen koulukunnan taitavia analyyseja pahoinvointia tuottavista prosesseista sen sijaan, että keskitytään pelkästään lopputuloksiin tai vaikkapa stressin määrään. Tulisiko psykologien auttaa henkilöstöä sopeutumaan ja ”jaksamaan” entistä paremmin vai pitäisikö heitä auttaa tunnistamaan uudenlaisia mielen kontrollin ja identiteetin rakentamisen menetelmiä?” (Kuittinen 2006; Psykologia 3/06)

Esitetty kriittinen näkökulma on lähellä perusvalintaa työhyvinvoinnin sopeuttavan ja kehittävän toimintastrategian välillä. Usein tuntuu siltä, että vallitseva strategia on sopeuttava, jossa henkilöstön sopeutumista, sietokykyä ja jaksamista tuetaan ilman, että kiinnitetään huomiota toimintaympäristön kehittämiseen tai että yksilöitä autettaisiin ”tunnistamaan uudenlaisia mielen kontrollin tai identiteetin rakentamisen menetelmiä”.

Uudenlaiset toimintaympäristöt – esimerkiksi hajautettu työ – asettavat erityisiä vaatimuksia johtamiselle. Hajautetun työn edellyttämiä johtamisrooleja tarkastellessaan, tutkijat usein analysoivat tärkeitä rooleja (valmen-

taja, suhteiden rakentaja, ongelmien selvittäjä, yhteistyön tukija (engl. facilitator) virtuaalitiimitilanteessa, mutta eivät erityisesti pohdi virtuaalisuuden erityisvaatimuksia esimiehen hyvinvointivastuun näkökulmasta (Koivisto & Vartiainen 2008). Tämä pohdinta olisi tärkeää, koska henkilökohtaisten kontaktien puuttuminen asettaa työhyvinvoinnin johtamiselle todennäköisesti omia erityishaasteitaan.

Siihen nähden, miten runsaasti esimiehen hyvinvointivastuuta käsitellään johtamiskirjallisuudessa, teeman tarkastelu kotimaisissa tieteellisissä artikkeleissa on ollut suhteellisen vähäistä. Sen sijaan johtamiskirjallisuuden tuottajat ovat usein nopeita tunnistamaan ajassa olevia muutossuuntauksia ja kaupallistamaan ne. Johtamiskulttuurit, tilanteet ja kontekstit vaihtelevat suuresti: sairaalahenkilökunnan johtamiskokemuksia käsittelevässä artikkelissa tuotiin esille tärkeä oikeudenmukaisuuden kokemuksen merkitys, mutta samalla myös erilaisia johtamisen hyvinvointinäkökulmia:

”Eriarvoinen kohtelu, piittaamattomuus henkilökunnan hyvinvoinnista, huono johtaminen, johtajan epäpätevyys ja vaikutusmahdollisuuksien puute aiheuttivat tilastollisesti erittäin merkitsevän eron sekä päätöksenteon- että vuorovaikutuksen laadun oikeudenmukaisuusmittarilla. [...] tulokset tuovat esiin tekijöitä, jotka ovat erittäin tärkeitä henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Ne kuvaavat tekijöitä, jotka liittyvät vaikutusmahdollisuuksien, yhteenkuulumisen, omanarvontunteen ja elämän merkityksellisyyden kaltaisiin psyykkisiin tarpeisiin. Nämä tarpeet vaikuttavat kognitiivisten ja emotionaalisten prosessien kautta siihen, miten organisaatioon kuluminen yksilö- ja yksikkötasolla koetaan.” (Wiili-Peltola ym. 2005, Työelämän tutkimus 2/05)

Oikeudenmukaisuuden kokemuksen tärkeys on tullut esille myös toisenlaisessa työkontekstissa, ryhmätyössä, jossa johtamiselle asetetaan omia erityisvaatimuksia. Oikeudenmukaisuuden loukkausten kokeminen on kiistatta pahoinvointia aiheuttava tekijä. Psykologia-lehden artikkeli (6/93) nostaa esille ryhmä- ja yksilönäkökulmien kulttuuri- ja kontekstisidonnaisuuden:

”Maailmassa ovat vähemmistönä yksilölliset yhteiskunnat, joissa yksilön etu ohittaa ryhmän edun. Idän kulttuureissa (Kiinassa, Japanissa ja Koreassa) vallitsee kollektiivinen suhteutumisen oikeudenmukai-

suuteen (Hofstede 1993). [...] Tämän aineiston valossa suomalainen kulttuuri olisi lähinnä yksilökeskeinen. Ryhmän toivottiin antavan tukea itselle sen sijaan, että olisi korostettu ryhmän yhteistä etua.” (Sulander 1993, Psykologia 6/93)

Artikkeli antaa siis muistutuksen siitä, että kun johtamis- ja työhyvinvointikysymyksiä tarkastellaan yhä useammin monikansallisten organisaatioiden yhteydessä, meidän tulisi kiinnittää huomiota kulttuuristen tekijöiden merkitykseen.

Henkilöstön osallistumisen merkitystä tarkasteltiin edellä hyvinvointimallin keskiössä. Sitä voidaan tarkastella myös johtamiskysymyksenä. Tutkijat nimittävät toiminnallisesti joustavia työpaikkoja, joissa ihmisillä on sekä hyvät vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevissa asioissa että työntekijöillä on samanaikaisesti hyvät oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, proaktiivisiksi työpaikoiksi.

”Tarvitaan ennen muuta yhteistyökyyvyn ja vastuun ottamisen kaltaisia asioita. Niiden opettaminen tai opettelu ei onnistu parin kolmen päivän kursseilla, vaan kysymys on pitkäjänteisistä, usein hitaasta muutosta ja oppimisprosessista. Sekä johdon että henkilöstön kohdalla on tehtävä pitkäjänteistä asennemuokkausta, mikä proaktiivista toimintatapaa halutaan ottaa käyttöön. Proaktiivinen toimintatapa on helpompi rikkoo kuin rakentaa ja muutokset koskevat yhtä paljon johtoa kuin tavallisia työntekijöitä.” (Antila & Ylöstalo 2002, Työpoliittinen aikakauskirja 2/02)

Ennakoiva henkilöstöpolitiikka, jossa on pyritty luomaan toimintamalleja erilaisten tilanteiden hoitamiseksi ja jossa nämä toimintamallit on myös läpinäkyvästi tiedotettu, lisää henkilöstön turvallisuudentunnetta ja samalla hyvinvointia.

Sovellettu henkilöstöpolitiikka on kaiken kaikkiaan tärkeä hyvinvointitekijä. Henkilöstöpolitiikka rakentuu, paitsi esimiesten käytännön johtamisen kautta, suuremmissa organisaatioissa erityisesti henkilöstö- ja HR-yksikköjen asiantuntijoiden toimenpiteiden välityksellä. Näiden vastuulla on yleensä, käytännön esimieskonsultaation ohella, erilaisten systeemisten ja johtamisjärjestelmä-tasoisien ratkaisujen tuottaminen. Hyvinvointialueella esimerkkejä tästä ovat mm. ns. varhaisen tuen mallit. Henkilöstöpolitiikka näkyy

mm. siinä, miten henkilöstöä kohdellaan ja palkitaan, miten systemaattista ja johdonmukaista henkilöstöasioiden hoito on, millaista johtamistapaa ja -tyyliä organisaatio edellyttää esimiehiltään, miten ylin johto viestii ja näkyy organisaatioissa ja miten suhtaudutaan henkilöstöön tilanteissa, joissa on tarvetta tarkastella henkilöstömääriä (yt-prosessit) jne.

Työympäristöön liittyvät tekijät

Työympäristöön liittyvät työhyvinvointitekijät voidaan nähdä työhyvinvointitutkimuksen perinteisimpänä tarkastelukohteena. Tämä alue muodostuu työturvallisuus- ja työtapaturmakysymyksistä, joihin viitattiin jo edellä, kun tarkasteltiin työterveyden hyvinvointimerkitystä. Keskeinen tutkimusalue on ollut työympäristön fysikaalisten ja kemiallisten haittojen ja melun täri- nän ja niiden torjunnan ja ammattitautien tutkimus. Keskeinen toimija tällä alueella Suomessa on ollut Työterveyslaitos.

Erityisesti teollisuudessa työturvallisuuden edistämisen ja työtapaturmien torjunnalla on pitkät perinteet. Työpaikkojen kehittyessä ja rakenteellisen työturvallisuuden edetessä yhä tärkeämmäksi turvallisuustekijäksi nousee työturvallisuuskulttuuri ja ihmisten oma sitoutuminen esimerkiksi suojavaikojen käyttöön ja turvallisuusohjeiden noudattamiseen. Vastuun- mielessä kyse on siitä, että jokaisella taholla (työnantaja, esimiehet, henki- löstö, asiantuntijat) on oma roolinsa kokonaisuudessa, ja tästä yhteisvastuul- lisuudesta nousee hyvä turvallisuus- tai hyvinvointikulttuuri. Tätä vastuun tematiikkaa on käsitelty mm. seuraavasti:

”Työmaat elävät työnjohtajakeskeistä valituskulttuurin aikaa: turval- lisuuteen suhtaudutaan myönteisesti; ohjeet ja keinot tiedetään; työn- tekijät ymmärtävät, kuinka voisivat vähentää tapaturmia - mutta he eivät ota lopullista vastuuta turvallisuuden toteutuksesta. Suuri osa vastuusta sijoitetaan työnjohtajille, erityisesti vastaaville mestareil- le. Vaikka turvallisuuden psykologisessa hallinnassa on internalistisia potentiaaleja, eksternalistinen vastuuatribuointi ja tapaturmariskien ja -syiden ulkoistamisen tukahduttavat hallintakykyä: sitä, että kukin toimisi omaa ja muiden turvallisuutta edistävästi. [...] Vastuuta ei ole saatu siirtymään riittävästi työntekijöille. Subjekti on esimies.” (Hytti- nen 1993, Psykologia 3/93)

Tapaturmien ehkäisyn yhteydessä pohditaan usein inhimillisten virheiden merkitystä ja niiden välttämisen mahdollisuuksia. Salminen ja Seppälä (1994) jakavat inhimilliset virheet kolmeen ryhmään: 1) taitoon perustuvat virheet, joissa reagointi tapahtuu sensomotorisella tasolla, 2) sääntöön perustuvat virheet, joissa tutussa työtilanteessa sovelletaan tietoisesti jotain toimintasääntöä ja 3) tietoon perustuvat virheet, joissa uudessa tuntemattomassa tilanteessa tiedetään vain päämäärä, mutta menettelytavat joudutaan etsimään itse. Tähän jakoon perustuvassa tutkimuksessa löydettiin mm. seuraavia tuloksia:

”Tulokset osoittivat, että inhimillinen virhe oli osallisena 84 % vakavista työtapaturmista. -- Taitoperusteiset virheet olivat yleisin tapaturmiin johtanut virhetyyppi. Sääntöperusteisia virheitä havaittiin jonkin verran enemmän kuin aiemmissä tutkimuksissa, kun taas tietoperusteisia virheitä oli vähemmän [...]” (Salminen ja Seppälä 1994, Psykologia 1/94)

Kotimaiset artikkelit antavat useita esimerkkejä tarkastelunäkökulmista ja kysymyksenasetteluista (turvallisuuskulttuuri ja -vastuullisuus, inhimilliset tekijät ja virheet sekä riskinotto), jotka ovat olleet tyyppillisiä perinteiselle työsuojeluun liittyvälle tutkimukselle. Toisen tyyppinen lähestymistapa käy ilmi työpaikkatarkastuksen ristiriitoja kuvaavasta tutkimuksesta:

”Se [tarkastuksen toteutus] tapahtui valtaosin tarkastajien tekemien havaintojen ja kysymysten sekä heidän esittämiensä ohjeiden pohjalta. [...] Tarkastajien siirtyminen yksilöllisestä tarkastustyöstä tarkastajaryhmien toteuttamaan, hankepohjaiseen valvontaan on syvälinen toimintakulttuurin muutos.” (Virkkunen 1996, Psykologia 4/96)

Tutkimuksessa sovellettiin kehittävän työntutkimuksen käsitteitä ja metodiikkaa, ja se oli ensimmäisiä askeleita tässäkin edellä viitattuun työprosessilähtöiseen työhyvinvoinnin näkökulmaan, jossa keskeistä on työvälineiden ja työn ristiriitojen tarkastelu.

Edellä esiteltiin siis kotimaisiin tutkimusartikkeleihin perustuva työhyvinvointimäärittely, joka tuntuu suhteellisen hyvin kattavan nykyaikaisen, laaja-alaisen työhyvinvointikäsitteen sisällöllisen alueen. Vastaavia sisältö-

luokitteluja ja kuvauksia on lukuisia. Opiskelijan tai tutkijan pitää vain tehdä valinta siitä, mitä viitekehystä käyttää ja perustella miksi. Hyvän kuvan työhyvinvoinnin eri sisältöalueille suuntautuneesta tutkimuksesta Suomessa saa Mäkinieniemi ym. (2014) yhteenvedosta 'Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013'.

4.2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointivastuu

Kokonaisvaltaisen työhyvinvointivastuullisuuden käsitteellä tarkoitetaan tässä raportissa eri osapuolten ja toimijoiden (henkilöstöryhmät, asiantuntijat) vastuita ja niiden kantamisesta syntyvää yhteisvastuullisuutta, jonka arvellaan sitovan eri toimijat työhyvinvoinnin kehittämiseen. Vastuullisuuden käsitettä tarkastellaan siis kaikkien eri toimijatahojen vastuuden näkökulmasta. Näitä vastuita ovat johdon vastuullinen ajattelu, esimiehen vastuullinen johtamisote, työyhteisön yhteisöllinen vastuu, yksilön oma vastuu ja asiantuntijoiden asiantuntijavastuu. Jos prosessilla onnistutaan luomaan tunne yhteisvastuullisuudesta ja psykologinen sopimus siitä, että jokainen taho hoitaa omat erityisvastuunsa, oletuksena on, että syntyy myös vastuullisia tekoja ja sitä kautta parantunutta työhyvinvointia. Tämä on yksi oletus hyvän kehittämisprosessin piirteistä.

Kysymystä työhyvinvointivastuusta voidaan tarkastella juridisesta, moraalis-eettisestä ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Lainsäädäntö edellyttää työnantajan huolehtivan työntekijän työturvallisuudesta sekä terveydestä työssä. Työnantajan ja hänen edustajansa juridiset vastuut on määritelty mm. työturvallisuuslaissa (738/2002), joka sisältää työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden suojelua koskevat perussäännökset, ja työterveyshuoltolaislaissa (1383/2001), joka pyrkii työterveyshuoltojärjestelmän avulla kehittämään työn ja työympäristön sekä työyhteisön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä ylläpitämään ja edistämään työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Esimiehen juridinen vastuu korostuu jo työnantajan direktio-oikeudenkin kautta. (Kairinen ym. 2006.) Juridinen vastuu siis määrittää työhyvinvoinnin hoitamisen ja kehittämisen operatiivista sisältöä.

Toinen vastuun näkökulma liittyy vastuun moraalis-eettisiin ja tarkoituksenmukaisuuden ja intressien näkökulmiin: onko työnantajalla moraa-

linen velvollisuus huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista laajemminkin kuin vain lainsäätäjän normien mukaisesti, onko se tarkoituksenmukaista ja onko siitä hyötyä? Viimeaikainen keskustelu on liittännyt *työnantajan hyvinvointivastuun* kestäväen kehityksen, yhteiskuntavastuun ja yritysvastuun käsitteisiin (ks. esim. Ketola 2005; Kotler & Lee 2005). Perinteinen yritysten yhteiskuntavastuu on laajentunut ympäristökysymyksistä yritysten vastuuseen omasta henkilöstöstään, mikä on näkynyt laajana keskusteluna lehtien palstoilla irtisanomisiin ja yt-menettelyihin liittyneiden uutisten yhteydessä. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen voidaan nähdä kestäväen kehityksen periaatteiden soveltamisena yritysten henkilöstöpolitiikkaan. Organisaatioiden kannalta on tarkoituksenmukaista ottaa vastuuta omasta henkilöstöstään, koska sillä on saavutettavissa pitkän aikavälin liiketaloudellisia hyötyjä (mm. Ahonen ym. 2001). Tämä vastuullisuuden näkökulma liittyy myös edellä mainittuun keskusteluun organisaation ja työntekijöiden välisestä psykologisesta tai moraalista sopimuksesta (Alasoini 2006). Vastuullista toimintaa tarkastellaan vielä omassa luvussaan 6.

Kun ihmisiltä kysytään, kuka tai mikä taho työhyvinvoinnista vastaa, on vastauksena yleensä, että ihminen itse on viime kädessä siitä vastuussa. Myös tähän *yksilön omaan vastuunottoon* on liittynyt laaja työelämäkeskustelu. Keskustelua on jäsentänyt sen arvioiminen, mikä on yhteiskunnan ja työelämän rooli tässä yksilön vastuunoton tukemisessa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan kannanotossa vuoden 2015 terveydenhuoltoon pohditaan toisaalta omavastuun ja toisaalta yhteiskunnan roolia terveyden edistämisessä ja terveyteen kohdistuvien uhkien torjunnassa. Linjaavassa kannanotossa todetaan seuraavaa:

”Terveyden edistyminen vaatii tulevaisuudessa entistä enemmän jokaisen kansalaisen vastuuta omasta ja läheistensä terveydestä. Terveydenhuolto on järjestettävä Suomessa niin, että se teknologisia mahdollisuuksia tehokkaasti hyödyntäen tukee kansalaisten omavastuuta terveydestään. Terveyden ylläpito ei ole vain alan ammattilaisten asia. Se on kaikkien asia.” (Eduskunta 2006.)

Edellä esitetystä poliittisesta kannanotosta korostetaan siis omavastuun merkitystä terveyshaittojen ennalta ehkäisyssä, mutta korostetaan samalla omaisten vastuuta läheisistään ja toimimista erilaisissa terveyttä edistävässä

yhteisöissä. Perheen lisäksi korostetaan myös mm. koulujen ja työpaikkojen merkitystä (Eduskunta, 2006). Keskustelua on herättänyt myös ajatus, että niiltä, jotka omien elämäntapojensa kautta tahallaan kuormittavat elimistöään (esimerkiksi tupakoimalla) ja siten altistavat itseään tulevaisuudessa sairauksille, tulisi periä korkeampia terveydenhoitomaksuja. Julkisessa keskustelussa on myös oltu huolissaan nuorten armeijakäisten miesten kunnosta ja kannustettu miettimään ratkaisuja, joilla nuorten kuntoa voitaisiin parantaa. Samaan aikaan on käyty keskustelua mm. kouluruokailun terveellisyydestä ja koulun merkityksestä elämäntapakasvatuksessa. Tästä ei ole pitkä matka keskusteluun työelämän roolista terveellisten elämäntapojen edistämisessä, jota sivuttiin jo edellä. Yleisen käsityksen mukaan yksilö on siis viime kädessä vastuussa omista elämäntavoistaan ja sitä kautta terveydestään ja hyvinvoinnistaan, mutta työelämältä odotetaan toimenpiteitä yksilön oman vastuunoton tukemiseksi. Ihminen viettää työelämässä huomattavan osan toiminta-ajastaan, ja on selvää, että työelämässä voidaan myös tukea yksilöjen terveitä elämäntapoja. Tähän asiaan liittyy huomattava määrä sekä eettisiä ja filosofisia kysymyksiä (mm. kysymys 'terveysfasismista' ja yksilön oikeudesta viime kädessä päättää elämäntavoistaan) että käytännön kysymyksiä, joilla on keskeinen merkitys siinä, millaiseksi työelämän rooli tässä loppujen lopuksi muodostuu.

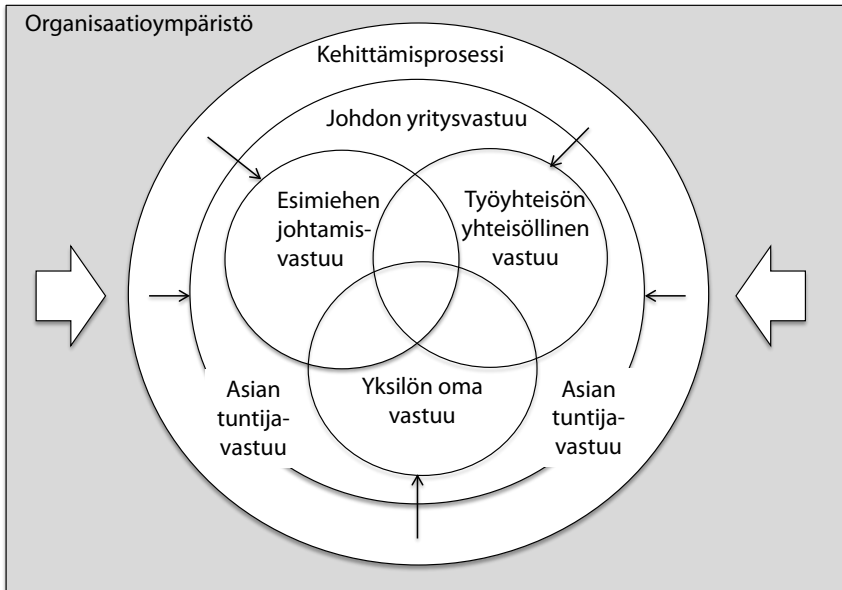
Yksilövastuuta voidaan tarkastella myös yksilöllistymisen ja vapauden yhteiskunnallisen kehityssuuntauksen näkökulmasta (ks. mm. Mankkinen 2011; Saastamoinen 2006). Vapaus antaa yksilölle yhä enemmän mahdollisuuksia tehdä omia valintojaan, ja yhteiskunnallisessa keskustelussa kansalaisia ohjeistetaan pitämään huolta itsestään. Jotta pysymme kelmassa, meidän on kuitenkin pakko analysoida ja arvioida alituisesti omaa toimintaamme ja olla aktiivisia oman elämämme sankareita tai muutoin leimaudumme luusereiksi. Näin suurelta osin yhteiskunnalliset ongelmat alkavat yhä enemmän muuntua yhteiskunnallisessa keskustelussa yksilöllisiksi ongelmiksi. Esimerkiksi työttömyyttä käsitellään yhä enemmän julkisessa keskustelussa yksittäisten ihmisten ominaisuuksina (esim. motivaationa etsiä työtä) ja yhä harvemmin yhteiskunnallisena ilmiönä. Samalla tavoin voisi ajatella työnhyvinvoinnin muuttuvan tässä diskurssissa yhteiskunnallisesta ongelmasta yksilön ongelmaksi.

Monet johtamis- ja esimiestaidon oppaat ja käsikirjat ottavat tänä päivänä esille *esimiehen vastuun* työhyvinvointitoimijana. Vastaavasti työpaikoille on rakennettu työhyvinvoinnin toimintamalleja, ns. varhaisen tuen tai puuttumisen mallit, joissa esimiehille on vastuutettu keskeinen rooli osana johtamistehtävää. Esimiesten roolin korostuminen on toisaalta herättänyt keskustelua alaitaidoista ja samalla myös *yhteisöllisistä vastuista*. Alaitaidon käsite on suhteellisen nuori: ensimmäiset kansainvälisen tieteellisen kirjallisuuden alaitaito-määrittelyt löytyvät 1980-luvun alkupuolelta. Käsite liitettiin organisaatioon sitoutuneeseen työkäyttäytymiseen, kun työntekijät ylittävät velvollisuutensa auttaa työtovereitaan ja saavuttaa organisaation tavoitteet. Tällaisesta sitoutuneesta työkäyttäytymisestä tutkijat käyttivät käsitettä organisaatiokansalaisuus (engl. Organizational Citizenship Behaviour, OCB) (Smith ym. 1983; Keskinen 2005).

Edellä esitetyn pohjalta työhyvinvointivastuut ovat seuraavat:

1. *Työnantajatahon vastuu*, joka tarkoittaa yksityistä tai julkista työnantajaa ja ylimmän työnantajavallan käyttäjiä työorganisaatioissa. Kyse on vastuullisesta ja kestävästä kehityksen periaatteita soveltavasta yritystoiminnasta ja johtamisesta. Myös asiantuntijat, jotka konsultoivat sekä toiminnan sisältöjä että prosessia, kuuluvat työnantajatahon vastuun piiriin, vaikka vastaavatkin itse asiantuntijapalveluittensa laadusta.
2. *Esimiehen vastuu*, joka perustuu mm. direktio-oikeuteen ja työturvallisuuslakiin ja työpaikan käytäntöihin. Esimiehelle voidaan määritellä tärkeä työhyvinvointivastuu esimerkiksi ns. varhaisen tuen toimintamallin soveltamisessa.
3. *Yhteisöllinen vastuu*, joka tarkoittaa työtovereiden ja työryhmien sosiaalista ja moraalista vastuuta; ryhmän vastuuta jäsenistään.
4. *Yksilön, työntekijän oma vastuu* itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan.
5. Kaikkien edellä mainittujen jaettu *yhteisvastuullisuus*.

Nämä vastuullisuuden eri näkökulmat näyttäisivät olevan diskursiivisesti esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa (kuvio 12).



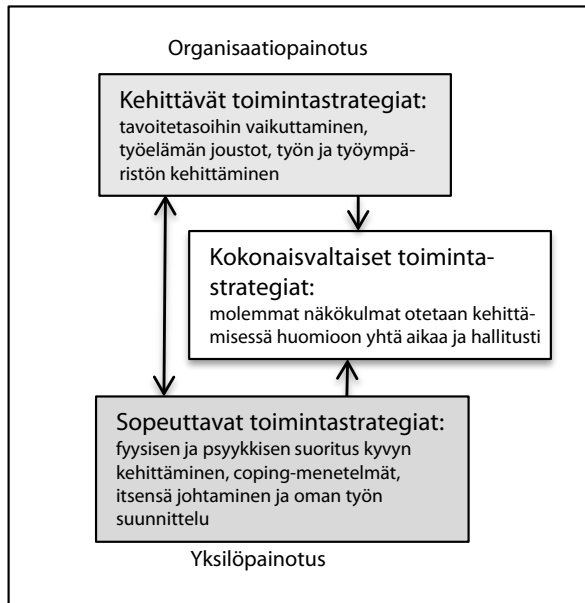
KUVIO 12. Yhteisvastuullisuuden rakentuminen kehityshankkeessa.

Voidaan perustellusti kysyä, onko vastuutaholla tiedollisia ym. valmiuksia ottaa tuota vastuuta. Myös työhyvinvointia on tarkasteltu siitä näkökulmasta, mitä osaamisia siihen voidaan liittää. Osaamista ja työhyvinvoinnin johtamista painotetaan erityisesti liikkeenjohdon kirjallisuudessa. Osaamista voidaan painottaa organisaation kyvykkyytinä johtaa työhyvinvointia ja sen kehittämistä, mutta myös yksilöosaamisen näkökulmasta. Sydänmaalakka (2004) liittää yksilön hyvinvointiosaamiseen fyysisen kunnon, psyykkisen kunnon, sosiaalisen kunnon, henkisen kunnon, stressinhallinnan ja nöyryyden. Työhyvinvoinnin kiinnittäminen osaamiseen korostaa yksilön oman hyvinvoinnin hallinnan mahdollisuuksia: hyvinvoinnin hallintaa ja oman hyvinvoinnin 'johtamista' voidaan oppia. Sen lisäksi että yksilö on omaa hyvinvointiaan tulkitseva subjekti, hän voi kehittää selviytymisen ja onnistumisen edellytyksiään.

4.3 Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittäminen

Lopuksi työhyvinvointia tarkastellaan vielä kehittämisen ja toimintastrategian kannalta. Tällä on yhteyksiä myös luvun 5 muutosstrategian näkökulmien esittelyyn, mutta tässä näkökulma on kapeampi eli työhyvinvoinnin kehittäminen. Mäkitalo (2005) puhuu tasapainomallista vallitsevana stressiteoriaan perustuvana käsityksenä. Mallin mukaan yksilöä sopeutetaan työn ja työympäristön asettamiin vaatimuksiin. Vastuunäkökulmasta korostuu siis yksilön vastuu (velvollisuus) sopeutua, sopeuttaa itseään työelämän vaatimuksiin. Tämän perusteella ja Mäkitalon ajattelua jatkaen voisi ajatella, että työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet jakautuvat toisaalta sopeuttaviin ja toisaalta kehittäviin toimenpiteisiin (kuvio 13). *Sopeuttavassa toimintastrategiassa* pyritään lisäämään yksilön sopeutumiskeinoja (coping-keinoja), fyysistä kuntoa ym. mahdollisuuksia selvittää työelämän kovenevista haasteista. *Kehittävässä toimintastrategiassa* tarkastellaan, miten yksilöön kohdistuvaa kuormitusta voitaisiin säädellä yksilön voimavaroja vastaavaksi esimerkiksi tavoitetasoihin vaikuttamisella ja työn tekemisen konteksteja kehittämällä. Vastuunäkökulmasta tässä painottuu työnantajan rooli, vastuu kehittää. Työelämän kehittämisessä tarvitaan molempia toimintastrategioita ja voitaisiinkin puhua *kokonaisvaltaisista toimintastrategioista*, joissa pyritään tietoisesti ja hallitusti ottamaan nuo molemmat näkökulmat huomioon. Diskursiivisessa tarkastelussa mielenkiintoinen kysymys on, painottaako vallitseva työhyvinvointinäkemys korostetusti jompaa kumpaa toimintastrategiaa vai painottuuko strategiassa tasapainon hakeminen näiden välillä. Samoin on syytä tarkastella – mikä tahansa strategia onkin valittu – onko vastuun kantajalla riittäviä tiedollisia ja osaamisedellytyksiä vastuun ottamiseen ja onko hänellä riittävästi vaikutusmahdollisuuksia ulkopuolelta tuleviin tekijöihin.

Nykyään esitetään yhä useammin vaatimus työhyvinvoinnin kehittämisen integroitumisesta *organisaation kokonaiskehittämiseen*. Organisaation kehittäminen kokonaisuutena vaatii toimivaa strategista johtamista. Ellei kokonaisstrategia ohjaa kehittämistä, joudutaan helposti osaoptimointiin, päällekkäisiin tai ristiriitaisiin hankkeisiin ja resurssien tuhlaukseen. Yksi strategian keskeisiä tavoitteita on auttaa organisaatiota priorisoimaan sitä,



KUVIO 13. Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintastrategiat.

mikä missäkin strategisessa tilanteessa on tärkeää, ja keskittymään oleelliseen.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on siis parhaimmillaan kokonaisvaltaista työelämän laadun kehittämistä, jossa kehittämiskohteina ovat työ, työympäristö, työyhteisön toimivuus ja sosiaaliset suhteet, johtaminen ja yksilön omat elämäntavat ja ajattelu. Koska jokainen mainituista kehittämiskohteista on itsessään laaja ja pitää sisällään suuren joukon asioita, huomataan haasteen mittavuus. Vaikeutta lisää se, että kaikkia osa-alueita pitäisi kehittää hallitusti ja koordinoitusti ja – jos kehittäminen mielletään systemisenä kokonaisuutena – siten, että kehitetään osakokonaisuuksia tasapainoisesti ja toisiaan tukien. Monella muullakin yrityksen ja organisaatioiden kehittämisen alueella on havahduttu huomaamaan kehittämisen systeminen luonne ja on käynnistetty kokonaisvaltaisia kehittämishankkeita. Usein tämä näkyy käytännössä erilaisina johtamisen ismeinä ja saattaa johtaa organisaation sisällä myös kilpaileviin hankkeisiin, kun kaikki yrityksen eri tahot toteuttavat omia hankkeitaan laaja-alaisesti.

Vaikka kehittämishankkeita on toteutettu jo vuosikausia, itse kehittämissuunnitelmien kriittisten tekijöiden analyysi on jäänyt vähemmälle. Kuitenkin juuri kehittämissuunnitelmien tulisi tutkia parempien suunnitelmien kehittämiseksi. Tähän kohdistuu tänä päivänä suuri yhteiskuntapoliittinen paine. Usein hankkeita tarkasteltaessa on tuntunut siltä, että jo ennakkoon on kiinnitetty yksi sinänsä merkittäväkin työhyvinvoinnin näkökulma – esimerkiksi esimiestoiminnan ja johtamisen merkitys, työyhteisökysymykset tai ergonomiset tai työympäristökysymykset – tietämättä tarkkaan, onko kyseinen näkökulma merkityksellinen juuri tuossa kehitettävässä organisaatiossa. Kokonaiskehittämistapa pyrkii alkumittausvaiheessa kartoittamaan tietyille organisaatiolle tietyssä tilanteessa oleelliset työhyvinvointikysymykset ja auttamaan kehittämiskohteiden priorisoinnissa.

Kokonaiskehittämisenäkökulma, siten kuin sitä tässä käytetään, merkitsee sitä, että mitään asiaa ei rajata etukäteen pois sillä perusteella, ettei se ole perinteisesti työhyvinvointiasia. Kehittämistarve ja samalla kehittämishankkeen rajaukset todetaan vasta systemaattisten alkumittausten perusteella. Lähes aina hankkeet on syytä käynnistää alkumittauksella tai ainakin keskustelulla siitä, missä ollaan. Tämä ote nostaa yleensä esille huomattavan määrän erilaisia kehittämiskohteita, joiden yhteys ja merkitys työhyvinvoinnille vaihtelee erittäin merkityksellisestä vain vähän merkitykselliseen. Koska organisaatioilla ei käytännössä ole mahdollisuuksia eikä resursseja panna kaikkea 'kerralla kuntoon', joudutaan tässä prosessissa käymään tärkeää priorisointi- ja arvokeskustelua ja mitoittamaan hankkeet huolellisesti.

Koska kokonaiskehittämisenäkökulma ei etukäteen rajaa kehittämiskohteita perinteisille työhyvinvoinnin alueille (esimerkiksi työterveyshuollon tai työsuojelun toimialueelle), törmätään käytännössä usein siihen, että syntyvät kehittämishankkeet pitää koordinoita organisaation muihin kehittämishankkeisiin, joiden yhteyttä työhyvinvointiin ei välttämättä aikaisemmin olisi ymmärretty. Kokonaiskehittämisenäkökulma merkitsee siis kaiken yrityksen kehittämistoiminnan koordinoitua ja eräänlaista hankeportfolio-tarkastelua: mitä kehittämistä organisaatiossa tehdään kaiken kaikkiaan, mikä on näiden hankkeiden keskinäinen prioriteettijärjestys ja hankkeiden keskinäiset yhteydet ja mm. aikataulullinen synkronointi ja järjestys. Lo-

puksi pitäisi jokaisessa organisaatiossa miettiä kehittämishankkeiden kokonaiskuormitusta ja sitä, onko kehittämistoimenpiteiden mitoitus kyseisessä kuormitustilanteessa oikea. Työolobarometreistä käy ilmi, että kehittämisestä sinänsä on paradoksaalisesti muodostumassa tai jo osin muodostunutkin tärkeä organisaatioita kuormittava tekijä (vrt. esim. julkisen sektorin käsitys työkuormituksesta, työolobarometrit).

Kokonaiskehittämisoitteella toteutetuista hankkeista muodostuu usein monitieteellisiä, ja niiden toteutus edellyttää useiden asiantuntijoiden yhteistyötä, ne edellyttävät *moniasiantuntijuutta*. Tätäkään sinänsä yksinkertaista vaatimusta ei ole käytännössä aina helppo toteuttaa. Funktionaaliset asiantuntijarajat ovat syntyneet pitkien ajanjaksojen aikana ja perustuvat erilaisiin asiantuntijakulttuureihin, joiden välistä viestintää haittaavat erilaiset kielet ja asenteet ja uskomukset. Kokonaiskehittämisoitteeseen kuuluu väistämättä hyvä moniammatillinen yhteistyö.

Akateemisen tutkimuksen perinne suosii yleensä tiukkaan rajattuja kysymyksenasetteluja ilmiöiden käsitteellisen ja tutkimuksellisen hallinnan tukemiseksi. Sama koskee soveltavaa tutkimusta ja kehityshankkeiden raportointia. Tässä esitelty laaja-alainen näkökulma on akateemisen tutkimuksen ja myös työhyvinvoinnin tutkimuksen perinteen näkökulmasta poikkeuksellisen laaja, ja se vaatii siksi perusteluja. Eräs tällainen perustelu on systeeminen työyhteisönäkemys: työyhteisö mielletään systeemiseksi kokonaisuudeksi, jossa osajärjestelmät ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Yhden osakokonaisuuden kehittäminen irrallaan muista on vaikeaa, ja toisaalta yhden osakokonaisuuden kehittäminen voi saada tukea muiden järjestelmien kehittämisestä. Esimerkiksi rakenteen kehittämistä voidaan tukea sosiaaliseen järjestelmään kohdistuvilla interventioilla. Systeemistä näkökulmaa voidaan tarkastella myös yksilöllistävän tulkinnan vastakohtana. Tämä tulkintatapa ei etsi ongelmien ratkaisuja niinkään yksilöistä vaan ongelmallisten tilanteiden ja tapahtumien taustoja kartoittamalla (Mäkitalo 2005). Systeeminen kokonaiskehittäminen on kuitenkin haasteellista ja usein myös melko raskasta ja kallista ja pitkiä prosesseja vaativaa. Myös organisaatiot haluavat usein oikaista ja tehdä rajattuja hankkeita, jotka saattavat johtaa näennäiskehittämiseen. Tällä tarkoitetaan kehittämistä, joka ei vastaa sille

asetettuja tavoitteita, koska siihen ei investoida tavoitteiden edellyttämällä vakavuudella. Tähän liittyy usein se, että toteutettuja hankkeita ei arvioida, osa niistä jää kesken (niitä ei selkeästi päätetä), eikä niistä siten opita. Voidaan puhua sirpalekehittämisestä vastakohtana kokonaiskehittäminen tai systeeminen kehittäminen.

Kehittämis- ja tutkimushankkeen ajatellaan etenevän interventioista ajattelutavan ja toimintatavan muutoksen kautta työhyvinvointivaikutuksiin. Prosessin lopputuloksena pitäisi siis olla työhyvinvoinnin paraneminen, ja sillä oletetaan olevan yhteyttä siihen, miten prosessin ja siihen liittyneiden interventioiden välityksellä on pystytty vaikuttamaan ihmisten ajattelutapaan ja sitä kautta luomaan konkreettisia toimenpiteitä. Tutkimuksellisenä ongelmana on perinteinen väliintulevien muuttujien kontrollointi eli mahdollisten muiden yhtä aikaa työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen. Oleellisena ongelmana on se, että hyvinvointiin vaikuttaminen saattaa vaatia erittäin pitkän ajan. Työprosessien kehittäminen eri vaiheineen tai sitten vaikka perinteinen yksilöinterventio (hetken innostuksessa aloitettu liikuntaharrastus tai dieetti) ei välttämättä muodostukaan arkiseksi käytännöksi tai elämäntavaksi, tai vaikka vastoin odotuksia muodostuisikin, sen vaikutukset hyvinvointiin realisoituvat kovin pitkällä aikavälillä. Käytännön kehittämishankkeissa päästään harvoin seuraamaan hankkeiden vaikutuksia niin pitkällä aikavälillä, että lopulliset tulosvaikutukset olisivat nähtävissä.

Edellä kuvatun yksinkertaisen kehittämisketjun arviointi on oleellinen osa kokonais-kehittämisenäkökulmaa: myös kehittämisprosessia tarkastellaan kokonaisuutena. Käytännössä tämäkin vaatimus on haasteellinen. Esille nousee mm. kysymys siitä, millä aikavälillä prosessia arvioidaan: tarkastellaanko lopullisia tulosvaikutuksia välittömästi prosessin jälkeen vai seurataanko niiden juurtumista yli vuosien. Mikäli keskitytään arvioimaan lopullisia tulosmuuttujia (esimerkiksi hankkeen vaikutukset organisaation taloudelliseen tulokseen), on väliintulevien muuttujien kontrolloinnin haaste miltei ylivoimainen. Kuitenkin kokonaiskehittämisotteeseen pitäisi kuulua oleellisena osa vähintään pyrkimys myös kokonaisvaltaiseen prosessiarviointiin.

Edellä esitetyn perusteella työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista kehittämistä luonnehtivat seuraavat piirteet:

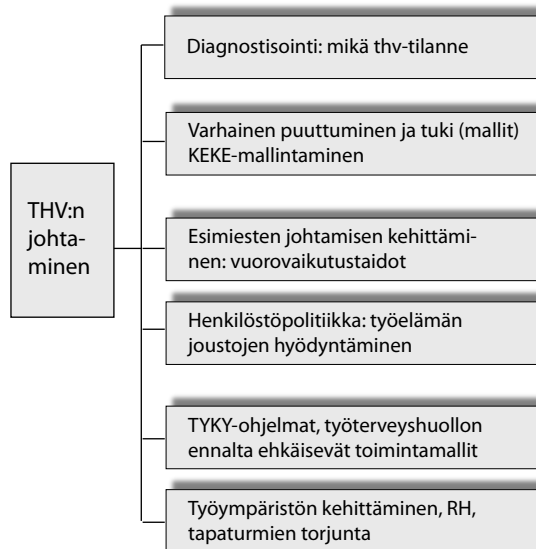
1. Laaja-alainen, systeminen työhyvinvointinäkemys kehittämisen lähtökohdaksi. Tämän vastakohtana on johonkin työhyvinvoinnin osa-alueeseen keskittyvä suppeampi näkökulma.
2. Hankkeiden tarkastelu ottaen huomioon kaikkien sen toimijoiden ja kohteiden näkökulmat ja yhteisvastuullisuuden periaatteen. Tämä lähestyminen sitoo yhteen perinteiset henkilöstöryhmät: johdon, toimihenkilöt ja työntekijät.
3. Hankkeiden edellyttämän asiantuntijuuden tarkastelu moniasiantuntijänäkökulmasta.
4. Hankkeiden koordinointi suhteessa organisaation muihin kehittämishankkeisiin ja kokonaiskehittämiseen; strategisten hankeportfolioiden tekeminen ja arviointi.
5. Kokonaisvaltainen ja systemaattinen prosessi- ja tulosarviointi, jossa hankkeiden vaikutuksia ja niihin johtaneita prosessin ominaisuuksia arvioidaan pitkällä aikavälillä.

4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työelämän kehittämistä ovat vuosikymmenten ajan luonnehtineet erilaiset johtamiset tai 'managementit' tavoitejohtamisesta ikäjohtamiseen. Viime aikoina on myös alettu puhua työhyvinvoinnin johtamisesta – pyrkimyksistä jotenkin systematisoida työhyvinvoinnin kohtaamiseen liittyviä työarjen toimenpiteitä ja samalla erityisesti esimiehen vastuuta niiden toteuttamisessa. Työhyvinvointi on johtamistehtävänä haasteellinen, koska siihen liittyy paljon ihmisille henkilökohtaisia asioita, joiden käsittely työyhteisössä tuntuu hankalalta – sekä työntekijästä että myös hänen esimiehestään. Systematiikkojen ja henkilöstöpoliittisten kannanottojen sopiminen työhyvinvointikysymysten käsittelemiseksi helpottaa esimiehen tehtävää: se antaa

toimintamalleja erilaisiin tilanteisiin (kuten esimerkiksi hoitoonohjausmallit päihdeongelmissa) ja myös rajoja siihen, mitä asioita ja millä syvällisyydellä on työpaikoilla syytä käsitellä. Erityisen tärkeää on rajanveto työterveyshuollon toimenpiteiden ja käytäntöjen kanssa. Työterveyshuollot toimivat vaitiolositoumuksen puitteissa ja esimerkiksi työterveyslääkärin kanssa työntekijän on usein helpompi keskustella luottamuksellisesti työn tekemistä haittaavasta terveysongelmasta kuin oman esimiehensä kanssa. Kuitenkin esimiehetkin tarvitsevat tietoa omien johtamispäätöstensä taustaksi ja ihmisten ymmärtämiseksi. Siksi on tärkeää sopia toimintamalleja, joissa sekä yksilön intimitettiin suoja että työpaikan tarpeet yksilötiedon käsittelyyn on sovittu. Tällaisia toimintamalleja ovat esimerkiksi ns. varhaisen puuttumisen tai tuen mallit, joissa polut hyvinvointiin liittyvien asioiden käsittelyyn on määritelty. Työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuutta on määritelty kuviossa 14.

Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan luonnollisesti käsitys siitä, mikä työhyvinvoinnin tila organisaatiossa on ja mitkä ovat ne keskeiset alueet tai kehittämiskohteet, joihin pitäisi puuttua. Organisaatioiden ilmapiiromittauk-



KUVIO 14. Työhyvinvoinnin johtaminen

set tai työyhteisömittaukset ovat yleistyneet ja niitä tehdään jo valtaosassa ainakin suurempia organisaatioita. Niistä voidaan saada tärkeää tietoa myös organisaation työhyvinvoinnin tilasta, varsinkin jos mittauksiin on sisällytetty työhyvinvointinäkökulma. Työterveyshuolto tai HR-toiminto voi tehdä yleisiä tai suunnattuja kyselyjä erityisesti työhyvinvoinnin kehittämisen kohdentamiseksi. Erilaisista raporteista ja tilastoista (työterveyshuollon tilastot, poissaolo- ja vaihduntatiedot, erilaiset tuotannon raportit) saadaan paljon työhyvinvoinnin kehittämistä palvelevaa tietoa. Tavanomaista raportointia voidaan myös kehittää ottamaan huomioon työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet. Tärkeää on myös esimiesten ja johdon liikkuminen ihmisten joukossa työpaikoilla keskustelemassa ihmisiä askarruttavista asioista ja tekemässä havaintoja työyhteisöjen ilmapiiristä. Tästä keskusteleavasta johtamisesta on joskus käytetty kuvaavaa nimitystä MBWA, Management by Walking Around. Liian usein johto linnoittautuu yläkertaan omaan ylhäisyyteensä ja saa tietoa henkilöstön ajatuksista korkeintaan muiden esimiestasojen suodattamana.

Erityisen merkittäväksi diagnostisoinnin lähteeksi ovat nousseet kehityskeskustelut, joita käydään hyvin yleisesti työpaikoilla. Niiden dokumentointeja ja tilastollisia yhteenvetoja voidaan käyttää hyväksi erityisesti silloin, kun kehityskeskustelujen käymistä ohjaa jokin systematiikka, jossa työhyvinvointinäkökulma on otettu huomioon. Yleensä organisaation HR-toiminto on vastuussa kehityskeskustelujen mallintamisesta ja samalla siis siitä, että hyvinvointinäkökulma on keskusteluihin sisällytetty. Toinen mallintamisen kohde on varhaisen puuttumisen tai tuen malli, johon jo viitattiin edellä. Tämä mallinnus tehdään yleensä työterveyshuollon kanssa. Malleissa on yleensä todettu, mitkä ovat ne signaalit, jotka antavat esimiehelle aiheen keskustelujen käynnistämiseen. Malleissa myös määritellään ne askeleet ja toimenpiteet ja tuki, jota tarvitaan, jotta ongelmat eivät eskaloitu. Ideana on nimenomaan tukea työntekijän hyvinvointia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa: esimerkiksi työuupumuksen kehittyminen tapahtuu yleensä pitkän aikavälin kuluessa, ja varhaiset tukevat toimenpiteet (työkuormien säätely, töiden uudelleenjärjestely, ammattitaidon tukeminen ym.) voivat kokonaan estää uupumuksen puhkeamisen. Tämä kaikki edellyttää luottamuksellista esimiehen ja työntekijän suhdetta ja se kehittyy

parhaiten jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja myös hyvin toteutetuissa kehityskeskusteluissa.

Esimiesten vuorovaikutustyyli onkin keskeinen työhyvinvoinnin johtamisen elementti. Organisaation johtamiskulttuuri rakentuu pitkän ajan kuluessa ja sitä voidaan pyrkiä myös systemaattisesti kehittämään. Nykyään puhutaan paljon dialogisesta vuorovaikutuksesta, mikä merkitsee vuorovaikutusta molempiin suuntiin sekä toisen aseman ja tilanteiden empaattista ymmärtämistä. Myös esimies voi tarvita oman johtamistehtävänsä hyväksi hoitamiseksi tukea ja yksi tänä päivänä usein käytetyistä menetelmistä on työnohjaus. Se tarjoaa perinteistä esimieskoulutusta konkreettisemmän tavan käsitellä juuri niitä ongelmia, jotka esimies kokee merkityksellisiksi ja samalla se tarjoaa luottamuksellisen keskustelusuhteen. Esimiesten johtamiseen liittyvän vuorovaikutuksen laatua voidaan kehittää myös kiinnittämällä uusia esimiehiä rekrytoitaessa erityistä huomiota esimiesten vuorovaikutustaitoihin.

Työhyvinvoinnin johtamiseen voidaan ajatella kuuluvan myös työelämän joustojen luomien mahdollisuuksien hyödyntäminen. Tänä päivänä työpaikkojen teknologinen infrastruktuuri tarjoaa paljon mahdollisuuksia joustavien työaikojen soveltamiseen ja etätyön tekemiseen. Nämä antavat mahdollisuuden mm. lapsiperheiden elämäntilanteiden huomioonottamiseen työn tekemisen järjestelyissä. Voidaan sanoa, että näitä joustomahdollisuuksia on paljon enemmän kuin niitä käytetään hyväksi – osin kyse voi olla myös vanhanaikaisista työnantaja- ja johtamiskäsityksistä, joissa painottuu valvonta ja kontrolli väärällä tavalla. Myös erilaisten vapaiden ja lyhennettyjen työaikojen käyttö tietyissä elämäntilanteissa voi edistää hyvinvointia ja auttaa jaksamaan pitemmällä aikavälillä. Kaiken kaikkiaan joustoilla voidaan tukea ihmisen työuran mittaista jaksamista – työuran aikana ihmisellä on useita kuormittavia elämänvaiheita ja tasainen joustamaton henkilöstöpolitiikka ei tue tämän dynamiikan asettamia vaatimuksia.

Työterveyshuoltojen toimenpiteiden rakentaminen sisään työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmään on siis välttämätöntä. Työterveyshuollot ovat omassa toiminnassaan jo pitkään omaksuneet ennalta ehkäisen toimintamallin, ei siis pelkästään keskitytä sairaanhoitoon, vaan tehdään työtä työ-

paikoilla ja ihmisten kanssa ongelmien ehkäisemiseksi. Yhä useammin työtä tehdään yhdessä organisaation esimiesten ja johdon kanssa, mutta myös muiden asiantuntijaorganisaatioiden kuten HR:n ja työsuojeluorganisaation kanssa. Perinteisempää toimintamallia edustavat TYKY-päivät, kerran tai kaksi vuodessa järjestettävät henkilöstölle suunnatut päivät jonkin terveyttä edistävän teeman ja yleensä myös liikunnan merkeissä. Kela järjestää Aslak-kuntoutusta, jonka tavoitteena ”on työ- ja toimintakyvyn säilyttäminen ja parantaminen, silloin kun työ- ja toimintakyvyn heikkenemisen riskit ovat jo todettavissa. Tavoitteena on kuntoutujan fyysisen kunnon, työnhallinnan, henkisen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen parantuminen, terveiden elämäntapojen ja itsehoitokeinojen omaksuminen sekä kuntoutujan työn ja työolosuhteiden kehittämisprosessien käynnistyminen.” (Kela: http://www.kela.fi/tyoikaisille_aslak-kurssit). Lyhyt kuntoutus kestää 10–12 vuorokautta ja pidempi 20–22 vuorokautta.

Perinteisempää työhyvinvointitoimintaa ovat myös työpaikkojen riskien ja tapaturmavaarojen kartoitus ja tapaturmien torjunta ja työympäristöjen kehittäminen mahdollisimman turvallisiksi. Tätä työtä on usein tehty yhteistoiminnassa vakuutusyhtiön asiantuntijoiden kanssa, joilla on hyvä erityisten riskien ja niiden hallinnan ja torjunnan osaaminen. Tässä työssä ovat mukana myös työpaikkojen työsuojeluorganisaatiot (työsuojeluvaltuutetut) sekä työnantajan edustajina työsuojelupäälliköt tai muut työsuojelun asiantuntijat.

Kuten edellä esitetystä käy ilmi, työhyvinvoinnin kentällä toimii useita toimijoita, ja vaarana voi olla koordinoimaton tai päällekkäinen toiminta. Siksi työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmän yksi tehtävä onkin määritellä työnjako eri toimijoiden kesken. Työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio edustavat perinteistä työhyvinvoinnin aluetta – uudempi toimija on henkilöstötoiminto. Tämä ’kolmikanta’ edellyttää moniasiantuntijänäkökulmaa ja joustavuutta perinteisistä reviiereistä ja rajoista luopumiseksi. Esimiesten ja johdon mukaan saaminen työhyvinvointitoimintaan ja johtamisjärjestelmään on välttämätön haaste, mutta ei mahdoton tehtävä.

Kuten kaikki johtamisjärjestelmät, työhyvinvoinninkin johtamisjärjestelmä, ollakseen oikea järjestelmä, vaatii kuvauksen, jossa siihen sisällytettävät

osat ja niiden suhteet, henkilöt ja vastuut sekä käytettävät työvälineet ja systematiikat on esitetty. Tässä, niin kuin muissakin järjestelmissä, tärkeää on kokonaisuuden esittämisen ohella päättää, missä järjestyksessä toimeenpanossa edetään – harvaa ideaalimallia saadaan kerralla toimintaan, mutta osa kerrallaan edetessä on hyvä, että kokonaiskuva on kirkaana mielessä.

5. Muutoksen johtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan ’millainen on nykyaikainen käsitys muutoksen johtamisesta ja muutokseen liittyvän rationaalisen päätöksenteon mahdollisuuksista erityisesti HR:n näkökulmasta?’ Muutos on läsnä tänä päivänä lähes kaikessa johtamisessa ja voidaan sanoa, että muutosvauhti ei ole koskaan ollut suurempi (By 2005). Muutoksen johtamisen sijaan pitäisi pikemminkin puhua muutoksessa johtamisesta. Edellä on jo käyty läpi muutosta HR:n näkökulmasta ja on väitetty, että HR-asiantuntijan ehkä keskeisin kompetenssialue on muutososaaminen. Seuraavassa tarkastellaan vielä muutosta, ensin käsitteellisestä näkökulmasta, ja sitten erityisesti muutoksen toimeenpanon eli implementoinnin ja siihen liittyen muutosstrategian näkökulmasta.

5.1 Muutoksen johtaminen isminä ja käsitteenä

Muutos on jatkuvasti läsnä tämän päivän organisaatioiden elämässä (By 2005) – jopa siinä määrin, että voidaan perustellusti kysyä, onko enää lainkaan järkevää puhua erikseen muutoksen johtamisesta vai pitäisikö siirtyä puhumaan johtamisesta muutoksessa. Meneillään olevat julkisorganisaatioiden muutokset – vaikkapa paljon puhuttu SOTE – ovat usein systeemisiä, vaikeasti ennakoitavia ja vaativat sekä strategista että operatiivista näkemystä ja osaamista. Voidaan väittää, että muutoskyvystä on muodostunut ’kriittinen menestystekijä’ (engl. Critical Success Factor, CSF; esim. Ansoff 1965), ei pelkästään yksityisellä sektorilla vaan myös julkishallinnon kehittämisessä. Tämä on jo yleisesti tiedostettu, ja kuitenkin käydään jatkuvasti keskustelua siitä, miksi muutoksen toteutus usein epäonnistuu (esim. Burnes 2011; Burnes & Jackson 2011; Hughes 2011; McClellan 2011). Vaikka voidaan myös väittää, että käsitykset muutoksen korkeista epäonnistumisprosentteista ovat myyttejä ilman luotettavaa empiiristä todistusaineistoa (Hughes 2011), muu-

tuksen johtamisen kirjallisuuden suosio kertoo aiheen kiinnostavuudesta ja samalla ehkä myös esimiesten epävarmuudesta 'muutoksen hallinnassa'.

Juuri tuo pyrkimys hallintaan on keskeinen muutokseen liittyvä paradoksi: muutosta pitäisi hallita, vaikka se ei periaatteessa ole hallittavissa. Muutosta pitäisi suunnitella ja siihen valmistautua, vaikka emme voi ennakoida, mitä kaikissa yksityiskohdissaan tulee tapahtumaan ja miten ihmiset muutokseen reagoivat. Tämä merkitsee samaan aikaan kontrollia ja joustavuutta muutoksen johtamisessa. Vaikka muutos ilmiönä on ikuinen, viimeaikainen muutoskeskustelu on sisältänyt uusia näkökulmia ja ajattelutapoja suhteessa muutokseen.

Strateginen muutos voidaan määritellä yksinkertaisesti muutokseksi, jolla on tärkeä merkitys organisaation säilymiselle ja menestykselle. Näin Muutoksen toimeenpano, implementointi, muodostuu strategisen muutoksen avainkysymykseksi. Esille nousevat kysymykset mm. muutoksen toimeenpanon rationaalisuudesta, kun tarkastellaan muutoksen tavoitteiden ja keinojen suhdetta sekä sitä, miten tietoisesti valinnat eri vaihtoehtojen välillä tehdään ja miten muutoksen toteutukseen liittyvää tieteellistä tietoa, asiantuntemusta ja muutososaamista hyödynnetään. Tätä tarkastelua varten nostetaan esille muutosstrategian käsite, joka kokoaa keskeisen muutoksen johtamiseen liittyvän tutkimustiedon. Seuraavassa käydään lyhyesti läpi muutokseen liittyvää yleistä käsitteistöä, johon myös muutosstrategia voidaan asemoida.

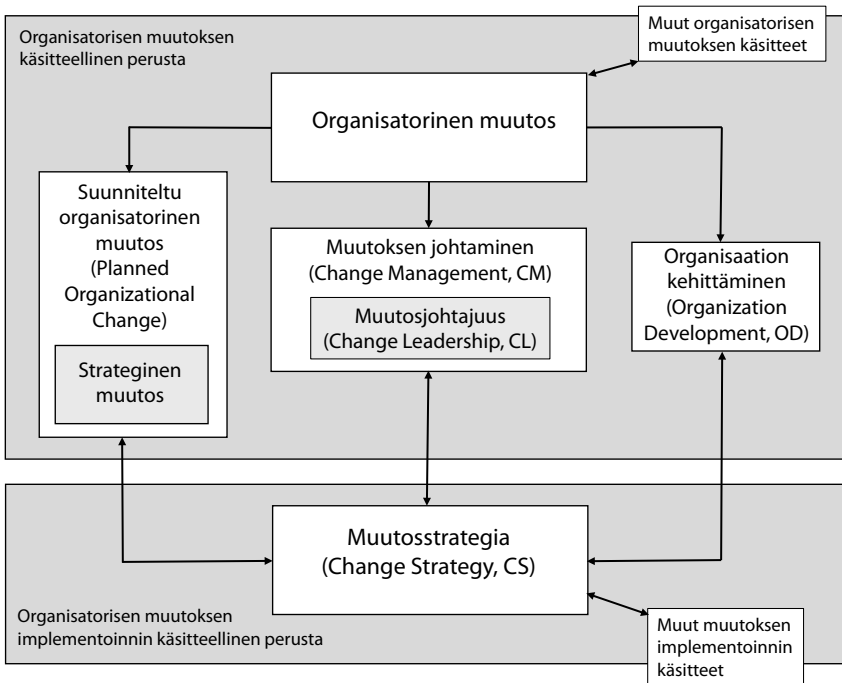
5.2 Muutoksen käsitteistöä

Muutos voidaan ehkä parhaiten ymmärtää vastakohtansa, samanlaisena säilymisen, status quon tai ei-muuttumisen kautta. Toisaalta on vaikea nähdä entiteettejä tai asioita, joihin ei lainkaan sisältyisi muutosta, varsinkin jos niitä tarkastellaan riittävän pitkällä aikavälillä. 'Sosiaalinen muutos' tarkastelee muutosta ihmisten ja sosiaalisten järjestelmien tasolla; 'organisatorinen muutos' tarkastelee muutosta organisaatiokonteksteissa. Organisatorinen muutos johdattaa meidät intentionaalisen ja manageriaalisen muutoksen käsitteisiin, jotka nostavat esille ihmisten tahdon ja tietoisuuden pyrkimyksen saada aikaan muutosta ja sitä kautta pyrkimyksen muutoksen johtamiseen.

Seuraavassa keskitytään tähän intentionaaliseen organisatoriseen muutokseen.

Muutoksen käsiteympäristön tarkastelu perustuu By ym. (2014) analyysiin metatason trendeistä tieteellisessä kirjallisuudessa, jossa on käytetty keskeisiä organisatorisen muutoksen käsitteitä. Olemme (Laine & Kuoppakangas 2015) luoneet peruskäsitteiden pohjalta käsitekartan, johon olemme sijoittaneet myös esille nostamamme ja uudelleen määrittelemämme muutosstrategian käsitteen (kuvio 15).

Muutoksen johtaminen (engl. Change Management, CM) on yleisin työelämän ja johtamisen yhteyksissä käytetty intentionaalisen ja manageriaalisen muutoksen käsite. Samoin kuin kirjallisuudessa suuri osa työelämän ilmiöistä on johtamisen (management) kohteena (vrt. strateginen johtaminen, osaamisen johtaminen, asiakkuuksien johtaminen jne.), on muutoskin alistettu johtamiselle. Manageriaalisen, asioihin keskittyvän 'mitä-johta-



KUVIO 15. Muutosstrategia muutoksen käsitekartassa (Laine & Kuoppakangas 2015, 334)

misen' vastapainoksi on syntynyt vuorovaikutusta ja johtajuutta korostava 'miten-johtaminen', muutosjohtajuus, Change Leadership, CL. Lewinin keskeinen käsite 'suunniteltu organisatorinen muutos' (engl. Planned Organisational Change) toi intentionaalisuuden ja ihmisten tahdon toteuttaa omaehtoisia muutoksia organisatorisen muutoksen ytimeen. Muutoksen johtaminen (CM) on käytännössä korvannut suunnitellun muutoksen intentionaalisen muutoksen ydinkäsitteenä. Tässä tarkastelussa strateginen muutos (engl. Strategic Change) on sijoitettu perinteisen suunnitellun muutoksen keskiöön, vaikka se on samalla keskeisin osa muutoksen johtamista. (Vrt. Lewin 1947, 1951; Lippitt ym. 1958; Bennis ym. 1961; Van de Ven & Poole 1996; Burnes 2004). Organisaation kehittäminen (engl. Organisation Development, OD) on tässä nähty lähinnä muutosinterventioiden näkökulmasta. Vahva interventioperinne liittyy pienryhmien käyttöön ja ryhmädynamiikkaan ja niitä soveltaviin menetelmiin ja järjestelmiin kuten työtiimien (engl. Team Building) kehittämiseen, laaturyhmisiin ja re-engineering -projekteihin (ks. esim. French & Bell 1999; Cummings & Worley 2001; Worley & Feyerherm 2003; Bunker et al., 2004). Muutosstrategia uudelleen käsitteellistettynä siten, kuin alaluvussa 5.4 tarkemmin esitellään, on sijoitettu kuvioon organisatorisen muutoksen toimeenpanon kattokäsitteeksi.

5.3 Muutoksen vaihemallit

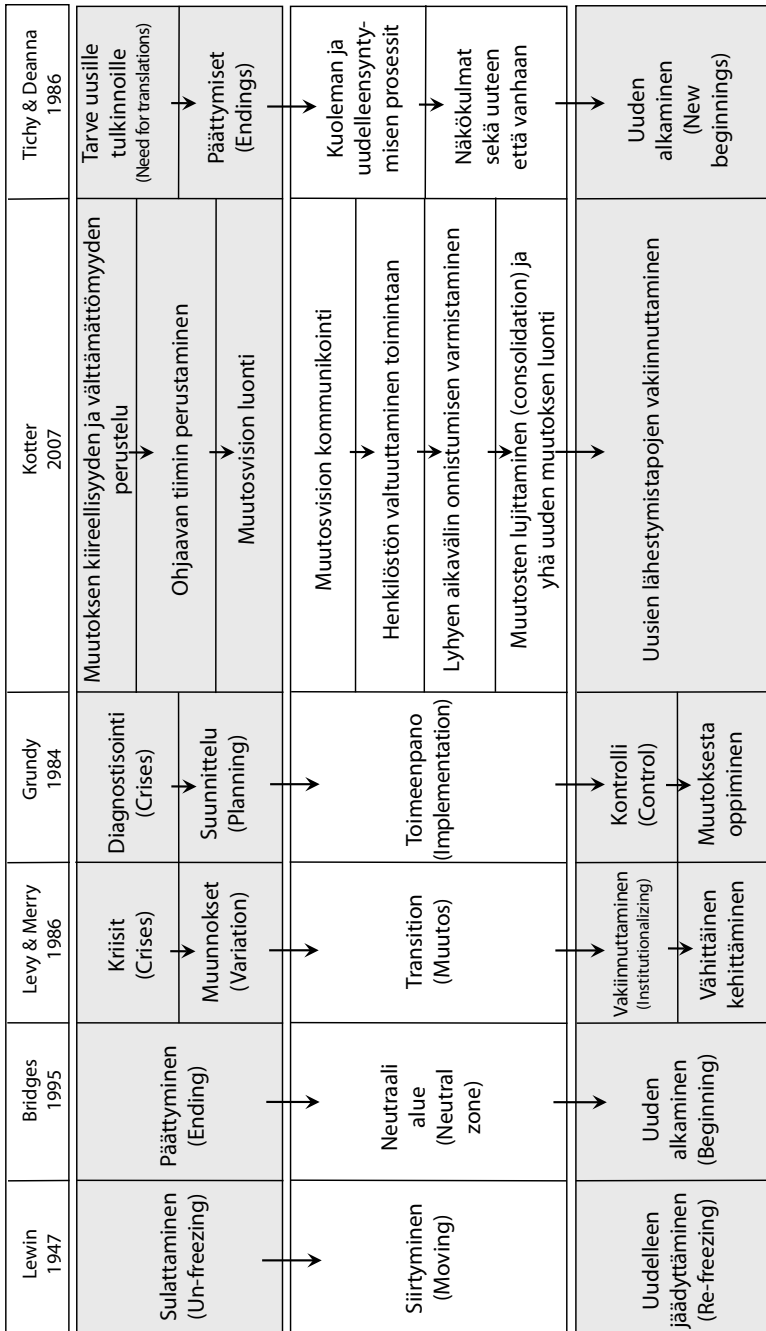
Lewinin työ on dominoinut muutoksen johtamisen teoriaa ja käytäntöä jo yli puoli vuosisataa. Lewinin 1940-luvulla esittämä kolmivaiheinen muutosmalli (Lewin 1947) on tarjonnut innoituksen muutoksen suunnittelijoille meidän päiviimme asti. Lewinin suunnitellun muutoksen (engl. Planned Change; vrt. edellä kuvio 15) elementit löytyvät kenttäteoriasta (engl. Field Theory), ryhmädynamiikasta (engl. Group Dynamics), toimintatutkimuksesta (engl. Action Research) ja muutoksen kolmivaihemallista (engl. 3-Step Model) – kaikki edelleen keskeisiä muutoksen kulmakiviä (Burnes 2004). Lewinin suunnitellun muutoksen malli kohtasi myös paljon kritiikkiä ja synnytti muutokseen uudenlaisia näkökulmia (ks. esim. Peters 1989; Kanter ym. 1992; Kotter 1996; Beer & Noria 2000; Stace & Dunphy 2001), joissa

painotettiin muutoksen emergenttiä luonnetta: muutos ei ole lineaarinen prosessi vaan jatkuva, avoin ja ei-ennustettava prosessi, jossa muutos on jatkuvassa vuorovaikutuksessa muuttuvan ympäristönsä kanssa (Orlikowski 1996; Falconer 2002). Tämä emergentin muutoksen näkökulma painottaa siis – päinvastoin kuin Lewinin suunniteltu muutos – muutoksen hallitsemattomia ja ei-ennustettavia sekä innovatiivisia elementtejä ja vaikeutta 'johtaa' muutosta ylhäältä alas. Usein muutoksen ajalliseen ulottuvuuteen ei ole kiinnitetty mitään huomiota. Kuitenkin ajan merkitys muutosprosessissa on huomattavan suuri (Purser & Petranker 2005). Lewiniläinen muutoksäsitely nähdään episodisena: muutos etenee tasapainotilojen välisinä lyhyinä muutossykleinä. Emergentti muutoksäsitely esittää sen sijaan, että muutos on luonteeltaan jatkuvaa, jatkuvasti kehittyvää ja kasautuvaa (Weick & Quinn 1999).

Lewinin kolmivaihemallissa muutos etenee aikaisempien työtapojen ja tottumusten sulattamisen (engl. Unfreezing), uuteen siirtymisen (engl. Moving) ja uuden tilan vakiinnuttamisen (engl. Re-freezing) kautta (Lewin 1947). Tämä kolmivaihemalli on otettu lähtökohdaksi, kun kuvioon 16 on koottu eräitä esimerkkejä lukuisista muutoksen vaihemalleista (mm. Levy & Merry 1986; Grundy 1994; Bridges 1995; Kotter 1996, 2007; Suomessa mm. Huuhtanen 1995).

Kuviossa 16 on ensin esitetty vasemmalla Lewinin klassinen kolmivaihemalli, ja sitten eräitä esimerkkimalleja on 'pakotettu' samaan kolmivaiheformaattiin osoituksena siitä, että Lewinin perusidea on niistä suhteellisen helposti tunnistettavissa. Esitetyistä malleista ehkä yleisin on Kotterin (2007) Harvard Business Review:ssa esittämä malli, jossa on jo kahdeksan vaihetta ja jossa vaiheet tarjoavat jo konkreettisia ohjeita liikkeenjohtajille.

Vaihemalliajattelua on sovellettu hyvin erityyppisiin muutosprosesseihin. Esimerkkinä pelkistetyistä *yksilötason* vaihemalleista voidaan ottaa esille elämänmuutoksiin liittyvä Prochaskan ym. malli (ks. mm. Prochaska & DiClemente 1984; Prochaska ym. 1992; ks. myös Miller & Rollnick 1991), jossa yksilön muutosta tarkastellaan kuuden vaiheen kautta. Tämä tunnettu "transteoreettinen" (lyh. TTM) malli on rakennettu lähinnä parantamaan



KUVIO 16. Muutoksen vaihemalleja

ymmärrystä erilaisiin riippuvuuksiin (tupakointi, alkoholi em.) liittyvien muutostoimenpiteiden yhteydessä. Vaikka mallin tieteellisestä evidenssistä on käyty paljon keskustelua, se on kuitenkin yksi eniten ihmisten terveyskäyttäytymisen muuttamiseen ja käytännön toimenpiteiden ohjaamiseen liittyvistä malleista. (Vrt. edellä luku 4.)

Vaikka Lewinin ajatukset ovat siis viimeisen 20 vuoden aikana herättäneet paljon keskustelua ja synnyttäneet uusia, emergenttiä ja jatkuvaa muutosta painottavia näkökulmia, on viime vuosina ollut myös havaittavissa paluuta Lewinin keskeisten näkemysten linjoille, ja hänen ajatustensa voidaan sanoa olevan relevantteja myös tänä päivänä (Burnes 2004). Toisaalta vaihemalliajattelun rinnalle on noussut uudenlaisia tapoja hahmottaa muutosta prosessina. Näistä esimerkkinä ovat sykliset mallit, esimerkiksi ekspansiivisen oppimisen syklinen malli (ks. tarkemmin, Engeström 1995). Vaikka nykyaikainen muutoskäsitys tuntuu suosivan jatkuvan muutoksen ja muutoksessa elämisen näkökulmaa, se ei voi poistaa sitä, että organisaatioissa toteutetaan jatkuvasti kehityshankkeita, jotka ovat rajallisia alkuineen ja loppuineen ja jotka voisivat hyötyä myös vaihemalliajattelusta.

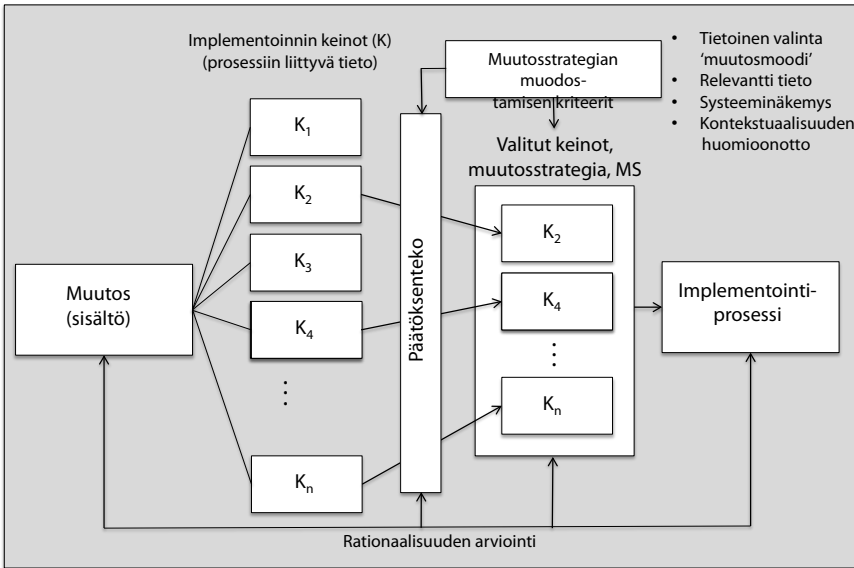
5.4 Muutosstrategia toimeenpanon avainkäsitteenä

Vaikka strategia on johtamiskirjallisuuden keskeisimpiä käsitteitä muutostosstrategia ei ole käsitteenä samalla tavoin vakiintunut muutoksen toimeenpanon käsitteeksi. Sikäli kuin esimerkkejä käsitteen käytöstä löytyy, on kyse yleensä ollut makrotason yhteiskunnallisista ja sosiaalisista muutoksista. Muutosstrategioita (jatkossa käytetään lyhennettä MS tai englanninkielistä vastinetta CS) on tarkasteltu esimerkiksi sosiaalisen vuorovaikutuksen ja innovaatioiden diffuusion yhteydessä (Owens & Steinhoff 1976). Chin & Benne (1970) luokittelivat muutosstrategiat kolmeen ryhmään: empiiris-rationaaliset, normatiivis-uudelleen kouluttavat ja pakkovaltaiset strategiat. Dahlin (1978) sovelsi MS-käsitettä koulutusjärjestelmään liittyvän muutoksen yhteydessä. Hän puhui pakkovaltaisista strategioista (jotka perustuvat auktoriteettiin) vs. osallistavista strategioista. Hän tutki samalla, miten keskitetysti vs. paikallisesti koulutusjärjestelmän muutokseen liittyvät päätökset

tehtiin. Niinistö (1980) käytti MS:n käsitettä tutkiessaan kouluneuvosto-uudistuksen toimeenpanon edellytyksiä. Niinistö käytti pohjana Dahlinin (1978) luokittelua ja päätyi neljän muutosstrategian luokkaan, jotka hän nimesi teknokraattiseksi, autokraattiseksi, demokraattiseksi ja orgaaniseksi muutosstrategiaksi. Kaiken kaikkiaan demokraattisten ja ihmisiä osallistavien strategioiden käyttö tuntui tuona aikana olevan pohdinnan kohteena (vrt. Saskin 1976). Toinen hallitseva piirre muutosstrategioiden tarkastelussa oli käytön painopiste makrotasolla eikä niinkään käytännön johtamiseen liittyvän muutoksen yhteydessä. 1970–80 -lukujen jälkeen MS näyttäisi käsitteenä jääneen unohduksiin eikä siihen liittyvää meta-analyysiä kirjallisuuskatsauksessa löydetty.

Mielestäni käsitteellä voitaisiin kuitenkin kuvata hyvin manageriaaliseen muutoksen liittyvää päätöksentekoa. Niinpä olemme (Laine & Kuoppakangas 2015) käsitteellistäneet muutosstrategian (engl. Change Strategy, CS) uudelleen merkitsemään keskeisiä päätöksiä, joilla valitaan se keinojen kokonaisuus, jolla jotain muutosta tavoitellaan. Prosessina kyse on siis *sarjasta päätöksiä, jotka liittyvät keskeisiin keinoihin muutoksen tavoitteiden aikaansaamiseksi*. Päätöksentekoprosessin tuloksena syntyvä muutosstrategia on uniikki keinojen yhdistelmä (samoin kuin liiketoimintastrategia on uniikki keinojen yhdistelmä kilpailutilanteessa). Muutosstrategian ja siihen liittyvän päätöksenteon tuntomerkkejä ovat tietoinen erilaisten keinojen arviointi ja valinta, systeminen organisaatiokäsitys (laaja-alainen valintojen vaikutusten arviointi) ja erilaisten tilanteiden, kontekstuaalisuuden, huomioon otto. Muutosstrategian suunnittelussa korostuu erityisesti ihmisten muutuskäyttäytymisen ennakointi sekä siihen liittyvien tutkimushavaintojen hyödyntäminen. Keinojen valinnassa pitäisi siis rationaalisesti tukeutua käytettävissä olevaan, usein käyttäytymistieteelliseen ja sosiologiseen tietoon ihmisten reaktioista ja toiminnasta muutostilanteissa. Tärkeää on myös tiedostaa päätöksentekoon liittyvät vastakohtaisuudet ja dilemmat sekä niiden arvopohja. (Ns. dilemmateoriaan palataan myöhemmin.)

Kuviossa 17 on vielä havainnollistettu muutosstrategialle luotua uutta käsitesisältöä.



KUVIO 17. Muutosstrategia, päätöksenteko ja rationaalisuus

Muutoksen toimeenpanoon liittyy suuri määrä tutkimus- ja arki-tietoa, josta osa on sisältö- ja kontekstispesifiä. Ideaalitapauksessa toimeenpanoprosessiin liittyvässä päätöksenteossa tuota tietoa arvioidaan ja suodatetaan ja siitä valitaan kyseiseen yhteyteen relevantti yhdistelmä toimeenpanon periaatteita ja menetelmiä. Tämä periaatteiden ja menetelmien kokonaisuus on valittu muutosstrategia. Ollakseen 'aito muutosstrategia' päätöksenteon pitää täyttää muutosstrategian muodostamisen kriteerit, joita kuvattiin edellä: päätöksenteon pitää olla tietoista valintaa vaihtoehdoista, sen pitää perustua 'todelliseen tietoon' (tässä ei ole mahdollisuutta lähteä tarkastelemaan tiedon epistemologista luonnetta) ja asiantuntemuksen hyödyntämiseen. Lisäksi päätöksenteossa korostuu tilannesidonaisuuden (kontekstuaalisuuden) huomioon otto. Muutosstrategian rationaalisuutta voidaan tarkastella muutoksen tavoitteiden (sisältöjen) ja valittujen keinojen (prosessin) ja niihin liittyvän päätöksenteon suhteena. Rationaalinen päätös perustuu todelliseen tietoon muutoksen toimeenpanon prosessista ja siitä valittuun tietoon, joka on relevanttia suhteessa muutoksen tavoitteisiin ja organisatoriseen ja toimintaympäristön

luomaan tilanteeseen. Näiden yhteyksien moninaisuuden ja monimutkaisuuden ja muutostilanteisiin usein liittyvien ristiriitaisuuksien ja erilaisten arvopohjien vuoksi päätöksenteon rationaalisuus voi käytännössä jäädä myös saavuttamattomaksi utopiaksi.

5.5 Rationaalisuus muutokseen liittyvässä päätöksenteossa

Ihmisten toiminnan rationaalisuuden tutkimuksessa voidaan erottaa taloudellinen ja sosiologinen näkökulma. Taloudellinen rationaalisuus nähdään instrumentaalisenä ja ihmisen tarpeiden tyydyttämiseen liittyvänä, kun taas sosiologinen näkökulma painottaa sosiaalisten normien ohjaavaa merkitystä. (Elster 1989.) Taloustieteellisen tutkimuksen valtavirta olettaa ihmisen olevan taloudellis-rationaalinen toimija. 'Rajoitettu rationaalisuus' (Simon 1982, 1996) sen sijaan viittaa riittämättömään tietoon ja päätöksentekijän rajallisiin mahdollisuuksiin prosessoida tietoa mahdollisista päätöksenteon vaihtoehdoista. Päätöksentekijän oma mentaalinen kapasiteetti ja päätöksenteon kontekstuaaliset tekijät, mm. rajallinen aika, rajoittavat rationaalisen toiminnan mahdollisuuksia. Rajoitetun rationaalisuuden oletus viittaa siihen, että päätöksentekijä joutuu toimimaan ilman täydellistä tietoa ja epävarmoissa olosuhteissa mm. siksi, että lisätiedon hankinta olisi yksinkertaisesti liian kallista (Pihlanto 2002).

Yhteydessä teleologisiin muutosteorioihin strategisen valinnan teoristit (esim. Smith & Berg 1987) ja myös jotkut 'johtamisgurut' (esim. Kotter 1995, 1996; Kanter ym. 1992) olettavat johtajat rationaaliksi toimijoiksi, joilla on rajaton valta organisaatioissaan (vrt. Graetz & Smith 2010.) Samalla tavoin voidaan olettaa, että johto tehdessään muutosstrategisia päätöksiä, käyttää rationaalista harkintaa, kun se arvioi eri vaihtoehtojen vaikutusten todennäköisyyksiä ja riskejä ja etuja. Suuri osa manageriaalisen muutoksen mallinnuksista käsittelee muutosta vaihemalleina (mm. Grundy 1994; Kotter 2007; Lewin 1947; Levy & Merry 1986; Tichy & Devanna 1986). Rationaalisuusoletus on sisäänrakennettu näihin muutoksen johtamismalleihin, joissa muutos etenee ennalta määrätyn askelin lineaarisesti ja on sitä kautta 'johdettavissa'. Nämä mallit perustuvat kuitenkin

epärealistisiin käsityksiin ihmisestä rationaalisenä toimijana. (Vrt. Stenvall & Virtanen 2007.)

Rationaalisuus voidaan kyseenalaistaa monissa yhteyksissä, usein erityisesti kun tunteiden merkitys nostetaan esille. Kuten Elster (1996, 1386) toteaa, että tunteet ovat laiminlyöty alue päätöksenteon rationaalisuuden tarkastelussa, vaikka kaikki mielihyvä ilmenee tunteiden muodossa. Esimerkiksi taloustieteilijät ovat kokonaan laiminlyöneet tämän tieteenalansa tärkeimmän tekijän, tunteiden vaikutuksen ihmisten taloudellisessa päätöksenteossa.

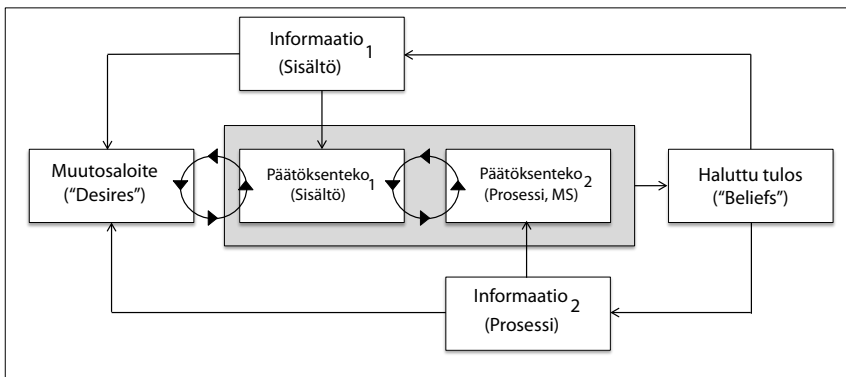
Päätöksentekijää ohjaavat hänen omat halunsa ja pyrkimyksensä, tulkinna siitä, mikä on hyödyllistä hänelle itselleen, mutta myös mikä on hyödyllistä hänen organisaatiolleen. Päätökset perustuvat ennen päätöksentekoa kerättyyn informaatioon, mutta tiedon hankinta voi olla valikoivaa tai liian työlästä, kallista tai aikaa vievää. (Vrt. Elster 1996, 2010.) Rationaalisuutta voivat haastaa myös sosiaaliset normit. Elster (1996, 99) toteaa, että sosiaaliset normit eivät ole tulosorientoituneita. Rationaalisuus on erityisesti ehdollista ja tulevaisuusorientoitunutta kun taas sosiaaliset normit eivät. Jotta normit olisivat sosiaalisia ihmisten pitää ne jakaa, ja ne pysyvät yllä osittain siksi, että niiden rikkomiseen liittyy syyllisyyttä ja häpeää. Yleisesti ottaen ja sosio-konstruktivistinen näkökulman mukaan olisi luonnollista olettaa, että jotkut päätökset ovat rationaalisia, kun taas toisia ohjaavat normit ja ne ovat sosiaalisesti konstruoituja ja että niihin vaikuttavat sekä rationaalisuusolelut että sosiaaliset normit. (Vrt. Elster 1996)

Viitaten Elsteriin Paronen (2015, 36) toteaa, että rationaalisuuden määrittely edellyttää, että preferenssit ja uskomukset, joihin valinnat perustuvat, ovat itsessään rationaalisia, että valinnat perustuvat oikeaan tietoon, että ne ovat muodostuneet autonomisesti ilman pakkoa tai ulkopuolista vallankäyttöä ja että preferenssijärjestykset ovat riippumattomia ulkopuolelle jääneistä vaihtoehdoista. Lisäksi preferenssien tulisi olla myös eettisesti ja moraalisesti hyväksyttäviä. Yllä esille nostettu intressinäkökulma ohjaa lisäksi kysymään kenen näkökulmasta rationaalisuutta tarkastellaan, miten yksilön ja organisaation hyödyt käytännössä ohjaavat päätöksentekoa ja miten hyödyt ovat yhdistettävissä.

5.6 Rationaalisuus strategisen muutoksen keinoja valittaessa – muutosstrategia

Muutosstrategian suunnittelu viittaa uskoon päätöksentekijän rationaalisuudesta ja hänen mahdollisuuksistaan tehdä rationaalisia valintoja muutoksen johtamisessa. Päätöksenteossa huomioon otettavien vaihtoehtojen analyttisen kartoittamisen voisi uskoa lisäävän rationaalisen päätöksenteon mahdollisuuksia, mutta toisaalta muutosstrategia ei takaa rationaalisuuden toteutumista. Muutostilanteen päätöksentekoa voidaan tarkastella kahden eri tyyppisen päätöksenteon ja niihin liittyvän informaation kannalta. Tätä jakoa on havainnollistettu kuviossa 18. Kuvion elementit perustuvat Elsterin (1996, 1391) näkemykseen ja kuvioon rationaalisen valinnan teoriasta, mutta ajatuksille on kehitetty uutta sisältöä ja näkökulmaa (joten kirjoittaja on kokonaan vastuussa kuviosta).

Ensinnäkin, muutosaloitteet (engl. change initiatives, ‘desires’) voivat nousta reaktioina ympäristön muutoksille tai myös strategisen johtajan tulkinnasta organisaation muusta muutostarpeesta. Päätöksenteko₁ liittyy muutoksen sisältöön (content). Ensimmäinen ympyrä nuolenkärkineen kuvaa sitä prosessia, jossa muutosaloite muovautuu lopulliseksi päätökseksi muutoksen sisällöstä. Tämä päätös (päätökset) tukeutuu informaatioon, joka pitää sisällään tietoa ja uskomuksia – oikeita tai vääriä – muutoksen



KUVIO 18. Rationaalisuus muutosstrategian valinnassa (kehitetty Elsterin 1996, 1391 ajatusten pohjalta)

lopputulemasta (engl. desired outcome, 'beliefs'). Tätä informaatiota on jo käytettävissä aloitevaiheessa ja sitä voidaan prosessissa myös täydentää ja hankkia lisää.

Toiseksi, toisen tyyppinen päätöksenteko (pätöksenteko₂: prosessi, muutosstrategia) liittyy muutoksen toteuttamisen keinoihin ja sitä tukee keinoihin liittyvä informaatio (informaatio₂). Tämä keinoihin liittyvä informaatio on myös yhteydessä mielikuvaan muutoksen lopputulemasta ja siihen liittyvien keinojen realistisuudesta, kustannuksista ym. Myös tätä informaatiota voidaan prosessissa tarkentaa. Keskeinen rationaalisuusnäkökulma liittyy muutoksen sisällön ja keinojen suhteeseen ja toinen ympyrä nuolenkärkinen kuvaa prosessia, jossa tuota suhdetta tarkastellaan. Prosessiin liittyvän päätöksenteon voidaan sanoa olevan päätöksentekoa muutosstrategiasta, erityisesti jos se täyttää muutosstrategisen suunnittelun kriteerit, joihin palataan myöhemmin.

Kahta eri tyyppistä päätöksentekoa tarkasteltaessa voidaan (ilman empiiristä näyttöä) arvioida, että keinojen valinnassa on helpompi olla rationaalinen kuin muutossisältöjä suunniteltaessa. Muutoksen sisältöihin liittyy todennäköisesti useita arvo- ja tunneperusteisia valintoja, joiden voisi kuvitella haittaavan objektiivisen kuvan muodostamista. Sen sijaan, kun muutossisältöjen valinnat on tehty ja tavoitteet asetettu voisi ajatella, että niihin pyritään mahdollisimman rationaalisesti keinoja kartoittaen – olisi siis mahdollista, että epärationaalisiiin tavoitteisiin pyritään sinänsä rationaalisin keinoin. Tietenkin keinojen valinnan rationaalisuutta rajoittaa keinoihin liittyvän tiedon laatu, miten syvällinen ja 'oikea' käsitys keinojen merkityksestä ja tehokkuudesta on tiedon perusteella muodostettavissa. Erityisesti ihmisten toimintatapoihin liittyvässä muutoksessa haasteeksi saattaa muodostua käyttäytymistieteellisen tiedon vaikea hyödynnettävyys.

Kaiken kaikkiaan kuvio ja sen ympärillä käyty spekulatiivinenkin pohdinta kuvaa muutostilanteen monimutkaisuutta ja irrationaalisten elementtien mahdollisuutta. Lisäksi sisältö ja prosessi ovat kytköksissä toisiinsa myös sitä kautta, että se, millaisena ihmiset muutoksen sisällön hahmottavat vaikuttaa keinojen realistisuuteen ja mahdollisuuksiin. Jos ihmiset kokevat

muutossisällön epämielekkäänä tai arvojensa vastaisena, eivät sinänsä hyvätkään keinot riitä muutoksen toteuttamiseen. Muutosstrategian näkökulmasta olisi tärkeintä, että päätöksentekijä tunnistaa omat motiivinsa ja päätöksentekonsa rationaalisuuden rajallisuuden sekä muutoksen sisältöä että prosessia koskevista kysymyksistä.

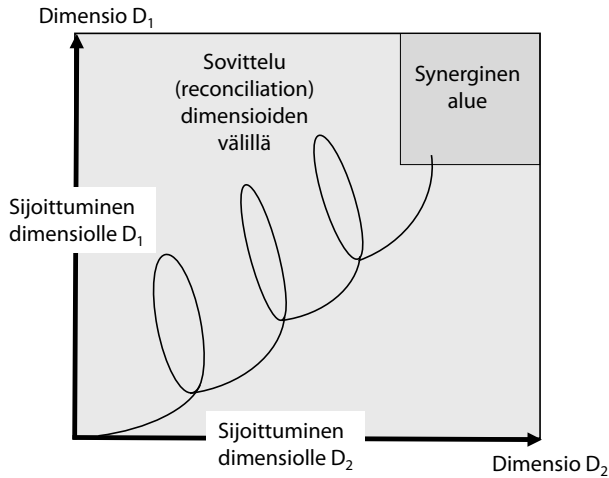
5.7 Dilemmat päätöksenteossa

Sekä muutoksen sisältöihin että prosessiin liittyvä päätöksenteko kohtaa usein dilemmoja, jotka voivat myös uhata rationaalisuutta: esimerkiksi kustannusten säästö toisaalla lisää kustannuksia tai aiheuttaa ongelmia toisaalla. Tarvitaan 'sovittelevia' vaihtoehtojen välillä. Dilemmateoria (Hampden-Turner 1990; Hampden-Turner & Trompenaars 2000) luo pohjaa näiden päätöksenteon näkökulmien tarkastelulle.

Muutosstrategiaa suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää intentionaalisten muutosprosessien arvoihin perustuva luonne ja ristiriitaisten arvojen esille nouseminen muutostilanteissa. Voimme tunnistaa kahdenlaisia dilemmoja: 'puhtaita dilemmoja', joihin ei löydy ratkaisua ja niitä, jotka liittyvät erilaisiin vaihtoehtoihin käytännön päätöksentekotilanteissa. Käytännön dilemmoja voidaan ratkaista ja niiden ratkaisu voi tuottaa lisäarvoa prosessissa, jota voidaan kutsua sovitteluksi (engl. reconciliation). (Hampden-Turner 1990; Hampden-Turner & Trompenaars 2000.)

Erilaisten vaihtoehtojen ja samalla arvojen sovittelua voidaan kuvata monimuotoisesti etenevänä prosessina, jonka tavoitteena on saavuttaa synerginen lopputulos eikä tyytyä kompromissiin, joka on useissa tapauksissa huono lopputulos kaikille osapuolille. Kuviossa 19 x- ja y-akselit edustavat erilaisia arvoja ja synergia saavutetaan matriisiin oikeassa yläkulmassa onnistuneen sovitteluprosessin lopputuloksena.

Sovitteluprosessi on esitetty etenevänä spiraalina, joka kuvaa samalla prosessissa tapahtuvaa oppimista. Etsimme jatkuvasti uusia ja parempia toimintatapoja eikä mikään lopputulema on pysyvä. Matriisi-idea voidaan soveltaa myös niin, että lopputulema kuvaa erilaista positioitumista erilaisilla arvoulottuvuuksilla. Sovittelun lopputulos kuvaa tällöin optimaalista

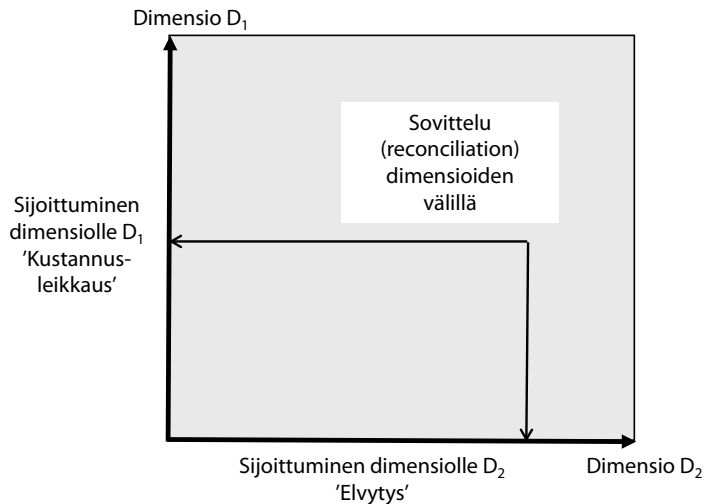


KUVIO 19. Vastakkaiset arvoulottuvuudet ja niiden sovittelu (Hampden-Turner (1990))

arvokombinaatiota vallitsevassa tilanteessa. (Laine & Kuoppakangas 2015) (Kuvio 20.)

Kuvion 20 esimerkki viittaa kuluvana vuonna on Suomessa käytyyn jatkuvaan keskusteluun kustannuksia leikkaavan ja elvyttävän strategian merkityksestä talouden tasapainottamiseksi. Tässä esimerkissä on oletuksena, että kysymys ei ole joko–tai -ratkaisusta vaan, että teoreettisesti katsoen olisi löydettävissä optimaalinen kombinaatio, joka sisältäisi piirteitä molemmista strategioista. Löydetty ja soviteltu ratkaisu ei olisi poliittinen kompromissi, vaan optimaalinen määrä kulutusta ja taloudellista toimeliaisuutta elvyttävien ja kustannuksia hallitsevia ratkaisuja yhdessä, mikä takaisi parhaan tuloksen talouden tasapainottamiseksi. Tyypillisesti monet tällaisista arvopohjaisista tekijöistä ilmenevät yksin tarkasteluna käännetyn U-käyrän muotoisena: liian paljon sinänsä hyvää asiaa (esimerkiksi kustannusten säästöä esimerkiksiapitapuksessa) voi johtaa huonoihin lopputuloksiin (esimerkiksi kulutusrysynän pienenemiseen) (ks. esim. Le ym. 2011).

Päätöksentekijät haluavat antaa itsestään kuvan rationaalisina toimijoina, ja sovitteluprosessin kuvaus voidaan nähdä usein rationaaliselta näyttävänä päätöksentekoprosessina. Jos kuitenkin tarkastellaan syvällisemmin dilemmateoriaa ja sen näkökulmia arvopohjaiseen päätöksentekoon, voidaan tun-



KUVIO 20. Sovittelu optimaalisen arvoyhdistelmän aikaansaamiseksi, fiktiivinen esimerkki. (Kehitetty Laine & Kuoppakangas (2015) pohjalta.)

nistaa näkyvä, rationaaliselta näyttävä päätöksentekoprosessi sekä piilossa oleva, arvoihin ja intresseihin sitoutunut prosessi, jota ei haluta tehdä näkyväksi tai joka on jopa osin tiedostamaton päätöksentekijälle itselleenkin. Tällöin sovittelu voi sisältää ennakkoluuloja ja stereotypioita ja omien intressien ohjaamia valintoja, joille etsitään usein 'rationaalisia perusteluja' ex post facto. Päätöksenteon rationaalisuutta empiirisesti tutkittaessa esimerkiksi haastattelutilanteissa tämän näkökulman huomioon ottaminen on tärkeää. Lopputuloksena voi olla, että havaittu positioituminen arvoulottuvuuksilla voi liittyä enemmän piilossa oleviin arvoihin ja intresseihin kuin eksplikoituihin rationaalsiin perusteluihin. (Laine & Rinne 2015.)

Hampden-Turnerin (1990) idea vaihtoehtojen sovittelusta sisältää oletuksen arvoista dimensionaalisenä asiana. Me emme tee joko/tai -arvioita vaan sekä/että-arvioita. Me sisällytämme yleensä 'jonkin verran' erilaisia näkökulmia ratkaisuihimme – harvat asiat ovat mustavalkoisia. Usein kysymys kuuluukin 'kuinka paljon?' – mikä on optimaalinen määrä ja yhdistelmä jossain tietyssä tilanteessa? (Laine & Rinne 2015.) Tämä näkökulma soveltuu hyvin muutosstrategisen suunnittelun rationaalisuuden arviointiin. Esimerkiksi, jos valitaan ihmisten osallistaminen yhdeksi muutosstrategian

keinoksi, mikä on optimaalinen määrä osallistumista, kun toisaalta tiedetään sen vievän aikaa ja aiheuttavan sitä kautta kustannuksia ja poissaoloa tuotannosta. Myös systeeminen näkökulma muutokseen ('kaikki vaikuttaa kaikkeen' – hyödyt yhtäällä, haitat toisaalla) korostaa dimensionaalisuuden ja sovittelun merkitystä muutoksessa.

Yhteenvetona dilemmateorian kontribuutiosta muutosstrategisessä suunnittelussa todetaan seuraavaa:

1. Organisatorinen päätöksenteko perustuu arvoihin, jotka voivat olla näkyviä tai piilossa olevia. Usein arvot sisältävät ristiriitaisia näkökohtia ja voivat luoda käytännön dilemmoja, joita voidaan sovittaa. Sovitteluprosessi voi myös luoda uutta synergiaa ja mahdollisuuksia positiivisen synteessin muodostamiseksi (vrt. Hegelin dialektinen muutosmalli, esim. Van de Ven & Poole 1996).
2. Organisatorinen päätöksenteko on luonteeltaan dimensionaalista. Yleensä tavoittelemme sekä/että -ratkaisuja ja arvojen harmoniaa. Aina tämä ei ole mahdollista.
3. Harmonian ja optimaalisen arvokombinaation etsintää voidaan pitää jatkuvana oppimisprosessina, joka samalla kehittää päätöksentekoprosessia.
4. Päätösten perusteluissa voidaan usein tunnistaa tietoista pyrkimystä tehdä ne rationaalisemmiksi kuin ne itse asiassa ovat ja piilottaa sosiaalisesti vähemmän hyväksyttävissä olevat motiivit. Muutosstrategian yksi tehtävä on lisätä päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja tuoda 'todellisten motiivien' tarkastelu osaksi prosessia.

5.8 Systeeminen muutosnäkemys

Systeemiajattelun korostumisen voidaan nähdä olevan seurausta ja kritiikkiä reduktionismille, joka pyrkii tarkastelemaan ilmiöitä pilkkomalla ne pieniin osiin. (esim. Douglas & Wygowski 1999). Systeemiajattelussa uskomme, että maailma on luonteeltaan systeeminen. Tämä tarkoittaa Floodin (2010, 269)

mukaan sitä, että ilmiöiden ymmärretään olevan systeemisen kokonaisuuden emergenttejä ominaisuuksia tai osia.

Systeemistä näkökulmaa on sovellettu jo 60–70 luvuilla kun organisaatioiden tutkimuksessa sovellettiin koneanalogioita, avoimen systeemin käsitettä ja organisaatioiden itseohjautuvuuden periaatteita (esim. Griffiths 1964; Andrew & Moir 1970; Kuhn 1974; Gharajedaghi 1999). Järjestelmiä voidaan tyypillisesti pitää ryhmänä objekteja tai entiteettejä, jotka ovat suhteessa toisiinsa ja muodostavat siten kokonaisuuden (Lazlo 1972). Tätä ajattelua voidaan soveltaa myös sosiaalisiin systeemeihin: sosiaalisen maailman voidaan nähdä koostuvan toisiinsa yhteydessä olevista sosiaalisista järjestelmistä, joita voidaan mallintaa kvalitatiivisesti ja/tai kvantitatiivisesti. Malleja voidaan hyödyntää tutkimuksessa kuvaamaan tai selittämään sosiaalisia ilmiöitä tai sitten apuna päätöksenteossa ennustamaan tapahtumia tai auttamaan kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa (Flood 2010, 270). Organisaatiokontekstissa tämä merkitsee keskenään vuorovaikutuksessa olevien alajärjestelmien tunnistamista ja niiden välisten suhteiden ymmärtämistä. Alajärjestelmiksi on perinteisesti nimetty mm. teknologia, rakenne, tehtävä- ja tavoitejärjestelmä ja ihmisten sosiaalinen järjestelmä (ks. esim. Owens & Steinhoff 1976).

Muutos ja vastaavasti myös muutosstrategia voidaan nähdä luonteeltaan systeemisinä. Muutosstrategian näkökulmasta tämä merkitsee muutoksen tavoitteita tukevien ja sille haitallisten alajärjestelmien muutosvoimien huomioon ottamista. Kun esimerkiksi rakenteellisia muutoksia tehdään, muutos voi kohdata vaikeuksia ihmisten sosiaalisen järjestelmän ja epämuodollisen organisaation kautta, kun ihmiset eivät halua luopua vanhasta sosiaalisesta verkostostaan. (Laine & Kuoppakangas 2015.)

Johdon päätöksenteon voidaan väittää perustuvan usein pelkästään yhden järjestelmän puitteissa tapahtuvaan asioiden tarkasteluun ja arviointiin. Organisaation jokainen muutos heijastuu vaikutuksiksi useaan alajärjestelmään ja koko organisaatioon, ei pelkästään siihen, jota sen uskotaan koskevan. Useimmat muutoshankkeet toimivat järjestelmien kollektiivisilla ulottuvuuksilla. (Karp 2006.) Tämä organisaatioiden interaktiivinen luonne unohdetaan usein. Jos esimerkiksi arvioidaan päätöksen taloudellisia vaikutuksia,

tuksia (koskien siis taloudellista järjestelmää) ja unohdetaan sen vaikutukset organisaation johtamisjärjestelmään (esimerkiksi ihmisten motivaatioon), voi muutosten toimeenpano vaarantua. Systeeminen näkökulma merkitsee 'ison kuvan' hahmottamista ja alajärjestelmien vaikutusten suunnan, voimakkuuden ja niiden keskinäisten suhteiden arviointia suhteessa muutoksen tavoitteisiin. Systeeminen organisaationäkökulma on oleellinen tekijä muutosstrategian suunnittelussa muutosta haittaavien tekijöiden tunnistamisen kautta, mutta myös sitä tukevien voimien tunnistamisessa. Esimerkiksi haluttua käyttäytymistä ja suoritusta (toimintajärjestelmää) voidaan tukea johtamis- ja palkitsemisjärjestelmän toimenpitein.

5.9 Muutosstrategian ja strategisen johtamisen yhteydet

Strategian ja strategisuuden käsitteitä tarkasteltiin jo edellä luvussa 2. Myös *strategista muutosta* voidaan lähestyä perinteisestä liikkeenjohdon ja liiketaloustieteiden näkökulmasta (esim. Mintzberg 1978; Johnson 1987; Pettigrew 1988; Porter 1998). Strategisen muutoksen määrittelyn perinteinen näkökulma sitoo toiminnan strategisen kehittämisen ympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin ja reaktiona niihin syntyviin tarpeisiin kyseenalaistaa ja muuttaa sekä ajatusmalleja että toimintaa (ks. esim. Gioia & Chittipeddi 1991, 433.) Strateginen muutostarve voi syntyä myös tulkitusta kehittämistarpeesta organisaation sisältä. Vaikka määrittelyissä on usein kyse yksityisen sektorin näkökulmasta, ne soveltuvat hyvin myös julkisen sektorin strategia-ajattelun.

Organisaatioiden strateginen johtaminen ja siihen liittyvä muutos kytkeytyvät yleensä missioihin, visioihin, strategiseen uusiutumiseen, strategiseen oppimiseen ja strategiseen johtajuuteen (vrt. Andersen 1987; Sanchez & Heene 1997; Mäkelin & Vuoria, 2000; Vera & Crossan 2004). Strategiseen muutokseen ensimmäisen vuoden aikana kytkeytyvät muutokset voidaan jakaa neljään vaiheeseen: visiointi (envisioning), viestiminen (signalling), uudelleen visiointi (re-visioning) ja energisointi (energizing) (Gioia & Chittipeddi 1991). Strateginen muutosprosessi alkaa siis yleensä visiolla ja sen prosessoinnilla ja ihmisten energisoinnilla ja motivoinnilla muutokseen.

Sen mukaisesti muutosstrategian pitäisi tukea visioprosessia sen eri vaiheissa. Organisaatioiden ylimmän johdon lisäksi koko organisaation pitäisi sisäistää muutoksen taustalla oleva visio ja tämä voi tapahtua sensemaking- ja sensegiving -prosesseissa (ks. tarkemmin Gioia & Chittipeddi 1991; Maitlis 2005; Weick ym. 2005).

Strateginen muutos toteutuu arkisemmin mm. strategisten investointien ja kehittämishankkeiden yhteydessä, ja muutosstrategian pitäisikin pysyä toimimaan myös tällä konkreettisella tasolla. Esimerkiksi uudenlaisen palvelu- ja toimintamallin istuttaminen palveluhenkilöstön arkirutiiniksi on haasteellinen muutos, joka ei yleensä onnistu ilman perusteellista muutosstrategista harkintaa (Laine 2000).

5.10 näkökulmaehdotuksia muutoksen johtamiseen

Yhteenvetona strategiseen muutokseen liittyvästä päätöksenteosta esitetään seuraavassa eräitä rajauksia ja näkökulmia, jotka voisivat suunnata tulevaa tutkimusta muutoksen toimeenpanon rationaalisuudesta. Rajaukset on esitetty osin kysymysten muodossa.

- (1) Mikä on muospäätöksenteon rationaalisuus, kun tarkastellaan strategisten muutoksen tavoitteiden ja toteuttamisen keinojen (prosessin) suhdetta? Voidaanko keinojen valinnassa tunnistaa muutosstrategisia piirteitä? Määritelmän mukaisesti muutosstrategia on muutoksen toteuttamiseksi valittu keinojen kokonaisuus, joka on siinä tilanteessa 'paras mahdollinen' ja siinä mielessä rationaalinen.
- (2) Muutosstrategisia päätöksiä tehdään yleensä suurissa organisaatioissa, joissa päätöksiä tehdään useilla hierarkkisilla tasoilla. Lisäksi organisaatiot tasapainoilevat hajautettujen ja keskitettyjen toimintamallien ja organisaatoratkaisujen välillä. Miten nämä näkökulmat vaikuttavat muospäätöksenteon rationaalisuuteen? Onko esimerkiksi päätöksenteon eri tasoilla riittävästi vapausasteita, jotta muutoksen implementointiin liittyvä luovuus ja sitoutuminen ja motivaatio voivat toteutua? Miten keskitetysti ('keskushallinnossa') laaditut muutosstrategiat mielletään

hajautetussa rakenteessa ('kentällä'). Tähän suhteeseen liittyy perinteisesti usein ongelmia. Päätöksenteon rationaalisuutta voidaan siis tarkastella keskitetyn ja hajautetun rakenteen kannalta.

- (3) Muutosprosesseihin liittyvä tieto ja osaaminen eivät ole välttämättä johdon ja esimiesten syvintä osaamisaluetta. Tästä syystä olisi tärkeää, että tunnistetaan, missä muutokseen liittyy tietoa on omassa organisaatioissa ja että sitä hankitaan tarvittaessa myös organisaation ulkopuolelta. Käytännössä tässä on usein kyse ns. linjaorganisaation ja asiantuntijaesikuntien työnjaosta ja yhteistyöstä. Erityisesti henkilöstöyksiköissä (HR-yksiköt) pitäisi olla muutososaamisen asiantuntijuutta. Kuten edellä todettiin, oikean ja riittävän tiedon hyödyntäminen päätöksentekoprosessissa on rationaalisuuden toteutumisen keskeinen edellytys. Tässä kohtaa rationaalisuutta haastaa muutokseen liittyvän (usein käyttäytymistieteellisen) tiedon luonne: tieto ei aina anna ehdottomia ja selkeitä toimintamalleja, vaan jättää soveltajalle harkintaa, mikä voidaan myös kokea epäselvänä ja vaikeana. Kaiken kaikkiaan tieteellisen tiedon ja tutkimushavaintojen soveltaminen muutostilanteissa on yksi muutosjohtamisen kehittämisaikana.

Edellä on puhuttu strategisesta muutoksesta ja myös strategisuuden edellytyksiä tarkasteltiin edellä. Erityisen haasteellista on laadullinen strateginen muutos. Laadullinen muutos voidaan tässä käytännönläheisesti määritellä muutoksiksi, jotka liittyvät pyrkimykseen muuttaa ja kehittää ihmisten toimintatapoja, käyttäytymistä ja työsuoritusta. Tällä määrittelyllä suljetaan pois puhtaasti teknologiaan ja rakenteeseen liittyvät muutokset, ellei niihin liittyviä toimintatapamuutoksia ole selvästi määritelty. Mm. organisaatiotekniikan muutokset ovat varmasti yleisimpiä 'strategisia muutoksia', mutta niitä on usein kritisoitu juuri siitä, että mikään ihmisten toiminnassa ei muutu. Erityisen mielenkiintoisia tutkimuskohteita olisivat esimerkiksi uudenlaiset tavat palvella asiakkaita (palvelumallit), johtamisjärjestelmät ja niiden sisältämät toiminnan muutostarpeet, laatujohtamiset, hyvinvointiin liittyvät toimintamallit ja johtaminen, innovaatiota edistävät toimintatavat ja työn sosio-tekniikkaan liittyvät muutokset (tiimit, uudenlai-

set työn muodot jne.). Juuri näitä hankkeita on käytännön työelämä täynnä ja juuri näihin hankkeisiin kohdistuu usein myös turhaumia, kun haluttuja tuloksia ei tunnuta saatavan aikaiseksi. Kirjoittaja uskoo, että muutosstrateginen tarkastelu voisi parantaa muutoshankkeiden laatua ja onnistumista.

6. Vastuullinen toiminta

Tässä luvussa tarkastellaan ’millainen on nykyaikainen käsitys vastuullisesta, organisaation henkilöstövoimavaroja kestäväen kehityksen näkökulmasta tarkastelevasta johtamisesta ja sen käytännön keinoista?’ Ensinnäkin määritellään vastuullisuuden käsitettä ja sitten sitä tarkastellaan käytännön toiminnan ja henkilöstövaikutusten näkökulmasta. Vastuullisen henkilöstöpolitiikan näkökulmia on toivottavasti voitu tunnistaa myös jo oikeastaan kaikesta edellä esitetystä.

6.1 Vastuullisen liiketoiminnan käsite

Edellä käytettiin vastuullisuuden käsitettä työhyvinvointivastuun yhteydessä. Käsitteen käyttöönotto sai paljon vaikutteita ns. yritysvastuuajattelusta (mm. Carrol 1991; Ketola 2005; Kotler & Lee 2005; Lämsä 2007). Vastuulliseen yritystoimintaan liitetään tänä päivänä myös yrityksen sosiaalinen vastuu työntekijöistään, ja sitä kautta yritysvastuu liittyy käytännössä yrityksen ylimmän johdon, johtoryhmän ja hallituksen henkilöstöä koskeviin päätöksiin. Toisaalta esimiehet käyttävät työnantajan juridista direktio-oikeutta ja tekevät sitä kautta johtamistyössään jatkuvasti vastuullisia tai ”vastuuttomia” ihmisten hyvinvointiin liittyviä päätöksiä. Tämän ajattelun vastapainoksi on nostettu esille alistaidon käsite (engl. Organizational Citizenship; Organizational Citizenship Behaviour, OCB; vrt. edellä), jolla viitataan työntekijöiden vastuulliseen toimintaan (Smith ym. 1983; Keskinen 2005).

Vastuullisesta yritystoiminnasta tai liiketoiminnasta on puhuttu jo 1960-luvusta alkaen, aluksi erityisesti liiketoiminnan etiikasta. 1980- ja 1990-luvuilla keskustelun painopiste siirtyi liiketoiminnan ympäristökysymyksiin, ja alettiin puhua kestävästä kehityksestä. Tällä hetkellä puhutaan yleisesti yrityksen yhteiskuntavastuusta tai yritysvastuusta (engl. Corporate Responsibility, CR), mutta myös vastuullisesta liiketoiminnasta, joka pitää

sisällään sosiaalisen, ympäristöön liittyvän ja taloudellisen vastuullisuuden. (Lovio 2006.) CR tai CSR (engl. Corporate Social Responsibility) voidaan yhdistää myös yrityskansalaisuuden (engl. Corporate Citizenship) käsitteeseen, jolloin viitataan liiketoimintamalleihin integroituun yritysten itsesääntelyyn ja lainsäädännön minimin ylittävään palvelutuotantoon kuten esimerkiksi työntekijöiden koulutuksen rahoittamiseen, eettisten koulutusohjelmien toteuttamiseen, ympäristöystävällisen tuotepolitiikan noudattamiseen ja yhteiskunnallisten tapahtumien tukemiseen. (Lin 2009.)

Vastuukäsitteeseen liittyy paljon filosofisia ja ontologisia näkökulmia ja merkityksiä. Carrollin vastuun tasojen luokitus on seuraava (Panula 1999):

1. Taloudellinen vastuu. Vastuu kannattavasta taloudellisesta toiminnasta, joka luo edellytykset muiden vastuiden kantamiselle.
2. Oikeudellinen vastuu. Velvollisuus toimia yhteiskunnan pelisääntöjen ja niiden pohjana olevan oikeudellisen säätelyn ja normiston mukaisesti.
3. Moraalinen vastuu. Yhteiskunnan arvojen, moraalisääntöjen ja vallitsevan oikeudenmukaisuuskäsityksen noudattaminen.
4. Filantrooppinen vastuu. Ihmisrakkauteen perustuva hyvinvoinnin ja elämän laadun edistäminen vapaaehtoisella toiminnalla (esimerkiksi hyväntekeväisyys).

Erityisesti ns. uusliberalistisen talouskäsitteeseen nähdään painottavan taloudellisen vastuun ensisijaisuutta. ”Yrityksen ainoa tehtävä on hoitaa omistajiansa varallisuutta” toteaa Björn Wahlroos, kun taas yksi Microftin johtajista, Akhtar Badshah, toteaa, että ”Emme voi väistää vastuuta. Yritysten kuuluu olla hyödyksi muutenkin kuin voittoa tuottamalla” (Suomen kuvalehti 26.9.2008). Kyse on varmaan myös siitä, miten tuota omistajien varallisuutta hoidetaan. Mikä liiketaloudellinen merkitys on kestävän kehityksen periaatteiden mukaisilla tuotteilla ja tuotantoprosesseilla tai hyvästä henkilöstön hoidosta muodostuvalla motivaatiolla ja tuottavuusvaikutuksella ja kaikkiin näihin liittyvällä hyvällä imagolla. Ja mistä tarkastelun aikavälistä puhutaan: lyhyen tähtäyksen edut eivät välttämättä luo pitkän aikavälin kilpailuetua.

Kari Neilimo (2006) puhuu ihmiskasvoisesta vs. kovasta markkinatalousyrityksestä ja näkee eron kulminoituvan erityisesti siinä, miten voimakkaasti, yksipuolisesti, lyhytnäköisesti ja ilman vuoropuhelua sidosryhmiensä ja ympäristönsä kanssa yritys valjastaa resurssinsa omistajien taloudellisen hyvinvoinnin lisäämiseksi. *”Ihmiskasvoisessa markkinataloudessa yrityksen päätaavoitteen saavuttaminen on moniulotteinen johtamisprosessi, jossa yrityksen laajat ja syvät sidosryhmäsuhteet, tiedottaminen ja vahva luottamus toisiinsa koko yritysorganisaatiossa, selkeät arvot ja organisaatiokulttuuri, eettisyyden liittäminen päätöksentekoon ja toimintaan, pitkäjänteinen yrityksen kehittäminen sekä yrityksen teknis-fyysisen ja ekologisen toimintaympäristön huomiointi johtamisessa muodostavat ne tekijät, jotka voidaan tyypillisesti liittää käsitteeseen ihmiskasvoinen markkinatalousyritys.”* (Neilimo 2006, 128). Näin nähty ja määritelty vastuullisuus näkyy mm. henkilöstön arvostuksessa ja kohtelussa ja hyvinvoinnin turvaamisessa, ja sitä kautta vastuullisella johtamisella on liittyviä työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Yhteiskuntavastuujattelu näkee myös mahdolliseksi organisaation ja yksilön etujen yhdistämisen siten, että ihmiskasvoisen markkinatalouden toimintamalli takaa yritykselle kilpailuedun markkinoilla (Neilimo 2006). Tässä on suuri ero perinteiseen eturyhmäajatteluun, joka näkee työnantajan ja työntekijän eturistiriidan olevan sovittamaton.

6.2 Vastuullinen toiminta käytännössä

Vaikka siis teoriassa näyttäisi siltä, että voidaan toteuttaa yhtä aikaa ihmiskasvoista markkinataloutta ja henkilöstöpolitiikkaa ja saavuttaa samalla yrityksen liiketaloudelliset tavoitteet, on edelleen nähtävissä merkkejä siitä, että nämä intressit eivät aina kohtaa. Erityisesti tämä näkyy vaikeiden taloudellisten aikojen henkilöstöpolitiikassa – siinä miten matala on kynnys ryhtyä yt-menettelyjen kautta vähentämään henkilöstöä, kun tavaroiden tai palvelujen kysyntä vähenee ja sitä kautta taloudellinen tulos heikkenee. Talouden suhdanteet ja niiden mukanaan tuoma taloudellinen liikkumavara tuntuvat siis määrittävän pitkälle sitä, miten vastuullisuus käytännössä toteutuu. On luonnollisesti paljon helpompi ottaa huomioon vastuullisuuden näkökohtia tilanteessa, jossa ta-

loudellinen tulos on hyvä kuin tilanteessa, jossa resurssit hädin tuskin riittävät toiminnan ylläpitoon. Toisaalta voisi sanoa, että taloudellisesti vaikeat tilanteet punnitsevat sen, miten vakavasti organisaatio vastuullisuuteen suhtautuu.

Julkisten organisaatioiden puolella suuntaus, josta käytetään nimeä new public management (NPM) (ks. tarkemmin esim. Lähdesmäki 2003), saattaa vaikuttaa siihen, miten vastuullisesti mm. henkilöstökysymyksiin suhtaudutaan. NPM tarkoittaa yksityisten yritysten soveltamien johtamisperiaatteiden soveltamista julkishallintoon. Nämä tulkinnat aiheuttavat joskus ylilyöntejä mm. siten, että korostetaan kohtuuttomasti kustannusten ja prosessien tehokkuuden merkitystä ja ulkoistetaan ja yksityistetään omaa palveluntuotantoa (mm. liikelaitostaminen) ja sitä kautta tehdään henkilöstövähennyksiä.

Oman haasteensa vastuulliseen henkilöstöpolitiikkaan tuo taloudellisen ja tuotannollisen toiminnan syklisyys. Esimerkiksi telakkateollisuus on perinteisesti ollut toimiala, jolle on ollut tyypillistä tilauskannan voimakas heilahtelu. Tilanteessa, jossa laivatilausten väliin on jäänyt pitkiä ajanjaksoja, työnantaja on vaikeassa asemassa: lomauttaako ja irtisanooko ammattitaitoista työvoimaa, josta voi olla kova pula ja kilpailu, kun tilauskirjat täyttyvät. Pitkän tähtäyksen näkökulmasta on varmaan edullista pyrkiä ylläpitämään ja kehittämään ammattitaitoista työvoimaa ja käyttää hiljaisempia aikoja mm. työntekijöiden koulutukseen, mutta toisaalta jossain kohtaa taloudellinen raskaus voi muodostua liian suureksi. Tästä näkökulmasta on helppo ymmärtää, että hyvä strateginen johtaminen – strategisten kilpailuehtojen miettiminen pitkällä tähtäimellä ja strateginen varautuminen toiminnan dramaattisiin muutoksiin – on parasta vastuullista liiketoimintaa.

6.3 Vastuullisen johtamisen henkilöstövaikutukset

Vastuullinen, eettisesti korkeatasoinen johtaminen tuottaa positiivisia henkilöstövaikutuksia. Tutkimustulokset osoittavat, että vastuullisella liiketoiminnalla ja johtamisella on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen, jolla taas on monia organisaation kannalta myönteisiä vaikutuksia (ks. myös edellä osallisuuden tarkastelu, luku 3). Näyttäisi siltä, että *luottamuksen* kokemus ja tunne on keskeinen vastuulliseen toimintaan

liittyvä välittävä muuttuja. Luottamuksen kokemus voi myös toimia vastuullisuuden operationaalistajana: vastuullisuutta voidaan mitata luottamuksen kokemuksen kautta. Luottamuksen kokemus heijastelee kaikkia vastuullisuuden osa-alueita (vrt. edellä: taloudellinen, juridinen ym. vastuullisuus) ja on siinä mielessä laaja-alainen vastuullisuuden mittari. Kokemus vastuullisesta liiketoiminnasta ja johtamisesta luo luottamusta ja sitä kautta sitouttaa ihmisiä organisaatioon, kehittää lojaliteettia ja työntekijöiden moraalialia sekä osallisuuden kokemusta. (Vrt. Lin 2009.)

Suomalaisen väitöskirjatutkimuksen mukaan utilitaristisen näkökulman voidaan sanoa olevan keskeisin tekijä yritysten motivoitumisessa vastuulliseen liiketoimintaan. Näitä utilitaristisia – hyötyeettisiä – lähtökohtia on kritisoitu sillä perusteella, että siinä tarkoituksen nähdään usein pyhittävän keinot. Lisäksi on pidetty mahdottomana arvioida yksiselitteisesti näiden utilitarististen lähtökohtien hyötyjä yksilöille ja yhteiskunnalle. Samalla kuitenkin yritysten odotetaan edistävän omalta osaltaan yhteiskunnan ja sen jäsenten aineellista ja immateriaalista hyvinvointia globaaleilla, kansallisilla ja paikallisilla markkinoilla. Jos yritykset eivät ota toimintatavoissaan huomioon myös eettisiä ja moraalialia arvoja, ne voivat kokea suuriakin taloudellialia menetyksiä. Kaikista sidosryhmistä erityisesti kuluttajat voivat valinnoillaan tukea ja edistää yritysten vastuullialia toimintatapoja. (Uimonen 2006.) Myös työntekijöiden valinnoilla on merkitystä. Tulevaisuudessa todennäköisesti yritysten maine vastuullialia toimijana ohjaa yhä merkittävämmiin ihmisten hakeutumista niiden palvelukseen.

Vastuullialia henkilöjohtaminen (leadership) merkitsee moraalialiaisesti ja eettisesti korkeatasoisten johtamismenettelyjen soveltamista. Siihen kuuluu mm. ihmisiä arvostava vuorovaikutus, tasa-arvoisuus tai toisinpäin muotoillen 'ei-diskriminoiva johtaminen', rehellisyys ja avoimuus jne. – yleensäkin periaatteet, jotka liitetään eettisesti korkeatasoiseen vuorovaikutukseen. Näin ajatellen vastuullialia johtaminen ja vuorovaikutus eivät tuo sinänsä mitään uutta periaatetasolla, mutta vallitseviin käytäntöihin ja arjen johtamiseen verrattuna ihanne ei vielä aina toteudu. Tästä yhtenä esimerkkinä on viimeaikainen keskustelu työelämän kiusaamisesta, jossa esimiehetkin ovat mukana jopa kiusaajina tai sen hiljaisina hyväksyjinä.

7. kokonaisuuden yhteenvetoa ja tulevaisuuden HR-trendejä

Edellä on käsitelty organisaatioiden henkilöstövoimavaroihin liittyviä keskeisiä teemoja, osaamista, hyvinvointia ja sosiaalista vastuuta. Sen jälkeen, kun käyttäytymistieteiden sovellukset löivät itsensä läpi noin 1960-luvulta lähtien, ovat erilaiset suuntauksset ja osin muotivirtauksetkin olleet tyypillisiä HR-arjessa. Jotkut trendit ovat olleet lyhytkestoisia, mutta toisaalta tietyt perushaasteet, jotka ovat liittyneet usein ihmisten motivoitumiseen, muutokseen sitoutumiseen ja tuottavuuden edellytyksiin ovat säilyneet – ne ovat vain nousseet esille uudelleen ja uudelleen, usein uusiin ismeihin tai myyviin termeihin puettuna. Erityisesti johtamiskirjallisuudessa näitä muotivirtauksia tulee ja menee jatkuvasti, mutta kuitenkin niiden ydin saattaa olla palautettavissa yksinkertaisiin perusasioihin. Toisaalta tietynä aikana joidenkin työelämäasioiden merkitys voi korostua kuten esimerkiksi tällä hetkellä työhyvinvoinnin: heikko taloustilanne pakottaa organisaatioita vähentämään henkilöstöään ja tämä aiheuttaa ihmisten kuormittumista.

Työelämän kehittämisessä ja kehittymisessä on lukuisia trendejä, joilla suurella osalla on vaikutusta siihen, miten HR-asioita organisaatioissa hoidetaan. Osaa näistä kehityssuunnista on jo edellä käsitelty. Lopuksi nostetaan vielä yhteenvetona esille eräitä kirjoittajan mielestä keskeisiä henkilöstöressurssien hoitoon liittyviä kehityssuuntia:

- HR-asioiden integroituminen organisaation perustehtävään ja tarkastelu sen kautta. Tämä merkitsee – erityisesti tänä niukan talouden aikana – paluuta HR:n perusasioihin.

- HR:n integroituminen organisaation kokonaiskehittämiseen: henkilöstöasioita ei hoideta erillisenä saarekkeena vaan yhdessä muiden keskeisten toimijoiden kanssa. Tämä edellyttää yhteistoimintataitoja ja yhteistä kieltä. Tämä edellyttää myös henkilöstöasioiden strategisuuden aitoa mieltämistä.

Käytännössä tämä voi johtaa yhä selkeämpään HR:n jakoon, jossa osa HR:sta toimii aidosti strategisena partnerina ja kehittäjänä ja osa tehokkaana operatiivisten asioiden toimenpänijana.

– Tutkimuslähtöisyys HR-asioihin lisääntyy (tai ainakin sen toivoisi lisääntyvän). Tästä yksi menetelmällinen esimerkki on tutkimusavusteisen kehittämisen ja toimintatutkimus-tyyppisten prosessuaalisten lähestymistapojen yleistyminen.

– HR:n tutkimus on monitieteellistä: HR:n kehittämistä tukeva tieto ei ole yhden tieteenalan tietoa vaan edellyttää monitieteellistä tutkimusta.

– Työelämän jäykkyyksien ja kehitystä estävien rakenteiden purkaminen edellyttää HR:lta uudenlaista joustavuutta ja innovatiivisuutta uusien ratkaisujen kehittämiseksi (esim. uudet työn tekemisen muodot ja teknologian hyödyntäminen).

– Elinkeinorakenteen muospaineet näyttäisivät korostavan yrittäjyyttä ja pienten ja keskisuurten yritysten merkityksen nousua suurten kustannuksella. Tämä kehitys luo paineita myös työelämän neuvottelu- ja edunvalvontajärjestelmien uudelleentarkasteluun, keskitettyjen mekanismien kriittiseen arviointiin ja joustavuutta korostavien ratkaisujen kehittämiseen. HR:n täytyy olla mukana tässä kehityksessä.

– Pienten yritysten ja organisaatioiden henkilöstöasioita ei välttämättä ole hoitamassa omia erikoistuneita HR-asiantuntijoita. Asioiden verkottunut hoito ja ostopalvelujen lisääntyvä käyttö edellyttävät uudenlaisten HR-toimintamallien rakentamista ja teknologian hyödyntämistä.

– Uusi työntekijäsukupolvi ('Y-sukupolvi') suhtautuu työhön ja työnantajaan uudella tavalla: elinikäiset työsuhteet ja lojaliteetti työnantajaa kohtaan murenevät, ihmiset vaihtavat työpaikkaa ja tyouria omista lähtökohdistaan. HR:n haasteeksi muodostuu kehittää ratkaisuja ja työnantajakuva, jotka houkuttelevat työntekijöitä.

Työelämän kehityssuunnista ja niiden henkilöstövaikutuksista käydään paljon julkista keskustelua. Myös tieteelliset agendat kertovat, mihin tämän päivän mielenkiinto suuntautuu.

Lähteet

- Ahonen, G., Bjurström, L.-M. & Hussi, T. 2001. Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset. Helsinki: Edita.
- Ahokas, P., Tiihonen, J., Neuvonen, J. & Suikki, M. (toim.) 2011. Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita. EK-SAK tuottavuusryhmä, Teknologiateollisuus ry. http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyomarkkinat_kannustava_palkkaus_palkkaustapoja_tyontutkimuksen_menettelytavat.pdf (Luettu 10.4.2017.)
- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes raportteja 45. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E. & Ylöstalo, P. 2010. Kohti kestäväää innovointia? Väli­raportti Tykes-ohjelman kehittämisprojektien tuloksista. Tykes, raportteja 69.
- Alfes, K., Truss, C. & Gill, J. 2010. The HR manager as change agent: evidence from the public sector. *Journal of Change Management* 10 (1), 109–127.
- DOI: 10.1080/14697010903549465
- Amit, R. & Schoemaker, P. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14 (1), 33–46.
- Amstad, F., Meier, L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N. 2011. A Meta-Analysis of Work–Family Conflict and Various Outcomes with a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology* 16 (2), 151–169.
- Andersen, D. 1987. Vision Management. *European Management Journal* 5 (1), 24–28.
- Andrew, G. & Moir, R. 1970. Information – Decision Systems in Education. Itasca, Illinois: F. E. Peacock Publishers.
- Andrews, K. 1987. *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Homewood.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus n:o 305/2006. Helsinki: Työministeriö.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. 2002. Henkilöstön osallistuminen parantaa työllisyyttä ja työelämän laatua. Työpoliittinen aikakauskirja 2, 33–48.
- Antonovsky, A. 1983. The Structure and Properties of Sense of Coherence Scale. *Social Science and Medicine* 36 (6), 725–733.

- Antonovsky, A. 1987. *Uraveling the Mystery of Health*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. & Palmer, N. F. 2010. Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology* 5 (1), 17–28.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 99–120.
- Becker, G.S. 1964. *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Beer, M. & Nohria, N. 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, May–June, 133–141.
- Bennis, W.G., Benne, K.D. & Chin, R. 1961. *The planning of change*. New York: Hol, Rinehart and Winston.
- Bhave, D. P., Kramer, A. & Glomb, T. M. 2010. Work–Family Conflict in Work Groups: Social Information Processing, Support, and Demographic Dissimilarity. *Journal of Applied Psychology* 95 (1), 145–158.
- Bosma, H., Marmot, MG., Hemingway, H., Nicholson, AC., Brunner, E. & Stansfeld, S. 1997. Low Job Control and Risk of Coronary Heart Disease in Whitehall II (Prospective Cohort) Study. *British Medical Journal* 314 (7080), 558–565.
- Boyatzis, R. 1982. *The competent manager*. New York: John Wiley.
- Boyatzis, R. 1993. Beyond competence: The choice to be a leader. *Human Resource Management Review* 3 (1), 1–14.
- Bridges, W. 1995. *Managing Transitions. Making the Most of Change*. London: Nicholas Brealey.
- Buhanist, P. & Immonen, S. 2093. Vuorovaikutus johtamisessa. *Psykologia* 5.
- Bunk, G. 1994. Competentieontwikkeling in de Duitse beroepsopleidingen. Development of competence in German vocational education and training. *Beroepsopleiding* 1, 8–15.
- Bunker, B.B., Alban, B.T. & Lewicki, R.J. 2004. Ideas in currency and OD practice: has the well gone dry? *Journal of Applied Behavioral Science* 40 (4), 403–422.
- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-Appraisal. *Journal of Management Studies* 41 (6), 977–1002.
- Burnes, B. 2011. Introduction: Why Does Change Fail, and What Can We Do About It? *Journal of Change Management* 11 (4), 445–450.
- Burnes, B. & Jackson, P. 2011. Success and Failure in Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management* 11 (2), 133–162.

- By, R.T. 2005. Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management* 5 (4), 369–380.
- Caldwell, R. 2008. HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal* 18 (3), 275–294.
- Carnall, C. 1999. *Managing change in organizations*. London: Prentice Hall.
- Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 34 (4), 39–48.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and structure: Chapter in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Charan, R. 2014. It's time to split HR. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/07/its-time-to-split-hr> (Luettu 20.10.2016.)
- Chiaburu, D. S., Oh, I-S., Berry, C. M. & Li, N. 2011. The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 96 (6), 1140–1166.
- Chin, R. & Benne, K. 1970. General Strategies for Effective Changes in Human Systems. In W. Bennis, K. Benne, R. Chin & K. Corey (eds.), *The Planning of Change*. Third edition. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Colbert, B.A. 2004. The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review* 29 (3), 341–358.
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. 1995. Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review* 73 (4), 118–128.
- Cucina, J. M., & Vasilopoulos, N. L. 2005. Nonlinear Personality–Performance Relationships and the Spurious Moderating Effects of Trainedness. *Journal of Personality* 73 (1), 227–260.
- Cummings, T. & Worley, C. 2001. *Organization Development and Change*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Cunha, M. 2002. “The best place to be”: Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company. *The Journal of Applied Behavioral Science* 38 (4), 481–495.
- Dahlin, P. 1978. *Limits to educational change*. London: The Macmillan Press.
- De Lange A. H., De Witte H. & Notelaers, G. 2008. Should I Stay or Should I Go? Examining Longitudinal Relations among Job Resources and Work Engagement for Stayers versus Movers. *Work & Stress* 22 (3), 201–223.
- Deal, T., Kennedy, A., Harbison, F. & Myers, C. 1982. *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dobson, P. & Starkey, K. 1994. *The Strategic Management Blueprint*. Oxford: Blackwell Business.
- Douglas, N. & Wykowski, T. 1999. *Beyond reductionism. Gateways to learning and change*. USA: CRC Press LLC.

- Dunleavy, P. & Hood, C. 1994. From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management* 14 (3), 9–16.
- Eduskunta 2006. Terveydenhuollon tulevaisuus. Tulevaisuusvaliokunnan kannanotto vuoden 2015 terveydenhuoltoon. www.eduskunta.fi. (Luettu 15.3.2010.)
- Edvinsson, L. & Malone, M. 1997. *Intellectual Capital*. USA: HarperBusiness.
- Egan, T. M., Upton, M. G., Lynham, S. A. 2006. Career Development: Load-Bearing Wall or Window Dressing? Exploring Definitions, Theories, And Prospects for HRD-Related Theory Building. *Human Resource Development Review* 5 (4), 442–477.
- Ellinor, L. & Gerard, G. 1998. *Dialogue: rediscover and transforming power of conversation*. New York: John Wiley & Sons.
- Elo, A-L ym. 2001. OPSNordic -käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Elster, J. 1989. Social Norms and Economic Theory. *Journal of Economic Perspectives* 3 (4), 99–117.
- Elster, Jon 1996. Rationality and the Emotions. *Economic Journal* 106 (438), 1386–1397.
- Elster, Jon 2010. Explaining social behavior. More nuds and bolts for the social sciences. Expanded and reviewed edition of *Nuts and bolts for the social sciences*, 1989. USA: Cambridge University Press, ss. 191–212.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Falconer, J. 2002. Emergence happens! Misguided Paradigms Regarding Organizational Change and the Role of Complexity and Patterns in the Change Landscape. *Emergence* 4 (1/2), 117–130.
- Flood, R.L. 2010. The Relationship of ‘Systems Thinking’ to Action Research. *Systemic Practice and Action Research* 23, 269–284. DOI 10.1007/s11213-010-9169-1
- French, W. and Bell, C. 1999. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. NJ: Prentice Hall.
- Fréry, F. 2006. The Fundamental Dimensions of Strategy. *MIT Sloan Management Review* 48 (1), 71–75.
- Gable, S. & Haidt, J. 2005. What (and Why) is Positive Psychology? *Rewiev of General Psychology* 9 (2), 103–110.
- Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Ignition. *Strategic Management Journal* 12, 433–448.
- Gharajedaghi, J. 1999. *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Gospel, H. 2003. *Quality of Working Life: A Rewiev on Changes in Work Organization, Conditions of Employment and Work-Life Arrangements*. Conditions of Work and Employment. Series no.1. Geneva: International Labour Organization.
- Graetz, F. & Smith, A. C. T. 2010. Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach. *Journal of Change Management* 10 (2), 135–154.

- Grant, R.M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review* 33 (3), 114–135.
- Green, D. E., Walkey, F. H. & Taylor, A. J. W. 1991. The Three-Factor Structure of the Maslach Burnout Inventory. *Journal of Social Behavior and Personality* 6 (3), 453–472.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, G. N. 1985. Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review* 10, 76–88.
- Griffiths, D. 1964. *Administrative Theory and Change in Organizations*. Teoksessa M. Miles, (toim.) *Innovation in Education* (425–436). New York: Teachers College Press.
- Gruman, J.A. & Saks, A.M. 2011. Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review* 21, 123–136.
- Grundy, T. 1994. *Implementing Strategic Change. A Practical Guide for Business*. England: Clays.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hallberg U. & Schaufeli W. 2006. “Same Same” But Different? Can Work Engagament Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist* 11 (2), 119–127.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamer, L., Kossek, E., Anger, W. K., Bodner, T. & Zimmerman, K. L. 2011. Clarifying Work–Family Intervention Processes: The Roles of Work–Family Conflict and Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Journal of Applied Psychology* 96 (1), 134–150.
- Hamlin, B. 2010. What is HRD? A Definitional Review and Synthesis of the HRD Domain. *Journal of European Industrial Training* 35 (3), 199–220.
- Hampden-Turner, C. 1990. *Charting the corporate mind. From dilemma to strategy*. Oxford, UK: Blackwee Publ.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. 2000. *Building cross-cultural competence: How to create wealth from conflicting values*. New York: John Wiley & Sons.
- Hanhinen, T. 2010. *Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Hannus, J. 1993. *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suori-tuskyky*. HM&V Research. Jyväskylä: Gummerus.
- Hannus, J. 2004. *Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit*. Jyväskylä: Gummerus.
- Happonen, M., Mauno, S., Nätti, J. & Kinnunen, U. 1998. Koettu työn epävarmuus: pitkit-täistutkimus kolmessa työorganisaatiossa. *Janus* 6 (3), 279–298.
- Harbison, F.H. and Myers, C.A. 1964. *Education, Manpower and Economic Growth: Stra-tegies of Human Resource Development*, McGraw-Hill, New York, NY.

- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: WSOY.
- Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen: suuntauksia ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hughes, M. 2011. Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? *Journal of Change Management* 11 (4), 451–464.
- Huovari, J. (toim.) 2008. Aineeton pääoma ja talouskasvu. Tekesin katsaus 230/2008. <<http://www.pikes.fi/documents/69108/72713/Aineeton+pääoma+ja+talouskasvu.pdf>>. (Luettu 10.2.2014.)
- Huhtanen, P. 1995. Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa K. Lindström (toim.), *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyypä, H. 1996. Työ meni – meneekö terveys. *Janus* 4, 326–339.
- Ilmarinen, J. 2004. Jatkavatko ja jaksavatko suomalaiset työelämässä nykyistä pidempään? *Työ ja ihminen* 18, 207–208.
- Ilmarinen, J., Lähtenmäki, S. & Huhtanen, P. 2003. *Kyvvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritystrategiana*. Helsinki: Talentum.
- Janz, N. K., Champion, V. L. & Strecher, V. J. 2002. The Health Belief Model. In K. Glanz, B. K. Rimer, & F. M. Lewis (eds.), *Health Behavior and Health Education: Theory, Research and Practice* (45–66). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jarzbkowski, P. 2005. *Strategy as Practice; An Activity Based Approach*. London: Sage.
- Jarzbkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60 (1), 5–27.
- Jarvis, P. 1988. *Adult and continuing education. Theory and practice*. London: Routledge.
- Johnson, G. 1987. *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Basil Blackwell.
- Järvensivu, A. 2006. *Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta*.
- Järvensivu, A. & Koski, P. 2009. Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatutkimuksen instituutti. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 84/2009.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. 2007. *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. 2003. Micro Strategy and Strategizing: towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies* 40 (1), 3–22.
- Judge, T. A., Ilies, R. & Dimotakis, N. 2010. Are Health and Happiness the Product of Wisdom? The Relationship of General Mental Ability to Educational and Occupational Attainment, Health, and Well-Being. *Journal of Applied Psychology* 95 (3), 454–468.
- Julkunen, R. (2002). *Työtä vastaan? Yhteiskuntapolitiikka* 4.
- Järnefelt, N. 2002. Työkiireen syiden jäljillä. Teoksessa N. Järnefelt, & A-M. Lehto (toim.), *Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiire kokemuksista työpaikoilla*. Tilastokeskus. Helsinki: Hakapaino.

- Kaboolian, L. 1998. The New Public Management: Challenging the Boundaries of the Management vs. Administration Debate. *Public Administration Review* 58 (3), 189–193.
- Kairinen, M., Koskinen, S., Nieminen, K., Ullakonoja, V., & Valkonen, M. 2006. *Työoikeus*. 2. uud.p., Juva: WSOY.
- Kajanto, A. & Tuomisto, J. 1994. *Elinikäinen oppiminen. Vapaan sivistystyön 35. vuosikirja*. Kansanvalistusseura & Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Saarijärvi: Gummerus.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. 1997. *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: työterveyslaitos.
- Kamensky, M. 2000. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari.
- Kanter, R.M., Stein, B.A. & Jick, T.D. 1992. *The Challenge of Organizational Change*. New York: The Free Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. *Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Karasek, R. A. 1979. Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly* 24 (2), 285–308.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. & Amick, B. 1998. The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology* 3 (4), 322–355.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. *Healthy Work, Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.
- Karp, T. 2006. Transforming Organizations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership. *Journal of Change Management* 6 (1), 3–20. DOI: 10.1080=14697010600565186
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. (toim.) 2007. *Työ ja terveys Suomessa 2006. Työterveyslaitos*. Helsinki.
- Keskinen, S. 2005. *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia-sarjan julkaisu nro 59*. Vammala: Kunnallisanalan kehittämissäätiö, KAKS.
- Ketola, H. U. 2010. *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Pehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä*. Akateeminen väitöskirja, Jyväskylä studies in business and economics 92. Jyväskylän yliopisto.
- Ketola, T. 2005. *Vastuullinen liiketoiminta*. Helsinki: Edita Publishing.
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2000. *Strategisen osaamisen johtaminen*. Edita: Helsinki.
- Koivisto, S. & Vartiainen, M. 2008. *Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa. Psykologia 1*.
- Konttinen, E. & Pirttilä, I. 1996. *Asiantuntijan muodonmuutos? Teoksessa I. Pirttilä, E. Konttinen, J. Nuotio ja E. Turjanmäki (toim.) Asiantuntijuuden anatomia, 9–10*. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, Joensuu.

- Korkalainen, A. & Kokko, K. 2008. Psykologinen näkökulma aikuisiän hyvinvointiin ja siihen kytkeytyviin tekijöihin. *Psykologia* 4, 261–273.
- Kotler, P. & Lee, N. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. 1995. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, May–June, 11–16.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. 2007. Leading change. *Harvard Business Review* 85 (1), 96–103.
- Kuhn, A. 1974. *The Logic of Social Systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kulik, C., & Bainbridge, H. T. J. 2006. HR and the Line: The Distribution of HR Activities in Australian Organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 44, 240–256.
- Lado, A.A. & Wilson, M.C. 1994. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective. *Academy of Management Review* 19, 699–727.
- Laine, P. 2000. Asiakaspalvelumallin oppiminen. Muutosprosessin ja kontekstuaalisten tekijöiden merkitys oppimiselle. Lisensiaattitutkimus, Turun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Laine, P. 2007. Osaamisen johtaminen ja HRD – tarua vai totta. Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. *Julkaisusarja A20/2007*. Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa. Akateeminen väitöskirja, Turun yliopiston julkaisuja C 372, kasvatustieteiden tiedekunta Turku: Turun yliopisto.
- Laine, P. & Kuoppakangas, P. 2015. A Reconceptualization of Change Strategy – One Application of Dilemma Theory. *Journal of Change Management* 15 (4), 332–352.
- Laine, P. & Ollila, S. 2016. Osallisuuden kokemus hajautetuissa asiantuntijaorganisaatioissa. *Kunnallistieteen aikakauskirja* 44 (4), 45–63.
- Laine, P. & Rinne, R. 2015. Developing Wellbeing at Work: Emerging Dilemmas. *International Journal of Wellbeing* 5 (2), 91–108.
- Laine, P. & Silvennoinen, H. (2017). Organisaatioiden henkilöstökoulutus – tarve ja oppimismahdollisuudet. *Julkaisematon artikkelikäsitelmä*.
- Laine, P., Stenvall, J. & Tuominen, H. 2017. A strategic role for HR: is it a competence issue? *Nordic Journal of Business* (painossa).
- Laine, P-M. 2010. Toimijuus strategiakäytännössä: diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia. Akateeminen väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu, sarja A-1: 2010.
- Laurila, J. 2007. Organisaatioteoreettinen lähestymistapa strategiseen johtamiseen: Viimeaikaisia tuloksia ja uusia näköaloja. *Liiketaloustieteellinen Aikakauskirja LTA* 1/08.

- Lazlo, E. 1972. *The Systems View of the World: The Natural Philosophy of the New Developments in the Sciences*. New York: G. Braziller.
- Le, H., Oh, I-S., Robbins, S., Ilies, R., Holland, E. & Westrick, P. 2011. Too Much of a Good Thing: Curvilinear Relationships Between Personality Traits and Job Performance. *Journal of Applied Psychology* 96 (1), 113–133.
- Lee, M. 1997. The developmental approach: a critical reconsideration. Teoksessa J. Burgoyne & M. Reynolds (eds.), *Management Learning*. London: Sage, 199–214.
- Lee, M. 2001. A Refusal to Define HRD. *Human Resources Management International* 4 (3), 327–341.
- Lehto, A-M. ja Sutela, H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Leonard-Barton, D. 1995. *Wellsprings of Knowledge*. Harvard Business School Press: USA.
- Lewin, K. 1947. 'Group Decisions and Social Change.' In T. Newcomb & E. Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Henry Holt.
- Lewin, K. 1951. *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Levy, A. & Merry, U. 1986. *Organizational Transformation*. New York: Praeger Publishers.
- Lin, C.-P. 2009. Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement. *Journal of Business Ethics* 94, 517–531. DOI 10.1007/s10551-009-0279-6
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. *Onnistu strategiassa*. Helsinki: WSOY.
- Lippitt, R., Watson, J. & Westley, B. 1958. *The dynamics of planned change*. New York: Harcourt, Brace.
- Livingston, B. A. & Judge, T. A. 2008. Emotional Responses to Work–Family Conflict: An Examination of Gender Role Orientation Among Working Men and Women. *Journal of Applied Psychology* 93 (1), 207–216.
- Lo, K., Macky, K., and Pio, E. 2016. The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The international Journal of Human Resource Management* 26 (18), 2308–2328. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.102187>
- Long, C.S., Ismail, W. K. W., and Amin, S. M. 2013. The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (10), 2019–2033. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.725080>
- Lovio, R. 2006. Vastuullinen johtaminen ja johtajuus liiketoiminnassa. Teoksessa Lehtinen, U. & Mittilä, T. (toim.) *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä. Kauppateieteellinen yhdistys*. Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2014. Työolobarometri. Syksy 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö, Työllisyys- ja yrittäjäosasto. <http://www.tem.fi/files/38687/TEMrap_5_2014_07022014.pdf>. (Luettu 15.2.2014.)

- Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Akateeminen väitöskirja, Acta Wasaensia No 113, hallintotiede 7. Vaasa.
- Lämsä, A-M. 2007. Yrityksen vastuullisuus – mitä ja miksi? Teoksessa P. Vauhkonen (toim.), Liiketoiminnan vastuullisuus – minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon Opisto JTO, 42–51.
- Maitlis, S. 2005. The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal* 2005 48 (1), 21–49.
- Manka, M-L. & Siekkinen, P. 2008. Työhyvinvoinnin kehittämisen kivinen tie – kokemuksia Etelä-Pirkanmaalla toteutetusta kehittämishankkeesta. *Työelämän tutkimus* 2, 198–203.
- Mankkinen, T. 2011. Palomiehen ammatti työnä ja elämäntapana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Manninen, P. (toim.) 2009. Työterveyshuolto Suomessa vuonna 2007. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Manninen, P., Laine, V., Leino, T., Mukala, K. & Husman, K. 2007. Hyvä terveyshuoltokäytäntö. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. 1997. The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. 2008. Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology* 93 (3), 498–512.
- Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50 (4), 370–396.
- McLagan, P.A. (Toim.) 1983. Models for excellence: The conclusions and recommendations of the ASTD Training and Development Competency Study. Washington DC: American Society for Training and Development.
- McClellan, J.G. 2011. Reconsidering Communication and the Discursive Politics of Organizational Change. *Journal of Change Management* 11 (4), 465–480.
- McWilliams, A. & Siegel, D. 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review* 26 (1), 177–127.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. 2002. Motivational Interviewing. New York, NY: Guilford Press.
- Miller, W. R., & Rose, G. S. 2009. Toward a Theory of Motivational Interviewing. *American Psychologist* 64 (6), 527–537.
- Mincer, J. 1962. On the Job Training: Cost, Returns, and Implications. *Journal of Political Economy* 70 (2), 50–79.
- Mincer, J. 1974. Schooling, Experience, and Earnings. New York: Columbia University Press.
- Mincer, J. 1989. Human Capital and the Labour Market: A Review of Current Research. *Educational Researcher*, May, 27–34.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in Strategy Formulation. *Management Science* 24 (9), 934–48.

- Mintzberg, H. & Walters, J. A. 1985. Of strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6, 257–272.
- Mintzberg H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Moilanen, L. 2002. Voimavarat ja elämisen hallinta tyypillisessä ja epätyypillisessä työssä palvelualalla. *Työpoliittinen aikakauskirja* 3.
- Molineux, J. 2013. Enabling Organizational Cultural Change Using Systemic Strategic Human Resource Management – a Longitudinal Case Study. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (8), 1588–1612, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.723022>
- Mäkelin, M. & Vuoria, A. 2000. *Transformaatio. Suuri Muutos*. HM&V Research. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Mäkinen R. 1993. Working Life Background of Occupations and Certification of Vocational Competence. Teoksessa R. Mäkinen & M. Taalas (toim.) *Producing and Certifying Vocational Qualifications*. University of Jyväskylä: Institute for Educational Research. Publication series B: Theory and practice 83. 5–12.
- Mäkineniemi, J-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Mäkitalo, J. 2005. Mitä on työhön liittyvä hyvinvointi. Teoksessa E. Paso, J. Mäkitalo & J. Palonen, J. (toim.), *Viimeinen työkirja? Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus ja Eläkevakuutusyhtiö Tapiola*. Kolmas painos. Art-Print.
- Neilimo, K. 2006. Yrityksen yhteiskuntavastuu ja hyvä yrityksen johtaminen. Käytännön johtamisen asettaminen teoreettisen viitekehyksen yhteyteen. Teoksessa Lehtinen, U. & Mittilä, T. (toim.) *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä*. Kauppatieteellinen yhdistys. Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Nevi, A., Tirri, K. 2003. Hyvää verkko-opetusta etsimässä. Suomen kasvatustieteellinen seura. Painosalama: Turku.
- Nielsen, K. & Cleal, B. 2010. Predicting Flow at Work: Investigating the Activities and Job Characteristics That Predict Flow States at Work. *Journal of Occupational Health Psychology* 15 (2), 180–190.
- Niemelä, J. & Kalliola, S. 2008. Ei yksin palkasta. *Työelämän tutkimus* 6 (3), 239–250.
- Niinistö, K. 1980. Koulutusinnovaation edellytykset ja toteuttaminen. Kouluneuvostouudistus pedagogisena, hallinnollisena ja sosiaalisena muutostapahtumana. Akateemisen väitöskirja, Turun yliopiston julkaisusarja C:26.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-creation Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press: New York.
- Ojanen, M. 2007. *Positiivinen psykologia*. Helsinki: Edita.
- Orlikowski, W. J. 1996. Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research* 7 (1), 63–92.
- Owens, R. & Steinhoff, C. 1976. *Adminstrating Change in Schools*. New Jersey: Prentice Hall.

- Palm, A. & Voutilainen, E. 1970. Henkilöstöhallinto. Jyväskylä: Gummerus.
- Panula, J. 1999. Moraalin ja talouden risteyksessä. Empiirinen tutkimus moraalista ja tuloista koskevien käsitysten eriytyneisyydestä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu Sarja A-10:1999. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Parmigiani, A. & Hovard-Grenville, J. 2011. Routines Revisited: Exploring the Capabilities and Practice Perspective. *The Academy of Management Annals* 5 (1), 413–453.
- Paronen, E. 2015. Rationaalinen päätöksenteko sosiaali- ja terveystalouden uudistuksessa – tapaustutkimus kahdesta sosiaali- ja terveystalouden uudistuksesta Pohjois-Savossa. Akateeminen väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Julkaisu n:o 109.
- Parzefall, M. & Hakanen, J. 2010. Psychological Contract and Its Motivational and Health-enhancing Properties. *Journal of Managerial Psychology* 25, 4–21.
- Pelttari, P. 1997. Sairaanhoidajan työn nykyiset ja tulevaisuuden kvaalifikaatiovaatimukset. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto. Stakesin tutkimuksia -sarja 80.
- Perry, C. L., Baranowski, T., & Parcel, G. S. 1990. How Individuals, Environments, and Health Behavior Interact: Social Learning Theory. In K. Glanz, F. M. Lewis, & B. K. Rimer (toim.) *Health Behavior and Health Education: Theory Research and Practice* (161–186). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Peters, T. 1989. *Thriving on chaos*. London: Pan.
- Pettigrew, A.M. (toim.) 1988. *The Management of Strategic Change*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pihlanto, P. 2002. Onko rationaalisen toimijan oletus mielekäs? Rationaalisuus, subjektiivisuus ja konstruktioivinen tutkimusote. Juhlakirja-artikkeli Eero Kasasen juhlakirjaan 17.6.2002.
- Porter, M. 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors: with a New Introduction*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68 (3), 79–91.
- Prochaska, J. Q. & DiClemente, C. C. 1983. Stages and Processes of Self-Change of Smoking: Toward an Integrative Model of Change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 51 (3), 390–395.
- Prochaska, J. & DiClemente, C. 1984. *The Transtheoretical approach: Crossing traditional boundaries of change*. Dorsey Press: Homewood, IL
- Prochaska, J., DiClemente, C. & Norcross, J. 1992. In Search of How People Change. Applications to Addictive Behaviours. *American Psychologist* 47 (9), 1102–1114.
- Purser, R. E. & Petranker, J. 2005. Unfreezing the Future. Exploring the Dynamic of Time in Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Change* 41 (2), 182–203.
- Pyöriä, P. (toim.) 2017. *Työelämän myytit ja todellisuus*. Tallinna: Gaudeamus.
- Raivola, R., Heikkinen, A., Kauppi, A., Nuotio, P., Oulasvirta, L., Rinne, R., Kamppi, P. & Silvennoinen, H. 2006. Aikuisten opiskelumahdollisuudet ja järjestäjäverkko toisen

- asteen ammatillisessa koulutuksessa. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 15. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Robbins, S. B., Allen, J., Casillas, A., Peterson, C. H., & Le, H. 2006. Unraveling the Differential Effects of Motivational and Skills, Social, and Self-Management Measures from Traditional Predictors of College Outcomes. *Journal of Educational Psychology* 98 (3), 598–616.
- Rodriguez-Sanchez, A., Schaufeli, W., Salanova, M., Cifre, E., Sonnenschein, M. 2011. Enjoyment and Absorption: An Electronic Diary Study on Daily Flow Patterns. *Work & Stress* 25 (1), 75–92.
- Rosenstock, I. M. 1974. The Health Belief Model and Preventive Health Behavior. *Health Education Monographs* 2, 354–386.
- Ruoholinna, T. 2002. Terveydenhuollon ikääntyvät muutoksessa. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 3, 107–125.
- Ruohotie, P. 2005a. Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* (7) 3, 4–8. Helsinki: OKKA-säätiö.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social development, and Well-Being. *American Psychologist* 55 (1), 68–78.
- Saastamoinen, M. 2006. Minuus ja identiteetti tutkimuksen haasteina. Teoksessa P. Rautio & M. Saastamoinen (toim.) *Minuus ja identiteetti. Sosiaalipsykologinen ja sosiologinen näkökulma*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. 2005. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology* 90 (6), 1217–1227.
- Sanchez, R. & Heene, A. 1997. *Strategic Learning and Knowledge Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Saskin, M. 1976. Changing Toward Participative Management Approaches: A Model and Method. *Academy of Management Review* 1 (3), 75–86.
- Sarala, U., Sarala, A. 1997. *Oppiva organisaatio*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer-paino.
- Schaufeli, W. B., Daamen, J. & van Mierlo, H. 1994. Burnout among Dutch Teachers: An MBI-Validity Study. *Educational and Psychological Measurement* 54 (3), 803–812.
- Schaufeli W. B., Maslach, C. & Marek, T. 1993. *Professional Burnout*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. 2006. Dr. Jeckyll and Mr. Hyde: On the Differences between Work Engagement and Workaholism. In R. J. Burke (ed.) *Research Companion to Working Time and Work Addiction* (193–217). Northhampton, UK: Edward Elgar.
- Schein, E. 1965. *Organizational psychology*. New York: Prentice Hall.

- Schaufeli W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A. 2002. The measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *The Journal of Happiness Studies* 3 (1), 71–92.
- Schreurs, B., van Emmerik, H., Notelaers, G. & De Witte, H. 2010. Job Insecurity and Employee Health: The Buffering Potential of Job Control and Job Self-Efficacy. *Work & Stress* 24 (1) 56–72.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive Psychology. An Introduction. *American Psychologist* 55 (1), 5–14.
- Senge, P. 1999. *Esipuhe*. Teoksessa: Isaacs, W. 2001. *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Senge, P. 2004. Preface to the Routledge classics Edition. Teoksessa: D. Bohm (toim.) *On Dialogue*. New York: Routledge.
- Sheldon, K. & King, L. 2001. Why Positive Psychology is Necessary. *American Psychologist* 56 (3), 216–217.
- Shuck, M. B., Tonette, S. R. & Albornotz, C. A. 2010. Exploring Employee Engagement from the Employee Perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training* 35 (4), 300–325.
- Siltala, J. 2004. *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- Silvennoinen, H., Laine, P. & Lindberg, M. 2014. *Oppimismahdollisuuksien ja työpaikkakoulutuksen vaikutukset työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin*. Työsuojelurahastolle tehty tutkimussuunnitelma 1.9.2014. Turun yliopisto, kasvatustieteiden laitos.
- Simon, H. A. 1982. *Models of Bounded Rationality. Empirically Grounded Economic Reason*, 1–2. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Simon, H.A. 1996. *Models of My Life*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. 2010. Are Leaders' Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-Being of their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research. *Work & Stress* 24 (2), 107–139.
- Smith, K. & Berg, D. 1987. *Paradoxes of Group Life*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68 (4), 653–663.
- Stace, D. & Dunphy, D. 2001. *Beyond the Boundaries: Leading and Re-creating the Successful Enterprise*, 2nd edition. Sydney: McGraw-Hill.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.
- Stroh, L.K., & Treehuff, D. 2003. Outsourcing HR Functions: When – and When Not – to Go Outside. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10, 19–28.
- Stähle, P., Grönroos, M. 1999. *Knowledge Management. Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY: Porvoo.

- Sveiby, K. E. 1997. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: BerrettKoeehler.
- SVT 2014, Suomen virallinen tilasto: Aikuiskoulutustutkimus. ISSN=1797-3589. Aikuiskoulutukseen Osallistuminen 2012. Helsinki: Tilastokeskus. <http://www.tilastokeskus.fi/til/aku/2012/01/aku_2012_01_2013-06-13_tie_001_fi.html>. (Luettu 22.2.2014).
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Talentum.
- Tapola, K. & Kallio, T. J. 2007. Tarvitaanko luovan työotteen johtamista? Näkökulmia teoriasta ja empiriasta. *Työelämän tutkimus* 1, 24–39.
- Tichy, N.M. & Devanna; M. 1986. *The transformational Leader*. USA: John Wiley & Sons.
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. 2016. The HR Department's Contribution to Line Managers' Effective Implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal* 26 (4), 449–470. DOI: 10.1111/1748-8583.12116.
- Tuomi, I. 1999. *Corporate Knowledge. Theory and Practice of Intelligent organizations*. Helsinki: Hakapaino.
- Uimonen, M-L. 2006. Suomalaisten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu: Sidosryhmäviitekehys yritysten ja ulkoisten sidosryhmien edustajien näkemyksissä. Akateeminen väitöskirja. University of Helsinki, Faculty of Social Sciences, Department of Social Policy. URN:ISBN:952-490-035-1. <http://hdl.handle.net/10138/23429>.
- Ulrich, D. 1996. *Human Resources Champions*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. & Lake, D. 1995. Human Resource Competencies: an Empirical Assessment. *Human Resource Management* 34 (4), 473–496.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. D. 2013. The State of the HR Profession. *Human Resource Management* 52 (3), 457–471.
- Uotila, T.-P. 2010. Osaamistiedon epistemologiat systeemitoeettisesta näkökulmasta. Teoksessa T.-P. Uotila (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 293, liiketaloustiede 106. Vaasa.
- Uotila, T.-P., Viitala, R. & Pihkala, T. 2010. Johdanto. Teoksessa T.-P. Uotila (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 293, liiketaloustiede 106. Vaasa.
- Utraiainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto, D Medica 1014.
- Utraiainen, K., Kyngäs H. & Nikkilä, J. 2007. Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi: grounded theory -tutkimus. *Hoitotiede* 19 (6), 314–325.
- Vaherva, T. & Valkeavaara T. 1997. Henkilöstön kehittäjän rooli oppivassa organisaatiossa. Teoksessa P. Sallila & J. Tuomisto (toim.) *Työn muutos ja oppiminen*. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu.

- Van de Ven, A. H. & Poole, S. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review* 20 (3), 510–540.
- Vanhala, S. & Kolehmainen, M. (toim.) 2006. HRM – between performance and employees. Proceedings from the HRM conference in Helsinki, November 16, 2006. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-75.
- Vartiainen, M., Teikari, V., Pulkkis, A. (1989) *Psykologinen työnopetus*. Otakustantamo. Hämeenlinna: Karisto.
- Vasilopoulos, N. L., Cucina, J. M., Dyomina, N. V., Morewitz, C. L., & Reilly, R. R. 2006. Forced-Choice Personality Tests: A Measure of Personality and Cognitive Ability? *Human Performance* 19 (3), 175–199.
- Vasilopoulos, N. L., Cucina, J. M., & Hunter, A. E. 2007. Personality and Training Proficiency: Issues of Bandwidth-Fidelity and Curvilinearity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80 (1), 109–131.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. 1999. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology* 50, 361–386.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16 (4), 409–421.
- Vera, D. & Crossan, M. 2004. Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review* 29 (2), 222–240.
- Viitala, R. 2010. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Pragmatistinen näkökulma. Teoksessa T-P. Uotila (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 293, liiketaloustiede 106. Vaasa.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. Merja, H. 1999. *Muutoslaboratorio*. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Edita.
- Wiig, K.M. 1997. Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go. *Expert Systems With Applications* 13 (1), 1–14.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelut dialogina ja diskursiivisina puhikäytäntöinä. Tapaus-tutkimus metsäteollisuuden organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 630, Tampereen yliopisto.
- Worley, C. G. & Feyerherm, A. E. 2003. Reflections on the future of organization development. *Journal of Applied Behavioral Science* 39 (1), 97–115.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2009. Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82 (1), 183–200.

Liitteet

Liite 1 Geneeriset HR kompetenssit (esitetty suorana lainauksena alkuperäislähteestä Ulrich ym. 2012, 463–464):

“Strategic Positioner. High-performing HR professionals think and act from the outside-in by mastering four levels of business. First, they learn the language of the business, which revolves around finance. Like learning a foreign language, they may not speak like a native, but they need to be able to get around. Second, they need to co-create their organization’s strategy. Third, they need to target and serve key customers of their organization by identifying customer segments, knowing customer expectations, and aligning organization actions to meet customer needs. Finally, they need to be deeply knowledgeable of general business conditions (e.g., social, technological, economic, political, environmental, and demographic trends) that affect their respective industries and geographical regions.

Credible Activist. Effective HR professionals are credible activists because they build their personal trust through business acumen. Credibility comes when HR professionals do what they promise, build personal relationships of trust, and can be relied on. They communicate clear and consistent messages with integrity. They also have a point of view, not only about HR activities, but also about business demands. They learn how to influence others in a positive way through clear, consistent, and high-impact communications. Finally, HR professionals need to be self-aware and committed to building their profession.

Capability Builder. An effective HR professional melds individual abilities into effective organization capabilities. Capability represents what the organization is good at and known for that represents an organization’s ins-

titutional strengths and the reputation that the organization has relative to those strengths. Capabilities have been referred to as a company's culture, process, or identity. HR professionals should facilitate capability audits to determine the identity of the organization. Such capabilities include customer service, speed, quality, efficiency, innovation, and collaboration. One such emerging capability of successful organizations is to create an organization where employees find meaning and purpose at work.

Change Champion. As change champions, HR professionals make sure that isolated and independent organization actions are integrated and sustained through disciplined change processes. HR professionals make an organization's internal capacity for change match or lead the external pace of change. As change champions, HR professionals help make change happen at institutional (changing patterns), initiative (making things happen), and individual (enabling personal change) levels. To make change happen at these three levels, HR professionals play two critical roles in the change process. First, they initiate change by building a case for why change matters, overcoming resistance to change, engaging key stakeholders in the process of change, and articulating the decisions to start change. Second, they sustain change by institutionalizing change through ensuring organizational resources, designing organization structures, facilitating systemic communications, and orchestrating continual learning.

Human Resource Innovator and Integrator. Effective HR professionals know the historical research on HR so that they can be innovative and integrate HR practices into unified solutions to solve future business problems. They must know the latest insights on key HR practice areas related to human capital (talent sourcing, talent development), performance accountability (appraisal, rewards), organization design (teamwork, organization development), and communication. They must also be able to turn these unique HR practice areas into integrated solutions, generally around an organization's leadership brand. These innovative and integrated HR practices then result in high impact on business results by ensuring that HR practices maintain their focus over the long run and do not become seduced by HR "flavor the month" or by another firm's "best practices."

Technology Proponent. In recent years, technology has changed the way in which HR people think and do their administrative and strategic work. At a basic level, HR professionals need to use technology to more efficiently deliver HR administrative systems such as benefits, payroll processing, health care costs, and other administrative services. In addition, HR professionals need to use technology to help people stay connected with one another. This means that technology plays an increasingly important role in improving communications, doing administrative work more efficiently, and connecting inside employees to outside customers. An emerging technology trend is using technology as a relationship-building tool through social media. Leveraging social media enables the business to position itself for future growth. HR professionals who understand technology will create improved organizational identity outside the company and improve social relationships inside the company. As technology proponents, HR professionals have to access, advocate, analyze, and align technology for information, efficiency, and relationships.

Liite 2 Sanchezin kompetenssimalli: organisaatio avoimena systeeminä (Uotila ym. 2010)

