

A vibrant orange background featuring a collage of various speakers and musical notes. A large treble clef is positioned at the top left. Several speakers of different sizes and orientations are scattered across the scene, some appearing to be part of a larger audio system. The overall aesthetic is energetic and musical.

Työn Tuuli

TYÖELÄMÄ
- VAI TYÖ JA ELÄMÄ?



Sisällys

Asko Miettinen, pääkirjoitus

Työelämä ja työ ja elämä: reflektioita ja vastakohtaisuuksia 4

Jari Salminen

Työn ja elämän yhdistäminen 6

Peter Rehnström

Onko tuottavuus työhyvinvoinnin vihollinen? 13

Prof. Geert Hofstede

National cultures, organizational cultures and the role of management 22

Liisa Mäkelä, Kati Saarenpää ja Vesa Suutari

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kansainvälisissä tehtävissä:
sopeutumishaasteita ja elämän rikkautta 32

Anna-Maija Lämsä, Sirpa Koponen, Melina Kärkäs ja Marianne Ekonen

Mistä potkua eri-ikäisten työurille? 37

Aino Tenhiälä ja Oskar Lehmusniemi

HR-asiantuntijoiden uskomukset hyvistä HR-käytännöistä 41

Marjatta Jabe

Leading yourself: living and leading at the next level, Dr. Jagdish Parikhin haastattelu 46

Työn Tuuli 2/2012

Toimitusneuvosto:

Professori Matti Vartiainen, Aalto yliopisto, Perustieteiden laitos
Professori Kari Lilja, Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu, puheenjohtaja
KTT Paula Kirjavainen, Paula Kirjavainen Consulting Oy
Toimitusjohtaja Risto Suominen, HR Practices Oy
Toimitusjohtaja E. Olavi Salminen, Salmentor Oy
Kehitysjohdaja Anne Silfverberg, työ- ja elinkeinoministeriö

Toiminnanjohtaja Leena Malin,
Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry, vastaava päätoimittaja
Taitto: Pirta Mikkola
Kustantaja: Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry
Paino: Euraprint Oy 2012
ISSN 1235-2035

ASKO MIETTINEN

Asko Miettinen on teollisuustalouden emeritusprofessori, joka toimi Työn Tuulen ensimmäisen toimitusneuvoston puheenjohtajana 1991–1994.



Työelämä ja työ ja elämä: reflektioita ja vastakohtaisuuksia

Elinkeino- ja ammattirakenteen muutos tapahtui Suomessa kenties nopeammin ja rajummin kuin missään muualla. Aikaa tarvittiin vain muutama sukupolvi. Pähkinänkuoressa: isovanhemmat olivat maanviljelijöitä, vanhemmat teollisuustyöläisiä, lapset toimihenkilöitä ja lastenlapset toimivat nykyisin informaatioammateissa.

Muutos jatkuu yhä nopeana. Uusia työtehtäviä ja ammatteja syntyy ja toisia kuolee tai joutuu ainakin uhanalaiseksi. Myös perinteinen työn eetos on muutospaineiden kohteena. Työllä on ollut keskeinen merkitys suomalaisessa elämäntavassa. Työ ja kansallisuusaate ovat kytkeytyneet vahvasti toisiinsa. Aleksis Kiven seitsemän veljestä, Runebergin Saarijärven Paavo ja Väinö Linnan Koskelan Jussi ovat edustaneet uurastuksen ja ankaran työnteon esikuvia sukupolvien ajan.

Sosiologi Matti Kortteinen kuvasi vielä 1990-luvun alussa työtä suomalaisen miehen kunnian kenttänä, jossa selvittäään vaikka veren maku suussa, sillä pärjättävä on. Kunnian lisäksi Kortteisen tutkimuksessa vilisevät häpeä, uhrautuminen, alemmuus, v-tus ja kiukku. Kuva oli kovin erilainen verrattuna tuonaikaisiin työelämän laatua, työn humanisointia, uusia organisaatiomuotoja ja johtamisoppeja edustaviin innostuneesti esille tuoviin suuntauksiin.

Kortteisen aidolta tuntuva kuvaus selviytymisestä työelämän kunnian kentällä viittaa tavallaan myös pitkään kestäneeseen ja toistaiseksi ratkaisemattomaan debattiin siitä, millaisia ovat teknologisen kehityksen ja modernisaation todelliset vaikutukset työn sisältöön. Työ ja työelämä tuntuvatkin olevan jatkuvassa murroksessa. Kuva yhtenäisestä ja suuren kehitysoptimismmin leimaamasta työelämästä lienee murtunut viimeistään 1990-luvun alun suureen lamaan.

Kortteisen maalaama maisema tuskin sopii kuvaamaan itseensä luottavan, tavoitetietoisin, ubiik-
kia informaatiota hallitsevan mutta samalla kärsimättömän y-sukupolven (1980-luvulla ja myöhemmin
syntyneet) työelämään kohdistamia odotuksia ja tunteita. Uuden sukupolven ”mobiilissa työntekijä-
sää” on väitetty projektin korvaavan työsuhteen, työajan olevan milloin vain ja työnkuvankin vähän sitä
sun tätä. Työtä voi olla vaikea erottaa ihmisten sosiaalisesta toiminnasta ja sen uudenaikaisesta tietotekni-
sistä välittymisestä ylipäänsä. Edellisten sukupolvien vankkumattomat käsitykset työn suuresta itseisar-
vosta ja jokaisen kunnan kansalaisen velvollisuutena eivät enää vetoa nuoriin. Y-sukupolven edustajien
osuus kasvaa nopeasti työelämässä – he nousevat jo vuonna 2020 suurimmaksi ikäluokaksi. He haluavat
tulla työelämään omilla ehdoillaan.

Edellä esitettyjen uuden ja vanhan työn eetoksen välimaastoon sijoittuu monenlaisia käsityksiä sii-
tä, mihin suuntaan kehitys on menossa ja miten siihen mahdollisesti voidaan vaikuttaa.

Samanaikaisesti näyttäviä enenevän monenlaiset ja monimuotoiset työn järjestämisen muodot:
määrä- ja osa-aikaiset, työosuuskunnat, itsensä työllistäjät, vuokratyöntekijät, apurahojen varassa toi-
mivat, työharjoittelijat, työosuuskunnat, tilaaja-tuottaja-ketjut, omaishoitajat ja vapaaehtoistyöntekijät.
Epävakaudesta elävä prekariaatti (”tilapäistö”) ja työelämän prekarisaatio voi olla muodostumassa aivan
omaksi elämäntavakseen. Rajat palkkatyön, kotityön, opiskelun, vapaa-ajan ja työttömyysjaksojen välil-
lä ovat hämärtyneissä.

Viimeaikaisen työelämästä käytävään keskusteluun ovat sytykkeitä tuottaneet mm. Eero Riikonen,
Mikko Makkonen ja Ilpo Vilkkumaa (”Hullun työn tauti” 2002), Juha Siltala (”Työn huononemisen ly-
hyt historia” 2004, 2007), Raija Julkunen (”Uuden työn paradoksit” 2008), Ilkka Haavisto (”Työelämän
kulttuurivallankumous” 2010) ja Tuomo Alasoini (”Mainettaan parempi työ” 2010). Nämä kirjoitukset
esittävät työelämän kehityksestä sekä puolesta että vastaan näkökohtia. Muutos ja murros sisältävät aina
jostakin entisestä luopumista, joka voi ilmetä myös kipuiluna ja haikailuna vanhan perään. Voiko glo-
baalin kilpailun maailmassa menestyä vain hylkäämällä vanhaa mahdollisimman nopeasti?

Voidaan väittää, että merkittävä osa Suomessa työelämästä käydystä viimeaikaisesta keskustelusta
on ollut sävyllään kielteistä. Työn kuluttavuudesta, masennuksesta, työstressistä ja työssä viihtymättö-
myydestä on tullut jokapäiväisiä puheenaiheita. Työelämästä saatuja kokemuksia on tulkittu korostu-
neen individualistisesta ja subjektiivisesta näkökulmasta. Havainto on hämmäntävä ja ristiriitainen, sillä
suuri enemmistö suomalaisista on empiiristen tutkimusten mukaan työhönsä tyytyväisiä. Myös nykyistä
työelämän laatua pidetään pääosin hyvänä ja tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin on osoitettu liittyvän toi-
siinsa. Ilmeisesti pikemminkin mielikuvat työelämästä ovat muuttuneet huonommiksi, ei itse työelämä.

Positiivisiksi tulkittavat selvitykset työelämän nykyisestä tilasta eivät kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö
ratkottavana olisi todellisia ongelmia ja uhkia. Ongelmista pienimpiä eivät ole julkisen sektorin heikko
tuottavuuskehitys ja se, että teollisuudesta on vähentynyt 2000-luvulla yli 100.000 työpaikkaa. Tämä vai-
kuttaa suoraan vientiin, nuorten työpaikkoihin ja verotulojen kertymään. Kansainväliset esimerkit ovat
osoittaneet, että tällaisia työpaikkoja ei helposti saada takaisin, vaan tilalle syntyy yleensä huomattavasti
heikommin palkattuja palvelualan työpaikkoja.

Työelämästä on aina ollut erilaisia käsityksiä, sekä kehitysmuutoksia että kriittisiä. Työtäkin on mo-
nenlaista. Ehkä on perusteltua pitää 2000-luvun työtä Raija Julkusen tapaan sekä hybridinä että mosaiik-
kina, johon sisältyy rutiinia ja uuden kehittämistä, kiinnostavuutta ja yksitoikkoisuutta, nousuja ja lasku-
ja. Työelämän osaamistarpeet eriytyvät, mutta samalla esiintyy koordinaation vaateita. Tarvitaan entistä
enemmän joustavuutta, liikkuvuutta, kommunikaatiivisuutta ja – kärsivällistä pääomaa.

Maailma ei hevin tule valmiiksi. On seurattava avoimin silmin, mitä ympärillä liikkuu ja tapahtuu
ja säilytettävä kysyvä perusasenne, ”the spirit of inquiry”.

JARI SALMINEN

KTJ Jari Salminen. Yli 20 vuoden kokemus johtamis- ja esimiestehtävistä. Jari on toiminut muiden tehtävien ohella yritysconsulttina vuodesta 1986 ja väitellyt tohtoriksi Turun Kauppakorkeakoulusta vuonna 2000 aiheena muutosjohtaminen ja johtamisviestintä. Jari toimii J-Impact Oy:n hallituksen puheenjohtajana.



Työn ja elämän yhdistäminen

Orjatalouden pitkä varjo

Työn ja elämän yhdistäminen on varsin uusi pohdinnan aihe työn historiassamme. Vielä 1950-luvun agraarisessa Suomessa valtaosa kansasta koki elämän ja työn yhtenä kokonaisuutena. Työpäivät olivat pitkiä ja elämä määräytyi työn tekemisen ehdoilla. Orjataloudessa, torpparitaloudessa ja vielä pitkään sen jälkeenkin ajateltiin, että raataja on isäntänsä omaisuutta, joka ei tarvitse omaa aikaa. Oman elämän sisällön pohdinta kuului pienen eliitin etuoikeuksiin. Muiden piti huolehtia lähinnä hengissä pysymisestäään. Vielä 1950-luvulla tehtiin 12-tuntista työpäivää ja lauantainakin klo 14 saakka. Tähän elämisen malliin ei paljon ”omaa elämää” mahtunut.

Välillä miettii, miten paljon vanha ajattelumalli ohjaa edelleen johtamista. Monet johtamisen mallit ja sanasto on lainattu armeijasta, missä johdettavat ovat (lain nojalla) esimiestensä kokoaikaisessa käs-kyvallassa, vailla vapautta päättää omasta ajastaan.

Työelämää ohjaavat paradigmat muuttuvat yllättävän hitaasti. Aloittaessani uraani 1980-luvun puolivälissä puhuttiin paljon leadershipistä, tiimitoiminnasta ja kehityskeskusteluista. Samat asiat näyttävät olevan agendalla edelleenkin. Painamme sitkeästi eteenpäin, kuten aina ennenkin eikä johtamisen innovaatioihin törmää ainakaan liian usein.

Omituisia kysymyksiä

Huippumyyjäni tokaisi syyskuussa heti aamupalaverin alkuun: ”Ajattelin matkustaa tammi-maaliskuuki-si Australiaan, kun tämä Suomen talvi on niin hemmetin synkkä”.

Meinasi kahvi mennä väärään kurkkuun, mutta sain sanotuksi: ”Okei, Miten ajattelit työt hoitaa, vai aiotko jäädä sinne pysyvästi?”

”Ei!”, vastasi myyjäni, ”Olen selviteltyt asiaa ja kyllä myynnin voi hoitaa sieltäkin. Puhelut maksavat about 5 senttiä minuutti ja netti toimii sielläkin. Ja aikaerokin on sopiva iltaihmiselle. Kun kello on siellä 17.00, on Suomessa aamukasi. Pitää vaan jaksaa painaa puoleenyöhön, niin työpäivä on pulkassa.”

Puhumme paljon haastavista esimiestilanteista. Ehkäpä tämä on sellainen? Olen itsekin korostanut paljon ihmisen rytmisyyden, toiveiden ja ominaisuuksien huomioimista työn suunnittelussa. Nyt minut haastettiin vastaamaan sanoistani. Millä argumenteilla ratkaisu tulisi tehdä? Pitääkö minun yrittää korostaa luterilaista työn tekemisen etiikkaa tyyliin: ”Otsasi hiessä sinun pitää leipäsi ansaitseman”? Toisaalta, mitä väliä sillä on, missä työ tehdään, kunhan se tulee tehdyksi. Myyjä on kovasti innostunut ideastaan ja hänen työtehonsa on selvästi parantunut. Pitäisikö minun siis maksaa jopa hänen matkansa työhyvinvoinnin tukemisen nimissä?

Edellä kuvaamani esimerkki ei ole mitenkään ainutkertainen meidän pienessä yrityksessämme. Talouspääliikkömme oli viime tammikuun Nepalissa ja muutoinkin meillä otetaan työstä vapaata silloin, kun tarve vaatii. Toistaiseksi työt ovat silti tulleet hoidetuiksi.

Julkisuuteen nousee säännöllisesti puheenvuoroja työelämän joustoista, mutta usein niillä tarkoitetaan sitä, että työntekijät joustavat työnantajan tarpeen mukaan. Olemme kuitenkin lähestymässä tilannetta, jossa hyvät tekijät voivat itse sanella työehtojaan. Raha ei suinkaan aina ratkaise, vaan tärkeäksi tekijäksi nousee mahdollisuus sovittaa elämä ja työelämä yhteen siten, että molemmille riittää aikaa ja energiaa¹. Yritykset, joissa ihmisten johtamiseen panostetaan, saavat parhaat tekijät palvelukseensa, kun taas ne, joissa työolojen kehittäminen laiminlyödään, eivät välttämättä saa kunnollista työvoimaa rahallakaan.

Miksi kuvittelemme, että nykyinen työn tekemisen mallimme on ainoa oikea? Millaiseen ajatusmaailmaan perustuu EK:n jatkuva huoli siitä, etteivät suomalaiset paiksi taukoamatta töitä koko 8 tunnin työaikaa? Onko herroilta mennyt kokonaan ohi se lääketieteellinen fakta, että ihminen on rytmisen olento, jonka toiminnassa työvaihetta seuraa aina lepovaihe. Yleensä noin 1,5 tunnin välein. Sanotaan, että formulakisat **voitetaan varikolla. Huolto ja palautuminen ovatkin aivan yhtä tärkeitä kuin pelkkä kierrosaikojen parantaminen.**²

Mitä, jos uskaltaisimme uskoa siihen, että työelämän inhimillistäminen johtaa myös parempiin tuloksiin. Että työssä onnistumisen edellytysten parantamisella ja onnistumisen esteiden raivaamisella voimme edistää kaikkien osapuolten hyvinvointia. Osakkeenomistajista työntekijöihin. Onko vastakainasettelun lietsominen enää järkevää?

Lisää kysymyksiä

Ihmettelen työtä koskevan ajattelumme vaihtoehtomuutta. Mitä pahaa siinä on, että opiskelijoiden valmistuminen viivästyy siitä syystä, että he työskentelevät opintojensa lomassa (ja niiden rahoittamiseksi)? Kysehän on työelämään tutustumisesta ja työelämän moninaisten taitojen opettelamisesta. Palkkaan paljon mieluummin vastavalmistuneita, joilla on pelkän teoreettisen tiedon lisäksi kokemusta elämästä ja työelämästä.

Miksi eläkepäiviä ei voisi viettää myös työuran keskellä? Vapaavuosi 45-vuotiaana mahdollistaisi oman uran uudelleenarvioinnin ja ehkäpä kokonaan uuden ammattitaidon hankkimisen. Tästä voisi työnantajakin hyötyä. Uudesta osaamisesta innostuneena voisi sitten hyvinkin jatkaa työtään presidentilliseen ikään, esimerkiksi 75-vuotiaaksi.

Pitääkö kaikkien järjestää työnsä samalla tavoin? Entä, jos haluaa paikia puolet vuodesta 12-tuntisia työpäiviä kuutena päivänä viikossa ja sitten viettää toisen vuosipuoliskon messityttönä Karibialla.

1 Esimerkiksi Akavan opiskelijoiden jäsentutkimus 2012 sekä Kirsi Pihan ja Liisa Poussan kirjoittama Dialogi paremman työelämän puolesta (Talentum 2012), joka pohjautuu 1 500 Aalto-yliopiston opiskelijan vastauksiin.

2 Loehr, Jim, Schwartz, Tony, The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal. 2008

Pitääkö meidän ylipäättään (erityisesti asiantuntijatyössä) keskittyä työssäoloaikaan ja työpaikalla oleskeleluun. Eikö sovitujen tavoitteiden saavuttaminen riitä?

Miksi etätyön salliminen on edelleen kovin nihkeää monissa organisaatioissa? Toki monia onnistumisiakin on, mutta monin paikoin törmää vahvoin ennakkoluuloihin, että työntekijöiden työaika pitää pystyä valvomaan.

Henkilövuokrausyrityksiä pyritään leimaamaan pelkiksi pätkätyön teettäjiksi, mutta itse asiassa yhä useampi niiden työntekijöistä on tehnyt valintansa siksi, että he haluavat itse päättää elämästään ja ajankäytöstään.³

Mitä voimme itse tehdä työn ja elämän sopusoinnun lisäämiseksi?

Organisaatioiden johtamista on aina helpompi arvostella kuin muuttaa omaa käyttäytymistään. Voimme kuitenkin itse tehdä yhtä ja toista oman työhyvinvointimme⁴ kohentamiseksi, sen sijaan, että jäämme odottamaan että järjestelmä korjaa itsensä. Olennaista on opetella suhtautumaan omaan työhönsä ammattilaisen tavoin. Tällä tarkoitan omien taitojen systemaattista harjoittelua.⁵

Jouduin itse pohtimaan tekemisen tapojani, kun 17-vuotinen työskentely vakuutus- ja rahoitusallalla alkoi puuduttaa. Oma ratkaisuni työn ja elämän vinoutuman korjaamiseksi oli jatko-opintojen aloittaminen työn ohessa ja vähittäinen siirtyminen yrittäjäksi. Mittavan asuntolainan kannustamana suoritin jatko-opinnot kolmessa vuodessa ilman opintovapaita. Arvioni mukaan työtaakkani kasvoi ajankäytöllä mitaten noin 50 prosentilla. Selviytyäkseni lisätaakasta, jouduin opettelemaan tehokkaampia työtapoja. Jälkeenpäin arvioiden vaikeinta oli kuitenkin muutoksen käynnistäminen. Työn ja opiskelun yhdistäminen sujui lopulta jopa yllättävän helposti ja koin varsin helpoksi löytää tapoja työskentelyni tehostamiseksi. Huomasin myös varsin pian, ettei työelämämme ole aivan niin huippuun asti viritettyä, kuin yleisesti uskotellaan. Kiirettä tosin kyllä riittää.⁶

10 tapaa tehostaa työskentelyään

Ehtiäkseni enemmän, minun piti siis opetella tekemään vanhat työni tehokkaammin ja kaappaamaan säästämäni aika opinnoille. En kuitenkaan keskittynyt pelkästään uurastuksen lisäämiseen, vaan halusin parantaa elämänlaatuani laajemminkin. Vaikka aika-avaruus kaareutuu, meidän on varauduttava siihen, että matkamme tässä universumissa saattaa jäädä ainutkertaiseksi. Elämää ei kannata uhrata yksinomaan työlle tai henkilökohtaisille pyrkimyksille, vaan elämisellekin pitää jäädä aikaa. Elämisellä tarkoitan kaikkea sellaista, usein ajantuhlaukseksi miellettyä tekemistä, jota eivät ohjaa tavoitteet, eikä suoritusten arviointi. Vaikkapa laiturin nokassa istuminen ja onkiminen ilman koukkua. Eräässä tutkimuksessa haastattelemamme (vasta) 65-vuotiaina eläkkeelle siirtyneet työntekijät eivät katuneet sitä, että he olivat viettäneet liian vähän aikaa konttorilla, vaan sitä, että moni muu elämän osa-alue oli jäänyt liian vähälle huomiolle⁷.

Työtaakan kasvattamiseen ei kuitenkaan kannata rynnätä suin päin. Ennen suoritustason nostamista kannattaa varmistaa riittävä uni. Ihminen tarvitsee yleensä 6–8 tuntia unta. Ilman riittävää lepoa suorituskykymme laskee nopeasti ja joudumme viettämään aikaamme negatiivisen energian alueella. Emme aina pysty nukkumaan pitkää yöunta, mutta tällöin voimme paikata asiaa päikkäreillä. Joskus ovat myös 15 minuutin pikaunet tarpeen. Ja taito rentouttaa itsensä.

3 VMP Groupin toimitusjohtaja Mika Kaukosen haastattelu 5/2011

4 Työhyvinvoinnin kantavana on työ. Työn on oltava siten järjestettyä, että se aiheuttaa hyvinvointia.

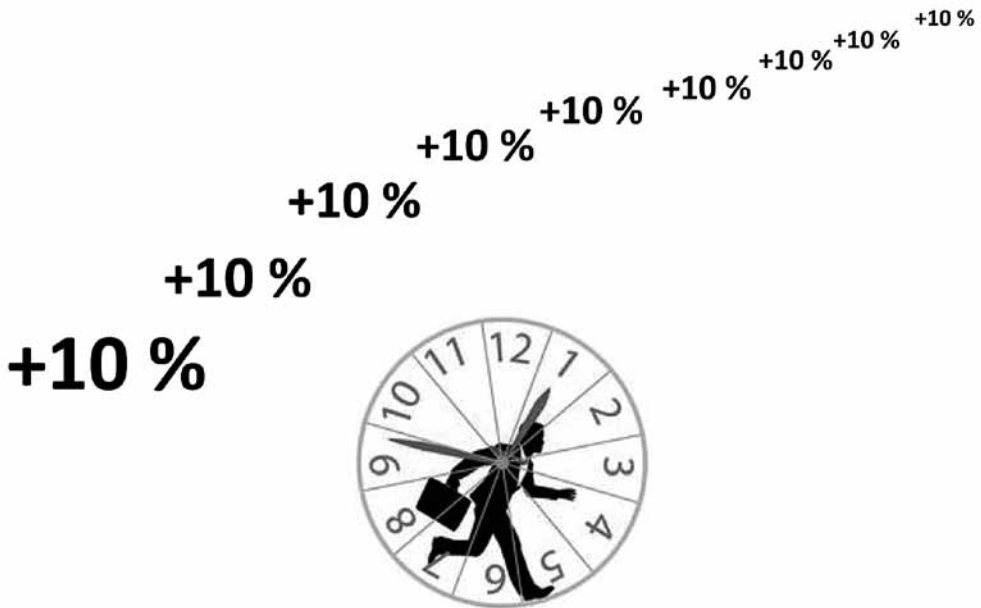
5 Todellisen mestarin tunnistaa siitä, ettei hän lakkaa koskaan harjoittelemasta.

6 Työeläkeyhtiö Ilmarisen johtaja Timo Aron mukaan jopa 15–25 % työajasta käytetään sählykseen (YLE Aamu-tv 11.4.2012). Työterveyslaitoksen professori Guy Ahosen mukaan työpahoinvoinnin hinta voi olla jopa 30 miljardia euroa vuosittain. Ks. myös Jari Salminen 7 Askelta strategiasta tuloksiin (Talentum Kustannus Oy 2008)

7 Kyselytutkimus Työeläkeyhtiö Varma-Sammon niille vakuutetuille työntekijöille, jotka jäivät vuonna 2002 eläkkeelle 65-vuotiaina. Keskimääräinen eläköitymisikä oli tuolloin noin 58,3 vuotta.

Pelkkä kierrosten lisääminen ei ole ratkaisu hyvään elämään. Kiire on saastetta, jota ei pitäisi lietsoa. Hosumalla syntyy vain suttu ja sekundaaria, eikä pelkkä työmäärä kerro suorituskyvystämme. Kiirettä lisäämällä nostamme stressitasoamme ja heikennämme työmme laatua. Ja kiire sen kuin kasvaa.

Mihin nykyinen meno johtaa?



J-Impact Oy ©

Kuva: Kiire, kiirempi, kiirein!

Se, miten paljon voimme lisätä kiirettä, riippuu tietysti lähtötasostamme. Jos suoritustasomme on kovin alhainen, voimme ehkä nostaa kierroksia vielä pitkäänkin. Mutta jossain vaiheessa raja tulee vastaan.

Meidän on opeteltava tekemään asioita fiksummin. Tämä tarkoittaa omien taitojemme systemaattista kehittämistä. Miten paljon sitten voimme tehostaa työskentelyämme? 10 %, 30 %, 50 % vai enemmän. Oma veikkaukseni on, että vieläkin enemmän, mutta otetaan tarkemman tarkastelun kohteeksi 30 prosentin tavoite. Tavoite saattaa äkkipäätä tuntua mahdottomalta, mutta kun jaamme sen pienempiin osiin, asian luonne muuttuu. Oman työskentelyn tehostaminen 30 prosentilla tarkoittaa noin 10 viikkotunnin vapauttamista muuhun käyttöön. Tavoitteeseen voimme päästä valitsemalla 10 osaluetta, joita tehostamme siten, että kunkin tehostamiskohteen avulla vapautuu tunti viikossa.

Olen koonnut omat tehostamisalueeni seuraavaan malliin⁸:

1. Rakenna itsellesi menestysmalli. Meidän on valittava, mihin panostamme ja mihin emme käytä aikaamme⁹. Kyse on siitä, että löydämme asioita, joista voimme luopua ilman, että tärkeimmät tavoitteemme vaarantuvat. Luopuminen on vaikeaa, mutta kaikkeen ei aika riitä. Elämää kannattaa-kin ajatella jatkumona, jolloin kaikkia asioita ei tarvitse toteuttaa heti.

2. Suunnittele ajankäyttösi tehokkaammin. Olen timemanageroinnin ajan kasvatti ja tottunut suunnittelemaan ajankäyttöäni etukäteen. Suunnittelemalla ajankäyttöään etukäteen, pystyy tehostamaan työtään niin, että voi vapauttaa yhden tunnin viikossa.

3. Turvaa oma työrauhasi. Mahdollisuutemme keskittyä työhömmä lyhenee jatkuvasti. Voimme toimistotyössä keskittyä yhteen tehtävään enää vain noin 11 minuuttia kerrallaan ja tämäkin työrupeama keskeytyy kolmasti. Sähköposti kilahtaa, puhelin soi tai joku haluaa kysyä jotakin. Tiedämme kuitenkin, että keskittynyt työnteko on huomattavasti tehokkaampaa kuin jatkuvasti keskeytyvä työskentely. Erityisen haasteen muodostaa työ avokonttoreissa, missä erilaiset häiriötekijät on maksimoitu. Varaamalla rauhoitettua työaikaa haastavien tehtävien tekemiseen, pystymme helposti vapauttamaan yhden viikkotunnin muuhun käyttöön.

4. Kehitä informaatiotaitojasi. Entistä useampi tekee asiantuntijatyötä, missä uuden informaation hankkiminen ja prosessointi on tärkeä osa ammattitaitoa. Osaatko käyttää täysitehoisesti internetin ja uusien tekniikoiden luomia mahdollisuuksia sekä informaation keräämiseen että sen jäsentämiseen. Yhden viikkotunnin vapauttaminen informaatiotaitoja kehittämällä on varsin helppoa. Riippuu tietysti lähtötasostasi.

5. Ota täysi hyöty irti työvälineistä ja ohjelmistoista. Myönnän, etten osaa käyttää työvälineitani, esimerkiksi Office-ohjelmistoja kunnolla. Vaikka kirjoitan työkseni kirjoja, en ole opetellut kaikkia tekstin- ja kuvankäsittelyä helpottavia ominaisuuksia. Olen toki työn myötä kehittynyt, mutta jätän edelleen hyödyntämättä monia ominaisuuksia, jotka helpottaisivat kirjoittamistani. Jatkuvat muuttaman sekunnin mittaiset viiveet, jotka olisi mahdollista välttää vaikkapa mäkkinäppäinten opettelulla tuhlaavat viikkotasolla helposti tunnin verran aikaa.

6. Kehitä omia työtapojasi ja -taitojasi. Millaista ammattitaitoa työtehtävät vaativat? Työelämä on siitä erikoinen paikka, että työtaitoja ei harjoitella erityisen aktiivisesti. Melkein kaikilla muilla elämänaalueilla harjoittelu vie suuren osan ajankäytöstä. Huippu-urheilijalla tai konserttiviulistilla harjoitteluun kuluu jopa yli 90 % ajasta ja peliin tai konsertteihin vain alle 10 %. Ilmeisesti ”normaalit” työtehtävät ovat niin yksinkertaisia, etteivät ne vaadi systemaattista harjoittelua. Lyhyt perehdyttäminen työsuhteen alussa riittää. Uskon, että työtaitojaan kehittämällä pystyy varsin helposti vapauttamaan yhden viikkotunnin.

7. Vahvista energiaasi ja käytä sitä tehokkaasti. Meidän on huolehdittava toimintakyvystämme. Kyse on paitsi fyysisen kunnan ylläpitämisestä, myös henkisestä ja arvoihin pohjautuvasta (spirituaal) energiasta. Kyse on paljon laajemmasta kokonaisuudesta, kuin mitä usein ajattelemme. Juoksu-kilometrien lisääminen ei suoraviivaisesti paranna muuta kuin hapenottookykyymme. Jean Sibelius ja Winston Churchill elivät elämänsä haastavimmat vuodet paljolti viskin ja sikarien voimalla. Ajatus, että Churchill, olisi lähtenyt punttisalille tuntuu absurdilta. Henkinen energia onkin vähintään yhtä tärkeä kuin fyysinenkin. Kaikkein tärkeintä on tunnistaa oma rytmisyytensä ja huolehtia työn ja palautumisen oikeasta suhteesta. Täten voimme pysytellä positiivisen energian alueella, joka ei aiheuta meille haitallista stressiä.

8. Opettele johtamaan esimiestäsi ja kollegojasi. Omaa esimiestään voi johtaa. Tätä taitoa naiset ovat opelleet ainakin koko kirjoitetun historian ajan, kun useimmissa kulttuureissa mies on

8 Lindholm, Tommi & Salminen, Jari (2012) Tehosta työtapojasi ja kaappaa aikaa itsellesi. J-Impact Oy (2012)

9 ”What you decide not to do is probably more important than what you decide to do” –Tom Peters

määritelty perheen pääksi. Myös omia kollegoitaan voi johtaa lisäämällä ohjauvoimaansa taitavien vuorovaikutustaitojen avulla. Jos olemme päätyneet esimiestehtäviin, kannattaa käyttää direktio-oi-keuttansa tehokkaasti. Tämä edellyttää delegointitaitojen opettelemista. Kiireessä on usein helpom-
paa tehdä jokin asia itse, kuin käyttää aikaa toisen opettamiseen. Mutta vain opettamalla pääsemme tilanteeseen, jossa joku toinen osaa tehdä asian, kuten me haluamme.

9. Verkostoidu. Emme voi nykymaailmassa itse osata kaikkea, joten meidän on tiedettävä keneltä saamme apua, kun oma osaamisemme ei riitä. Kannattaa siis rakentaa omaa verkostoaan. Toimi-
vassa verkostossa jokainen jäsen kokee saavansa yhteistyöstä enemmän kuin mitä siihen sijoittaa. Verkostoitua pitääkin varautua auttamaan myös muita. Sosiaalinen media tarjoaa erinomaisia välineitä laajojen verkostojen luomiseen. Verkostojaan pitää myös hoitaa aktiivisesti, sillä apu saat-
taa jäädä vähäiseksi, jos verkoston muut jäsenet eivät tunne sinua.

10. Tehosta kokouksia. En ole vielä nähnyt organisaatiota, jossa ei kokousajoissa olisi lyhentämisen varaa ja vain harvoin kokousten tehokkuutta arvioidaan säännöllisesti. Kokouksien tehostamisesta on puhuttu jo ainakin 80-luvulta lähtien, mutta tämäkin asia näyttää etenevän kovin verkkaisesti. Voisiko olla niin, että työelämä on nykyisin niin hektistä, että kokouksista on hiljaisella sopimuksel-
la tehty keitaita, joissa voi hetkeksi rauhoittua työpäivän melskeessä. Miten muuten on selitettävistä, että kokouksissa on usein mukana henkilöitä, jotka eivät pukahda sanaakaan, vaan keskittyvät kännykkänsä räpläämiseen.

Omien työtapojen tehostaminen vaatii samanlaista itsekuria kuin urheilijalta edellytetään. Omaa elämää on uskallettava elää omien tavoitteiden mukaisesti, ilman jatkuvaa syyllisyyttä siitä, mitä muut ajattelevat. Tämä vaatii uhrauksia ja ponnistelua. Oman esimiehen rauhoittamiseksi pitää tietysti var-
mistaa, että ylittää asetetut tavoitteet riittävällä marginaalilla.

Ajan kaappaaminen itselle

Kokemukseni mukaan oman työskentelyn tehostamista suurempi haaste on vapauttamansa ajan kaap-
paaminen omaan käyttöön. Tämä vaatii sekä luovuutta että järjestelyjä.¹⁰ Omana johtoajatukseksi olen käyttänyt kokeneen kollegani neuvoa: ”*Tee aina 10 % yli tavoitteen, niin saat tehdä asiat rauhassa omalla tavallasi*”. Tietysti, jos haluaa lahjoittaa vapauttamansa ajan työnantajalle, niin siitä vaan. Kannat-
taa kuitenkin huolehtia siitä, että saa lisäpanoksestaan asianmukaisen korvauksen (tai ylennyksen, jos haluaa kalifiksi kalifin paikalle). Uraa luodessa kannattaa myös jo hyvissä ajoin varmistaa, että tulevat työtehtävät antavat laaja-alaista sisältöä elämään, eivätkä muumioi tekijäänsä sisältäpäin.

Hyvän työn merkitys

En halua aliarvioida työn merkitystä ihmisen hyvinvoinnin kannalta. Päinvastoin. Reipas ja sopivasti haastava työnteko virvoittaa mieltä ja kehoa. Työn on kuitenkin oltava sellaista, että siinä pystyy toteut-
tamaan perustarpeidensa lisäksi myös kehittymisen ja merkityksen kokemisen tarpeitaan. Valitettavasti monet työtehtävät on tehostamisen nimissä kurjistettu niin, etteivät ne enää virkistä tekijänsä mieltä. Terveyden- ja sosiaalihuollon ongelmista on julkisuudessa kirjoitettu paljon. Kyse on kuitenkin laajem-
masta ilmiöstä. Kymmenissä ammateissa voidaan nähdä, mitä yksisilmäinen tehostaminen, huonosti suunnitellut muutoshankkeet ja työn sisällön kurjistaminen voivat aikaansaada.

Miksi tällainen kehitys on mahdollista ja sallittua? Mikä saa ihmiset luopumaan oikeudestaan la-
jinmukaiseen käyttäytymiseen? Suuri asuntolaina on tietysti tehokas motivaattori, mutta entä nouse-
va sukupolvi, joka tulee perimään ensin isovanhempansa ja sitten vielä omat vanhempansa. Millä hei-

10 Ajan kaappaamisen keinoista ei kannata huudella liian avoimesti, sillä synkkiä vastavoimia on liikkeellä. Tahoja, jotka edelleen arvioivat työsuorituksia pelkästään työpaikalla vietetyn ajan perusteella. Sen voin kuitenkin luvata, että keinoja itse säästämänsä ajan kaappaamiseen löytyy, jos jaksaa niitä hakea.

dät saadaan pakotettua tylsään puurtamiseen, josta ei juuri kiksejä saa? Aiotaanko säätää jonkinlainen pakkotyölaki, tuodaanko Ruotsin mallin mukaan heikosti koulutettuja siirtolaisia huonompiin töihin vai alammeko tosissaan kehittää työoloja? Vakavasti puhuen, joudumme ottamaan entistä vahvemmin huomioon kasvavan Z-sukupolven odotukset (Z= Zorro¹¹). Luterilainen työnteon etiikka ei enää riitä korvaamaan huonosti järjestettyjä työoloja. Toisaalta edessä odottava työelämän murros antaa uudenaikaisille työn tuulille mahdollisuuden puhaltaa.

Uskon myös, että työnantajille tullaan asettamaan tiukempia vaatimuksia työn sisällön suhteen.¹² Työsuojelun painopiste siirtyy henkisen työsuojelun puolelle. Työ ei saa olla ihmistä alistavaa, lamauttavaa tai henkistä terveyttä vaarantavaa. Ennen pitkää joudumme puuttumaan henkisestä vammautumisesta aiheutuvaan työkyvyttömyyteen.

HRD tempelinharjalla

Tässä artikkelissa kuvaamani kehitysnäkymät asettavat suuria haasteita henkilöstöhallinnolle ja -kehitykselle. Jos yritys haluaa saada parhaat tekijät palvelukseensa, sen on kyettävä vastaamaan työoloja koskeviin uusiin haasteisiin. Mitä nämä HRD:n haasteet sitten tarkoittavat? HRD:n tulee muuttua henkilöstöhallinnon rutiinien pyörittäjästä, työelämän uusien käytäntöjen kehittäjäksi ja edistäjäksi. Sen on oltava kehityksen eturintamassa mietittäessä, millaisia panostuksia ja joustoja yritys voi tehdä saadakseen parhaat tekijät palvelukseensa. On myös kehitettävä järjestelmiä, joilla uudenlaista moninaisuutta työajoissa ja -oloissa hallinnoidaan. Ehkä tärkeintä on kuitenkin syventää ja jakaa ymmärrystä työtä tekevistä ihmisistä, ihmisen moninaisuudesta ja hyödyntämättömistä resursseista.

Ottaessaan kehityksen ohjauksen omiin käsiinsä, HRD nousee väistämättä yrityksen hierarkiassa tärkeimpien toimijoiden joukkoon. Jos nimittäin alamme vihdoinkin ymmärtää, että henkilöstö on yrityksen tärkein, mutta myös vaikeimmin johdettava resurssi.

¹¹ Ikäluokkien yhdistäminen jonkin kirjaimen alle on hieman hassunkurista. Vähän sama kuin puhe ”meistä suomalaisista”.

¹² Nikkola, Maisa & Salminen, Jari. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. J-Impact Oy. 2012

PETER REHNSTRÖM

Peter Rehnström on toiminut teollisuudessa Arabian tehtaan atk-, tuotannosuunnittelu-, markkinointi- ja tuotantotehtävissä sekä tehtaan apulaisjohtajana 1967–1987. Sen jälkeen hän oli Suomen työnantajain keskusliiton teknillisen osaston johtajana ja Johtamistaidon opiston tuottavuusosaston johtajana. Vuosina 1996–2008 hän toimi Työsuojelurahaston toimitusjohtajana. Hän on ollut Euroopan tuottavuuskeskusten liiton EANPC:n puheenjohtajana 1999–2009. Hän on koulutukseltaan DI Teknillisestä korkeakoulusta ja on saanut tekniikan tohtorin h.c. arvon Tampereen teknillisestä yliopistosta. Hän toimii tuottavuusasioiden neuvonantajana yrityksensä ProAdvisorin puitteissa.



Onko tuottavuus työhyvinvoinnin vihollinen?

Sanalla tuottavuus on erilainen kaiku, riippuen siitä kuka sen lausuu ja millä asialla ollaan. Tuottavuus herättää usein kielteisiä tunteita. Eräissä maissa on sana ollut poissa keskustelusta ammattiyhdistysliikkeen kielteisen suhtautumisen vuoksi. Tämän takana on saattanut olla negatiiviset kokemukset erilaisista ”rationalisointiprojekteista”. Yritysjohto haluaa joskus peitellä yrityksen huonosta menestyksestä johtuvat henkilöstön vähennykset kutsumalla niitä tehostamiseksi eli rationalisoinniksi. Ratio-sana tarkoittaa kuitenkin ”järkeä” ja siksi pitäisi erottaa todelliset rationalisointihankkeet saneeraushankkeista.

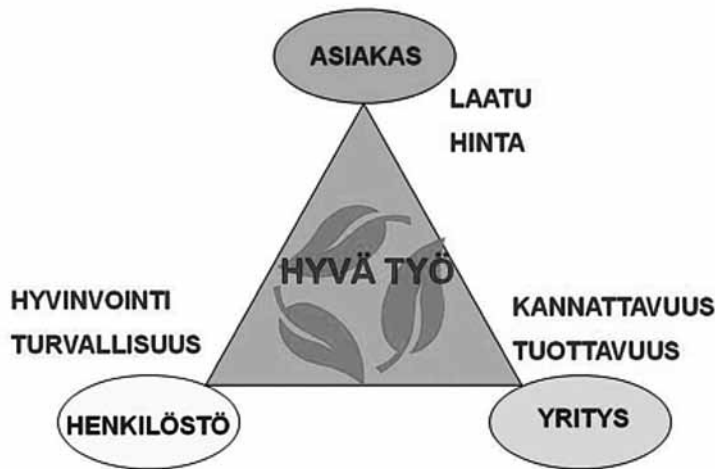
Yleisessä keskustelussa on tuottavuus tullut yleisemmäksi. Julkista keskustelua seurattessani havaitsen kuitenkin, että kaikki keskustelijat eivät ole sisäistäneet mitä tuottavuus varsinaisesti on.

Hyvä työ

Hyvä työ on ihmisille tärkeää. Työn pitää olla merkityksellistä, turvallista, tasa-arvoista, kehittävää ja siitä pitää saada oikeudenmukainen korvaus. Esimiesten ja työtovereiden pitää olla vähintään siedettäviä, mieluummin mukavia ja sosiaalisesti taitavia. Työn pitää joustaa vapaa-ajan ja perheen tarpeiden mukaisesti. Ja tietysti siitä pitää päästä nopeasti eläkkeelle.

On hyvä muistaa että työtä tehdään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi työntekijän liikeidean mukaisesti. Sen lisäksi ehtona on, että koko prosessi tuottaa omistajalle tavoitteen mukaisen voiton. Asiakas punnitsee yrityksen kilpailukykyyn tuotteen tai palvelun laatu- hintasuhteen perusteella. Ellei se ole kunnossa, toinen toimittaja saa uuden asiakkaan. Työtä on tarkasteltava vähintään kolmesta suunnasta. Elleivät kaikki kolme sidosryhmää ole tyytyväisiä, saattaa työ loppua.

Tuottavuus näyttäisi siis olevan ensisijaisesti työnantajan intressissä. Mutta näin ei kuitenkaan ole. Työntekijä tavoittelee parempaa palkkaa ja sen mahdollistaa tuottavuus. Asiakas haluaa alhaisemman hinnan ja senkin mahdollistaa hyvä tuottavuuskehitys. Tältä kannalta katsottuna tuottavuus on vastaus kaikkiin pyyntöihin.



Mitä on tuottavuus?

Tuottavuus kuvaa sitä, kuinka tehokkaasti me tuotamme tavaroita ja palveluja käyttäen panostekijöitä kuten työtä, materiaalia, energiaa ja pääomaa. Tuottavuus on mitattavissa, sitä voidaan parantaa ja se on keskeinen edellytys yrityksen kannattavuudelle ja yhteiskunnan hyvinvoinnille.

Tuottavuus oli kauan sitten merkityksellinen maataloudessa, 1900-luvulla teollisessa tuotannossa ja tänä päivänä myös palvelujen tuotannossa. Tuottavuutta tarkastellaan sekä kansantaloustasolla, toimialatasolla, yritystasolla ja työvaihe- tai prosessitasolla. Vaikka käsite on sama eri tasoilla, sen mittaaminen tapahtuu eri tavalla ja sen vuoksi esiintyy paljon väärinkäsityksiä.

Tuottavuuden puolestapuhujia ovat eri aikakausina olleet mm. Adam Smith (The wealth of nations 1776), Frederick Taylor (The principles of Scientific management, 1911) ja Henry Ford (Fordin T-malli 1908). Eräs meidän aikakautemme tuottavuuden arvostettu asiantuntija on talouden Nobel-palkinnon saaja professori Paul Krugman.

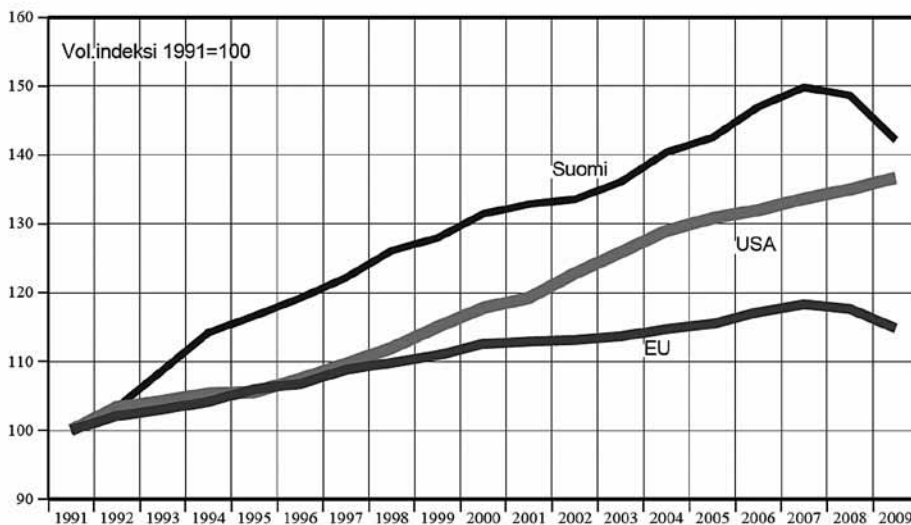
Työpaikoilla saattaa kehittämisen ensisijainen viitekehys olla joku muu kuin tuottavuus. Laatujohtaminen on vallannut paljon alaa ja toimii usein parempana teemana palvelualalla. Laatu ja tuottavuus ovat saman kolikon kaksi puolta, ne kuuluvat erottamattomasti yhteen. Logistiikka on toinen kehittämisen teema, joka saattaa pitää sisällään olennaiset tuottavuuselementit esimerkiksi tukkukaupan tai rautatieliikenteen piirissä.

Tuottavuuden mittaaminen

Tuottavuutta tarkastellaan yleensä kahdella tasolla. Makro- eli kansantaloustasolla suhteutetaan maan tai toimialan kokonaistuotantoa panoksiin, jotka ovat työ ja pääoma. Jos vertailua tehdään pelkästään työhön, on kyseessä työn tuottavuus ja jos otetaan mukaan pääoma, puhutaan kokonaistuottavuudesta.

Kansantaloustasolla mittari (bruttokansantuote) BKT/asukas, ei ole varsinaisesti tuottavuusmittari, vaan taloudellista hyvinvointia kuvaava mittari. Sen sijaan BKT/työlliset (tai työtunnit) on tuottavuusmittari. Kun tarkastelemme Suomen yritystoiminnan työn tuottavuutta vuosina 1991–2009, havaitsemme että vuoden 2007 jälkeen tuottavuus on laskenut reilusti. Tämä on vakava asia, joka näkyy tämän päivän heikentyvänä työllisyytenä ja valtiontalouden suurena alijäämänä.

Työn tuottavuuden kehitys



Lähde: OECD

31.5.2010/tal16/jka/EKI Talousgraafit

Elinkeinoelämän keskusliitto



Koko yrityksen tuottavuuden mittaaminen ei ole välttämättä tarpeellista. Kannattavuuden seuraminen on omistajien ja yritysjohton ensisijaisen mielenkiinnon kohteena. Yrityksen eri osaprosessien mittaaminen ja tuottavuuden kehityksen tavoitteellinen seuranta on sen sijaan tärkeitä. Tuottavuudesta on lyhyt tie työn konkreettiseen tekemiseen ja kehittämiseen.

Julkisen sektorin tuottavuutta on vaikeata mitata makrotasolla, koska palvelun markkinahinta puuttuu. Jos hinnaksi asetetaan tuotantokustannukset, saadaan tuottavuus, joka ei koskaan kehity. Jalostusarvoa ei synny tällä tavalla tarkasteltuna. Tarkemmalla prosessi- ja työvaihekohtaisella tarkastelulla voidaan toki mitata tuottavuuden kehitystä.

Julkisen sektorin tehokkuutta arvioidaan ns. vaikuttavuuden avulla, jolloin tarkastellaan niitä vaikutuksia jotka syntyvät yhteiskuntaan palvelun ansiosta. Rikollisuuden pieneneminen voidaan katsoa johtuvan tehokkaasta poliisitoimesta ja rauhan ylläpitämiseen vaikuttavat tehokkaat puolustusvoimat.

Kotityön arvo ei sisälly bruttokansantuotteeseen. Jos sen sijaan perheet möisivät toisilleen kotitalouspalveluja, syntyisi laskennallinen BKT ja kansakunnan tuottavuus näyttäisi nousevan. Monessa kehitysmassassa sama ilmiö vääristää tilastoja, koska melkoinen osa työstä syntyy harmailla markkinoilla.

Ristiriita eri tarkastelutasojen välillä paljastuu esimerkiksi jos tarkastelemme siivouksen tuottavuutta. Makrotasolla siivouksen tuottama arvonlisäys on pieni eli tuottavuus on alhainen. Työvaihetasolla siivousta voidaan mitata työntutkimuksen avulla ja määritellä sen ns. joutuisuutta. Joutuisuuden ollessa 120, tehdään siivoustyötä ahkerasti urakkavauhdilla, eli hyvällä tuottavuudella muihin fyysisiin työsuorituksiin verrattuna.

Tuotannon automatisointi aikaansaa sen, että suurempi tuotantomäärä voidaan tehdä entisellä työvoimalla. Tämä nostaa työn tuottavuutta (kpl/tunti), mutta tämä ei tarkoita sitä että työntekijä tekisi enemmän töitä, usein työ saattaa keventyä. Kun mitataan kokonaistuottavuutta, jossa otetaan huomioon pääomapanos, saattaa se pienentyä, jos automatisoinnin vaatima investointi on kallis.

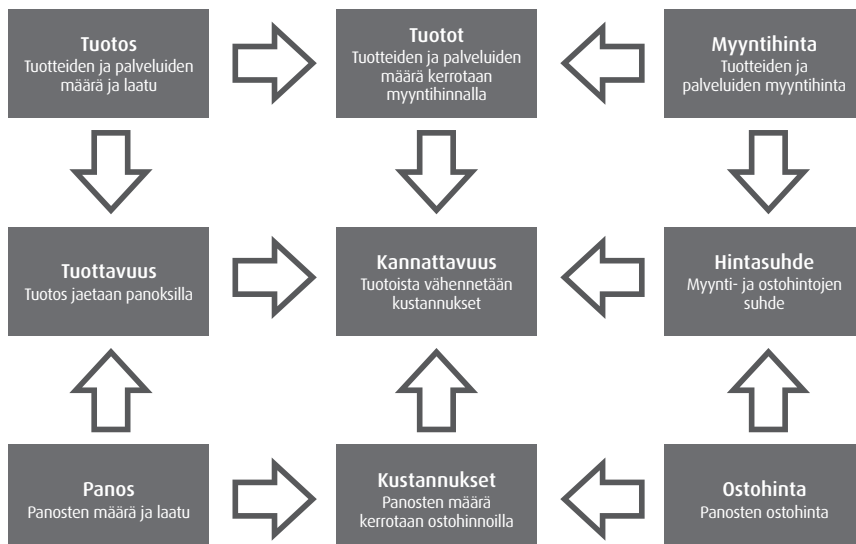
Miksi tuottavuus?

Princetonin yliopiston professori Paul Krugman on sanonut:

Productivity isn't everything, but in the long run it is almost everything.

A country's ability to improve its standard of living over time depends almost entirely on its ability to raise its output per worker.

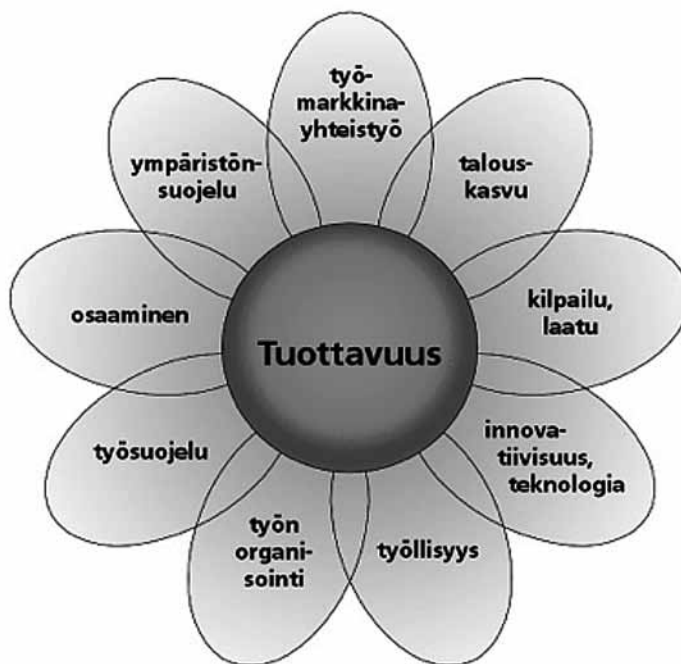
Yksityisessä liiketoiminnassa kannattavuus on voimakkaasti riippuvainen tuottavuudesta. Tätä voimme tarkastella ns. nine-box asetelmalla. Malli osoittaa, että kannattavuuden parantamiseksi on neljä keinoa: myynnin ja tuotannon määrällinen lisääminen, tuotteiden hinnan korottaminen, panostekijöiden määrällinen pienentäminen (esim. työtunnit) ja panostekijöiden hinnan alentaminen (materiaalit, palkat). Näistä tuotannon määrän ja panosten määrän välinen suhde onkin tuottavuus. Koska tuotteiden hinta ja panosten hinta riippuu markkinoista, jää tuottavuus ainoaksi tekijäksi, jonka yritys itse voi hallita.



Tuottavuuteen vaikuttavat tekijät, ”nine-box -malli”

Henry Ford määritteli fordismiin yhdeksi tavoitteeksi palkkojen hallitun nostamisen. Tällä hän ajatteli tulevaa tilannetta, jolloin tehtaan työntekijät olisivat niin vauraita, että he voisivat ostaa tuottamansa auton. Tähän päästiinkin. Tänä päivänä ammattiyhdistysliike ymmärtää hyvin, että palkan nostamisen mahdollistava tekijä on tuottavuus. Siksi liike suhtautuu suopeasti tuottavuuteen, kunhan sen nostamisen keinot ovat hyväksyttävissä. Tämä tarkoittaa mm. sitä, että tuottavuutta ei saa ”repiä duunarin selkänahasta”.

Julkisten palvelujen tuottavuuden nostaminen on viime vuosina tullut poliitikkojen puheisiin, koska tarvittavat palvelut täytyy tuottaa veroja nostamatta. Keskustelussa hoidon ja hoivan riittävydestä tulisi tuoda esille ajatukset hoitoprosessien tuottavuuden nostamiseksi. Tämä asia näyttää puuttuvan hoidon ammattilaisten käsitteistöstä.



Tuottavuutta on pidetty yksioikoisena insinööritieteenä, joka ei ota huomioon muita yrityksen ja ympäristön tekijöitä. Näin on joskus ollut ja saattaa paikoittain vieläkin olla. Eurooppalainen tuottavuusverkosto EANPC on vuonna 2005 muistossaan (http://www.tuottavuustyoy.fi/files/27/tuottavuus_tie_vaurauteen.pdf) *Productivity memorandum* osoittanut kuinka tuottavuus liittyy moneen muuhun tekijään, kuten työllisyyteen, teknologiaan, osaamiseen, työn organisointiin ja työturvallisuuteen. Tuottavuutta kehitettäessä on aina katsottava mitkä näistä tekijöistä edistävät tuottavuutta ja toisaalta varmistettava, että muutoksessa ei huononnetta muita keskeisiä tekijöitä, kuten esim. ympäristön kuormitumista.

Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin merkitys työorganisaatiolle

Viime aikoina on työhyvinvointi noussut esille kuvaamaan henkilöstön kokonaisvaltaisia työoloja. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan "Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä". Työhyvinvointia ja työelämän tilaa voidaan myös mitata. Työhyvinvoinnille läheistä sukua on työelämän laatu-käsite.

Koska edellisen "hyvä työ"-mallin mukaan, työn täytyy olla hyvää myös yrityksen kannalta, on mielenkiintoista tarkastella kahta tekijää, tuottavuutta ja työhyvinvointia, samassa koordinaatistossa. Olen nimittänyt koordinaatiston neljä kenttää seuraavasti:

- 1) **Hyvä työhyvinvointi / huono tuottavuus: Sleepy lagoon – unelias lahti.** Henkilöstö viihtyy ja voi hyvin, tuottavuudesta ei oikeastaan puhuta, päivät etenevät mukavasti rupertellen kivojen työka-vereiden kanssa. Joku asiakaskin saattaa olla tyytyväinen. Ainoa ongelma tässä mallissa on, että se vaatii rikkaan ja tyhmän omistajan!

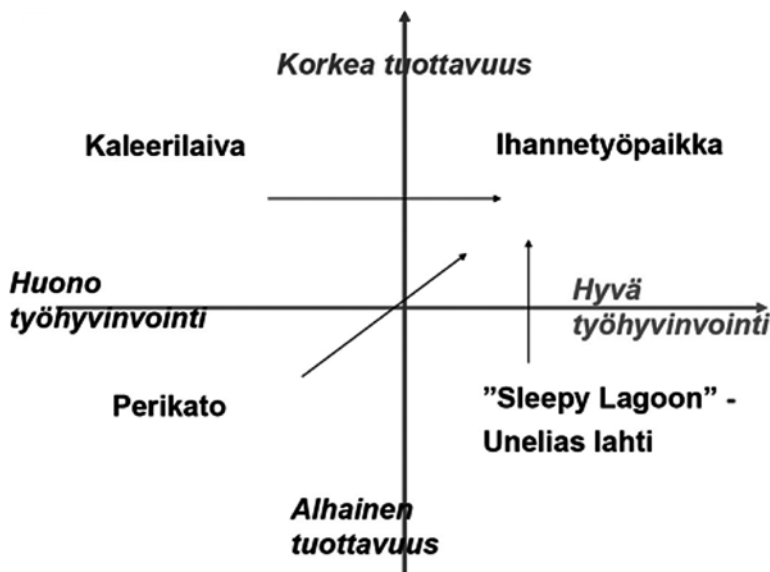
2) **Huono työhyvinvointi / huono tuottavuus: Perikato (Hitlerin viimeisistä päivistä kertova kirja ja filmi)** Kaikki ovat henkihieverissä, mitään järkevää tulosta ei saada aikaiseksi, johtaminen on kaaoksessa, informaatio ei kulje. Ihmiset pakenisivat jos voisivat, loppu on lähellä.

3) **Huono työhyvinvointi / hyvä tuottavuus: Kaleerilaiva** Työntekijät ketjutetaan penkkiin, johtaja lyö tahtia ja piiska viuhuu. Soutajat lähtisivät pakoon jos voisivat. Laiva kulkee kuitenkin vauhdilla eteenpäin ja saapuu tavoitteen mukaisesti perille! Uusia soutajia ei tule ainakaan vapaaehtoisesti, vapailla työmarkkinoilla työvoima loppuu tällaisesta yrityksestä.

4) **Hyvä työhyvinvointi / hyvä tuottavuus: Ihannetyöpaikka** Henkilöstöllä on tiedossa yrityksen tavoitteet. Jokainen saa koulutusta ja opastusta, oikeat työvälineet ja tarvittavan tuen. Ihmiset pystyvät vaikuttamaan omaan työntekoonsa ja luottavat tulevaisuuteen. Onnistumisesta palkitaan. Miksi kaikki työpaikat eivät ole tällaisia?

Kaikista muista kentistä voi pyrkiä tähän ihannenurkkaan. Se vaatii kuitenkin määrätietoista kehittämistyötä molempien tavoitteiden eteen. Se pitää sisällään tavoitteiden asettamista, suunnitelmien tekemistä, resurssien varaamista, kehityksen mittaamista ja oikeaisten päätösten tekemistä. *Se vaatii hyvää johtamista*, ei sen kummempaa!

En pidä väitteestä, että työhyvinvointiin panostaminen aina parantaa yrityksen tuottavuutta. Edellä esitettyssä mallissa kehitys voi kulkea vaakasuooraan oikealle, mikä tarkoittaa, että tuottavuus ei kehity, vaikka työhyvinvointi paraneekin. Tuottavuus paranee vain kun siihen kohdistetaan määrätietoiset kehittämistoimenpiteet!



Tuottavuudesta ja työhyvinvoinnista riippuvat työyhteisömallit

Miten tuottavuutta nostetaan?

Irvikuva tuottavuuden nostamisesta on vanha sanonta, että se otetaan duunarin selkänahasta. Jos mikään muu ei muutu, on tietysti tuottavuus kiinni työn teon tehokkuudesta. Kun tarkastelee Suomen elin-

keinoelämän yli 10-kertaista tuottavuuden nousua 50 vuoden aikana, ymmärtää jokainen, että tänään ei tehdä samoja töitä kuin ennen, 10-kertaisella vauhdilla. Mitä sitten on tapahtunut?

Teknologia on hyvin merkittävä selitys. Ensin tulivat höyrykoneet, sitten sähkö. Teollinen vallankumous siirsi käsityöläisen työt koneille. Automatisointi ja robotisointi poistivat lisää tarvittavia työvaiheita. Robotisointi ei ole kuitenkaan poistanut kaikkia töitä, mutta muuttanut niiden sisältöä ja ammatitaitovaatimuksia. **Koulutus** on toinen merkittävä tuottavuuden nostaja. Tältä kannalta Suomella on hyvä asema tuottavuuden nostamiseksi.

Palkkarakenne. Palkkojen nostamisen edellytyksenä on tuottavuuden nousu. Tämä pätee sekä kansantalouden että yritystalouden puolella. On tärkeää, että palkat määräytyvät tunnettujen kriteerien pohjalta. Yksi tärkeä kriteeri on tuottavuus. Jotta tuottavuuden kehittäminen olisi mielekästä henkilöstölle, sen täytyy näkyä palkkauksessa. Tähän on monta eri tapaa, enkä lähde pohtimaan niitä tässä yhteydessä.

Työn organisointi, oikeiden menetelmien ja apuvälineiden kehittäminen kuului jo Taylorin työntutkimuksen käytäntöihin. Vaikka työntutkimus ei tänään ole muodissa, pätee edelleen totuus, että hyvin suunniteltu työ on tehokasta. Massatuotantoa tehdään edelleen usein liukuhihnatyönä. Markkinat vaativat tänään usein räätälöityjä tuotteita asiakkaalle, esimerkkinä autot. Tällöin tuotantojärjestelmää on muutettava tätä varten sopivaksi.

Laatujohtaminen tähtää asiakastyytyväisyyden parantamiseen ja virheiden ja hukan välttämiseen. Kaikki tuotannossa esiintyvät häiriöt ja virheet huonontavat tuottavuutta. Hyvällä laatujohtamisella näitä vähennetään. Laatujohtaminen pitää myös sisällään kehittämistyön siirtämisen suoritusportaaseen, jota on harrastettu mm. laatupiireissä.

Verkostomainen toiminta mahdollistaa toimijoiden erikoistumisen. Tämän asian puolesta puhui Adam Smith yli 250 vuotta sitten, ei siis mitään uutta auringon alla. Kansainvälistyminen mahdollistaa muiden maiden alhaisempien palkkojen hyödyntämisen. Tämä ei vaikuta suoraan tuottavuuteen, vaan tuotteen hintaan ja kilpailukykyyn.

Standardisointi mahdollistaa suurtuotannon. Jos jokainen konevalmistaja käyttäisi omia kierteitä muttereissa, olisi järjellä tuotanto hankalaa. Klassisia standardisointiesimerkkejä ovat Fordin T-malli, jota valmistettiin 15 miljoonaa kappaletta ja sodanaikainen amerikkalainen Victory-kuljetusalaus, jota valmistettiin yli 500 kappaletta. Suomalaiseksi esimerkiksi kelpaa vaikka rintamamiestalo.

Tieto- ja tietoliikennetekniikan voimakas kehittyminen viime vuosikymmenien aikana on rajusti muuttanut monta alaa, kuten pankkitoimintaa ja matkatoimistoalaa. Sanomalehti-, äänite- ja videoalan edellytykset ovat myös muuttuneet perusteellisesti. Julkisista palveluista on esimerkiksi verotoimistojen työ kehittynyt merkittävästi. Opetusala on myös mullistunut tietotekniikan ansiosta.

Innovaatiolla käsitetään usein uutta mullistavaa tuotetta, joka muuttaa kuluttajan tai muun hyödyntäjän arkea tai työtä. Innovaation täytyy päästä markkinoille voidakseen osoittaa etunsa. Innovaatio ei aina ole tekninen, vaan se voi myös olla sosiaalinen, yhteiskuntaan ja työhön liittyvä.

Kansantaloustasolla koko maan tuottavuuteen vaikuttaa myös elinkeinorakenne. Kun sotien jälkeen maatalouden osuus BKT:sta oli noin 20 % on se tänä päivänä enää noin 1 %. Kun suuri työpanos on siirtynyt muille aloille, joiden tuottavuus on korkeampi, on tämä rakennemuutos nostanut tuottavuutta. **Rakennemuutos** vaikuttaa myös toimiala ja yritystasolla.

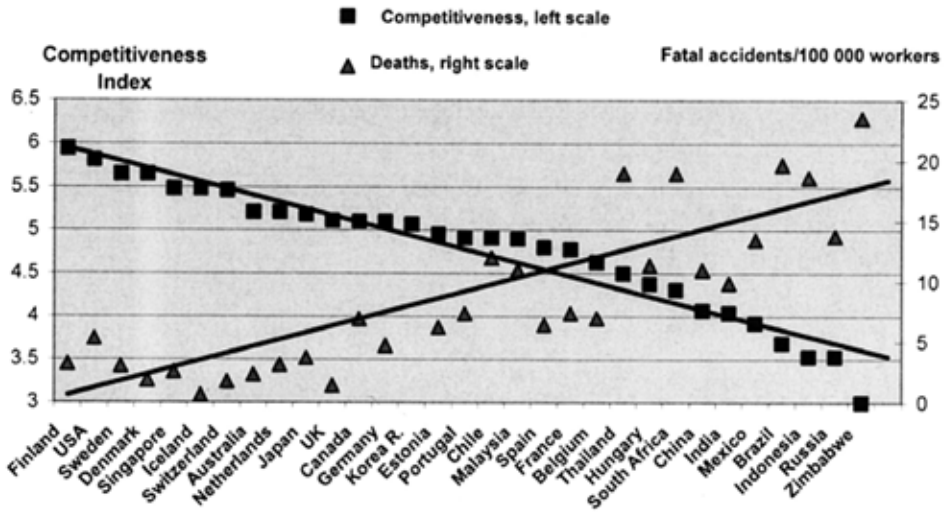
Erityisen tärkeä tuottavuuden nostamiselle on aina johdon rooli. Ilman **hyvää johtamista** ei synny tuloksia!

Tuottavuus ja turvallisuus

Vakuuttava esimerkki siitä, että tuottavuus ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä on ILO:n selvitys eri maiden kilpailukykyyn ja työturvallisuuden välisestä riippuvuudesta. Luvut ovat vuodelta 2005, mutta logiikka ei ole muuttunut. Kuvio osoittaa, että vasemmalla olevat maat ovat edellä muita sekä kilpailuky-

ryn että työturvallisuuden suhteen. Joskus ajatellaan, että laiminlyömyllä turvallisuutta voisi aikaansaadaparempaa tuottavuutta. Kuvion perusteella se ei ole totta. Maa, jossa turvallisuusasiat ovat kunnossa, on myös kilpailukykyinen. Kysymys on siitä, että parhaissa maissa koulutus ja johtaminen ovat kunnossa ja se tuottaa tulosta molemmilla rintamilla.

Fig. 2: Competitiveness and Safety Sources: World Economic Forum; ILO/SafeWork



Kilpailukykyyn ja turvallisuuden välinen riippuvuus, lähde: ILO

”Suomen malli”

Onko meillä sitten Suomessa joku erityinen malli, jonka avulla menestymme tuottavuuskisassa? Historioitsija Karl-Erik Michelsenin kirjassa ”Työ, tuottavuus, tehokkuus” kerrotaan kuinka taylorismi tuli Suomeen vuonna 1915 professori J. J. Sederholmin kirjan ”*Arbetets vetenskap*” muodossa. Suomi oli silloin maatalousmaa, joten Taylorin oppeja ruvettiin soveltaman maatalouteen. Tänä päivänä toimii edelleen Työtehoseura, joka vuonna 1924 perustettiin ”maatalouden työtehopropagandan levittämiseksi”.

Rationalisointioppi siirtyi pian teollisuuteen ja sodan aikana sotatuotannon tehostamiseksi valtioneuvosto asetti Tuotantokomitean ja myöhemmin perustettiin Teollisuuden työteholiitto. Opit tulivat usein Saksan, silloin vielä, menestyksellisestä sotateollisuudesta. Sotien jälkeen tämä osaaminen siirtyi teollisuuteen.

Yhteistyö työmarkkinajärjestöjen välillä sai alkunsa ns. tammikuun kihlauksen yhteydessä vuonna 1940. Silloin Suomen työnantajain keskusliitto STK tunnusti ammattiliitot ja Suomen ammattiliittojen keskusjärjestön SAK:n neuvotteluosapuoliksi työmarkkina-asioissa. Myöhemmin tätä linjaa kehitettiin solmimalla työntutkimuksen käyttöön liittyvät rationalisointisopimukset, jotka myöhemmin muuttuivat tuottavuussopimuksiksi. Erilaisissa työryhmissä pohdittiin tuottavuuden kehittämisen malleja ja laadittiin yhteisiä oppaita käytettäväksi työpaikoilla.

Tämä toiminta oli taustalla kun osapuolet pysyivät valtiolta käynnistämään kansallisen tuottavuusohjelman vuonna 1993. Sen vanavedessä käynnistettiin erimuotoisia työelämän kehittämisohjelmia.

Tänä päivänä työmarkkinajärjestöjen välillä toimii Tuottavuuden Pyöreä Pöytä TPP, johon kuuluvat neljä työnantajatahoa ja kolme palkansaajakeskusliittoa. TPP tekee aloitteita erilaisten tutkimus- ja kehittämishankkeiden toteuttamiseksi ja edistää tuottavuustiedon jakelua. TPP on laatinut kehittämisskonseptin, jonka mukaan työpaikkojen tuottavuutta ja työhyvinvointia on kehitettävä samanaikaisesti. Tällä tavalla pyritään tarjoamaan molemmille osapuolille mieluisia tavoitteita kehittämistyölle. Tällaisten kehittämissuunnitelmien toteuttaminen työpaikalla vaatii uutta osaamista sekä asiantuntija- että johtamistasolla.

Luottamus ja yhteistoiminta

Tästä vedän johtopäätöksen, että menestyksellisessä suomalaisessa tavassa toimia on yhteistoiminnan merkitys suuri. Suomalainen työntekijä haluaa olla mukana pohtimassa tarvittavia muutoksia. Hyvin koulutetut nuoret, jotka tänä päivänä tulevat työelämään odottavat esimiehiltään paljon taitoja, jotka saattavat heiltä puuttua. YT-lain perimmäinen tarkoitus, yhdessä kehittäminen, on valitettavasti mennyt pilalle siinä vaiheessa kun lakiin pakotettiin mukaan irtisanomismenettely. Niiden kutsuminen YT-neuvotteluiksi antaa täysin väärän kuvan lain varsinaisesta sisällöstä.

Käytännön yhteistoiminta voi toimia yrityksessä hyvin tästä huolimatta erilaisissa kehittämissuunnitelmien ja projektiryhmissä. Yhteistoiminnan on aina perustuttava luottamukseen. Menetetty luottamus romuttaa yhteisen kehittämisen pitkäksi aikaa!

Työpaikan innovaatioista uutta potkua?

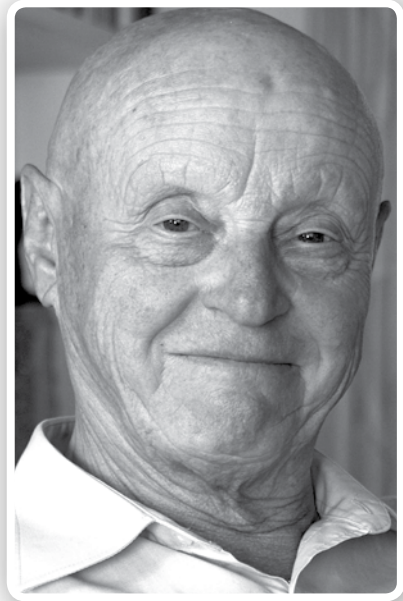
Työelämän kehittämissuunnitelmien resurssit siirtyivät Tekesin organisaatioon vuonna 2008. Sen jälkeen on korostunut innovaatio toiminnan liittäminen työelämän kehittämiseen. Tässä yhteydessä korostetaan erityisesti sosiaalisia innovaatioita eli uusia tapoja organisoida ja johtaa työtä.

Eurooppalaisissa verkostoissa on käsite ”*workplace innovations*” saanut paljon kannattajia ja vuosina 2013–2015 toteutetaan *Dortmund/ Brussels position-paper* -suunnitelman pohjalta EU-rahoitteinen verkostoprojekti, *Workplace Innovation as Social innovation - European Learning Network for Workplace Innovation*.

Jos haluat asiasta lisätietoa, löydät Googlesta hakusanalla ”TNO activating workplace innovation”

Lopuksi

Kirjoituksen otsikossa esitin kysymyksen: Onko tuottavuus työhyvinvoinnin vihollinen? Lukija on toivottavasti jo oivaltanut vastaukseni, **ei ole!** Tuottavuus on perusedellytys kestäväälle työhyvinvoinnille ja näin myös hyvälle elämälle!



PROF. GEERT HOFSTEDE

Professor Emeritus, University of Maastricht, the Netherlands

National cultures, organizational cultures, and the role of management ¹

Abstract

1. 'Culture' does not *exist* in a tangible sense, it is a product of our imagination and only useful as far as it helps us understand and predict phenomena in the real world
2. National and organizational cultures are quite different phenomena: national cultures belong to anthropology, organizational cultures to sociology
3. Management can never change a national culture, it can only understand and use it. It can create and sometimes change an organizational culture
4. The concept of 'culture' does not apply at the level of individuals. Individuals have personalities, only partly influenced by the culture in which they grew up.

The concept of culture

The word 'culture' has three meanings: Literally it means tilling the soil: cultivation. Metaphorically the word is used for the training or refining of the mind: civilization. However, in the past decades a broader metaphorical meaning has become popular, derived from anthropology: collective ways of acting, thinking, and feeling. 'Culture' in this sense is "*the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others*" (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010: p.6). In

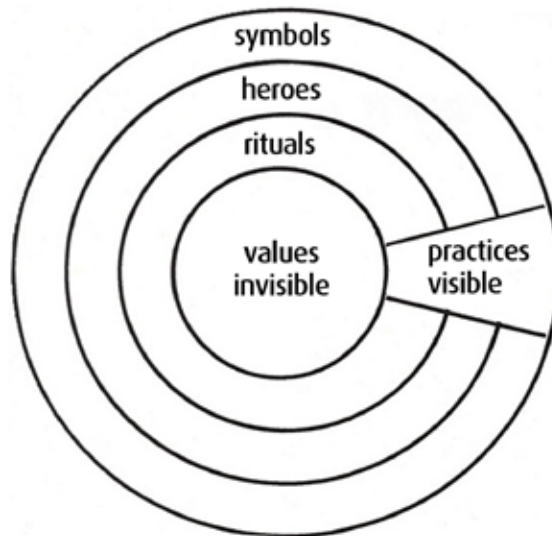
¹ First published in "Values and Ethics for the 21st Century", BBVA, Madrid, 2011, pp. 459–480 and on www.bbvaopenmind.com. Copyright © Geert Hofstede BV.

the case of national culture, the category is the nation. In the case of organizational cultures, the category is the organization as opposed to other organizations – other things, like nationality, being equal. Next to national and organization cultures one can distinguish regional cultures, occupational cultures, gender cultures and so on. However, the use of the word ‘culture’ for all these categories does not mean that they are identical phenomena. For different kinds of social systems, their ‘cultures’ are usually of a different nature. This is particularly the case for organizational cultures versus national cultures, if only because membership of an organization tends to be partial and more or less voluntary, while the ‘membership’ of a nation is permanent and usually established at birth.

‘Culture’ as thus defined is a construct, that is, a product of our imagination. We have defined it into existence: “A construct is not directly accessible to observation but inferable from verbal statements and other behaviors and useful in predicting still other observable and measurable verbal and nonverbal behaviors” (Levitin, 1973).

Culture as collective programming of the mind manifests itself in several ways. From the many terms used to describe manifestations of culture the following four together cover the total concept rather neatly: symbols, heroes, rituals and values. These can be imagined as the skins of an onion, symbols representing the most superficial and values the deepest layers of culture, with heroes and rituals in between (Figure 1).

Figure 1: Layers of mental programming



Symbols are words, gestures, pictures or objects which carry a particular meaning, only recognized as such by those who share the culture. The words in a language or jargon belong to this category, as do dress, hair-do, Coca-Cola, flags and status symbols. New symbols are easily developed and old ones disappear; symbols from one cultural group are regularly copied by others. This is why symbols represent the outer, most superficial layer of culture.

Heroes are persons, alive or dead, real or imaginary, who possess characteristics that are highly prized in a culture, and thus serve as models for behavior. Founders of companies often become cultural heroes. In this age of television, outward appearances have become more important in the choice of heroes than they were before.

Rituals are collective activities, technically superfluous to reach desired ends, but within a culture considered socially essential: they are therefore carried out for their own sake. Ways of greeting and paying respect to others, social and religious ceremonies are examples. Business and political meetings organized for seemingly rational reasons often serve mainly ritual purposes, like allowing the leaders to assert themselves.

Symbols, heroes and rituals together can be labeled 'practices.' As such they are visible to an outside observer; their cultural meaning, however, is not necessarily visible and lies in the way these practices are interpreted by the insiders.

The core of culture is formed by values. Values are strong emotions with an arrow to it: a minus and a plus pole, such as evil versus good, abnormal versus normal, ugly versus beautiful, dangerous versus safe, immoral versus moral, indecent versus decent, unnatural versus natural, dirty versus clean, paradoxical versus logical, irrational versus rational.

Values are among the first things children learn – not consciously, but implicitly. Because they were acquired so early in our lives, many values remain unconscious to those who hold them. Therefore they can only rarely be discussed, or directly observed by outsiders. They can only be inferred from the way people act under various circumstances. This includes the way they answer questionnaires, although their answers should not always be taken literally. Interpreting answers to questionnaires is a main task of cross-cultural researchers who nowadays have many statistical tools at their disposal to help them.

National cultures and organizational cultures

Two large research projects into culture differences (Hofstede, 1980; Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990) showed that national cultures differ mostly at the level of values, while organization cultures differ mostly at the level of the more superficial practices: symbols, heroes, and rituals. National cultures oppose otherwise similar individuals, institutions and organizations across countries; the pioneer study on national cultures was based on different national subsidiaries of one large international business company. Organizational (also called corporate) cultures oppose different organizations within the same countries. The path-breaking study in this field used different organizations or parts of organizations in two countries: Denmark and the Netherlands.

Figure 2: Acquiring mental programs

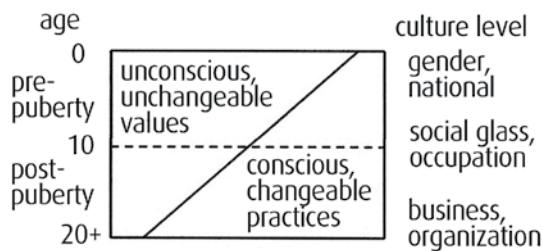


Figure 2 illustrates when which of our mental programs were acquired. We humans are born incompletely programmed; during the first ten years of our lives we possess an amazing capacity for absorbing complex, diffuse and implicit mental programs. One example is learning a second language: when someone speaks another language accent-free, he or she almost surely learned it as a child. With the onset of puberty, our ways of learning become more explicit and focused; we can still learn foreign

languages, but we will almost always retain an accent. As mentioned above, our early programming includes most of our basic values. We acquire these mental programs from our social environment, the family, the neighborhood, and early schooling. The right-hand column of Figure 2 shows which levels of culture we acquire in which period. We are born boy or girl, and within a nation. Gender and nationality are therefore most decisive for our basic values. The school period mostly bridges puberty; the kind of school we attend relates to our social class, and influences the student's future occupation. Our school education mixes both values and practices. Cultures of work organizations are acquired through socialization at the work place, which most people enter as adults – that is, with their basic values firmly in place. A business culture (like the culture of banking, or of tourism) can be placed somewhere between the occupation and the organization level.

So national culture differences are rooted in values learned before age 10; children learn them from parents who also acquired them before age ten, so they are quite stable and take generations to be changed. Organizational cultures are rooted in practices learned on the job, and they can change much faster. Their implications for management are quite different, as will be shown later.

The dimensions paradigm in studying the social world

My own cross-cultural research in the 1970s started from a large data base of employee value statements (more than 100,000 questionnaires) collected in subsidiaries of the IBM corporation in 40 countries (Hofstede, 1980). Being trained as a psychologist, I initially tried to analyze the data across individuals, but after a long struggle I discovered that they made much more sense if I compared mean answers across countries. When I did that, I could relate the differences between country cultures to basic dilemmas of human societies, which had been described twenty years earlier in a review of the anthropological and sociological literature (Inkeles & Levinson, 1969 [1954]). These dilemmas corresponded with *dimensions* on which each country could be scored. The dimension approach to culture research has since become a paradigm for empirical cross-cultural research. A paradigm is “a model from which spring particular coherent traditions of scientific research” (Kuhn, 1970).

Dimensions are a conceptual way of dividing complex realities into separate basic elements. Many thinkers about the social world have divided it into categories, but the dimensions in this case are not born from armchair reflection but from empirical research, using the methods of modern statistical analysis. Like ‘culture’, ‘dimensions’ are *constructs*. According to the definition by Levitin cited above, they should be “useful in predicting ... observable and measurable verbal and nonverbal behaviors”. Demonstrating these is called *validation*.

The social world is like a cake that can be cut in different ways: the way we divide it into dimensions depends on the purpose we want to use them for. So there is not one set of ‘correct’ dimensions: different applications may need different models. Moreover, dimensional models depend on the level of analysis. As will be shown below, dimensions for comparing societies (countries) are completely different from dimensions for comparing organizations, and these are again different from dimensions for comparing individuals. Dimensions for comparing societies belong to anthropology, for comparing organizations to sociology, for comparing individuals to psychology. Applied disciplines like management studies, political science and economics that operate at more than one level of analysis run a danger of confusing dimensions from different levels.

Comparing national cultures

The most recent version of the Hofstede model for comparing national societies consists of six independent dimensions, rooted in differences between national cultural values. Scores on each dimension on a 0–100 scale are available for between 76 and 93 countries (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

The dimensions have been labeled:

1. Power Distance (large versus small), related to solutions for the basic problem of human inequality;
2. Uncertainty Avoidance (strong versus weak), related to the level of stress in a society in the face of an unknown future;
3. Individualism versus Collectivism, related to the integration of individuals into primary groups;
4. Masculinity versus Femininity, related to the division of emotional roles between women and men;
5. Long Term versus Short Term Orientation, related to the choice of focus for people's efforts: the future or the present and past;
6. Indulgence versus Restraint, related to the extent of gratification of human desires for enjoying life.

Several of the dimensions have been replicated in major surveys by others among different kinds of respondents (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010: p. 35). The ranking of countries on the dimensions has been quite stable since the first data were collected. More important, the dimensions were validated against a large variety of cross-national data from other sources. Hofstede (2001: p. 520) lists more than 400 significant correlations for the first five dimensions. Examples are:

- Power distance correlates with: income inequality; respect for elders; polarization and violence in national politics;
- Uncertainty avoidance correlates with: number of laws and rules; belief in experts; xenophobia; faster driving;
- Individualism correlates with: national wealth; faster walking; weaker family ties; frequency of using the word "I";
- Masculinity correlates with: a stress on growth as opposed to care for the weak and the environment, and negatively with the percentage of women elected in parliaments and governments.
- Long Term Orientation correlates with: savings rates; economic growth of poor countries; and adapting to changed reality, as opposed to Short Term Orientation which correlates with: concern for social obligations, national pride, and fundamentalisms;
- Indulgence correlates with: higher birthrates, more active sports, more obesity, more private internet, smaller police force.

These societal-level dimensions have been applied in literature from a surprising number of different disciplines and areas, like:

- Cross-cultural psychology
- Structure of language, cognition, intelligence
- International and diversity management
- International business, acquisitions, alliances
- International marketing, advertising, consumer behaviour, packaging
- International politics and economics
- International legislation, procedural justice, imprisonment, insurance
- Architecture, urban/country planning, office design, industrial design
- Health, medicine, psychiatry, medication, care
- Ethics, religion, spirituality, sexuality

Comparing organizational cultures

Our research project into organization culture differences (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990; Hofstede, 2001) was carried out on 20 units from ten different organizations, five in Denmark, five in the Netherlands. On the IBM national culture dimensions these two countries scored fairly similar: both belong to the same Nordic-Dutch cluster. Units of study were both entire organizations and parts of organizations, which their management assumed to be culturally reasonably homogeneous (the research outcome later allowed to test this assumption). Unit sizes varied from 60 to 2500 persons. The number of units was small enough to allow studying each unit in depth, qualitatively, as a separate case study. At the same time, it was large enough to permit statistical analysis of comparative quantitative data across all cases.

The first, qualitative phase of the research followed a classical anthropological approach. It consisted of in-depth person-to-person interviews of two to three hours duration each with nine informants per unit (thus, a total of 180 interviews). These interviews served both to get a qualitative feel for the whole (the 'gestalt') of the unit's culture, and to collect issues to be included in the questionnaire for the ensuing survey.

The second, quantitative phase of the project consisted of a paper-and-pencil survey with pre-coded questions, administered to a strictly random sample from the unit, composed of about twenty-five managers (or as many as the unit counted), twenty-five college-level non-managers ('professionals') and twenty-five non-college-level non-managers. The questions in the survey included those used in the cross-national IBM study; most however were developed on the basis of the interviews of the first phase. Questions were formulated about all issues that the interviewers suspected to differ substantially between units. These included in particular many perceptions of daily practices, which had not been covered in the cross-national studies.

A statistical (factor) analysis of the survey answers found only small differences in values between the units, but larger differences in practices. These could be divided into six dimensions of organizational cultures, and corresponded to distinctions well known from organization sociology and management studies. We labeled them as follows:

1. Process-oriented versus results-oriented. Process-oriented cultures are dominated by technical and bureaucratic routines, results-oriented by a common concern for outcomes.
2. Job-oriented versus employee-oriented. The former assume responsibility for the employees' job performance only, and nothing more; employee oriented cultures assume a broad responsibility for their members' well-being.
3. Professional versus parochial. In the former, the (usually highly educated) members identify primarily with their profession; in the latter, the members derive their identity from the organization for which they work.
4. Open systems versus closed systems. This dimension refers to the common style of internal and external communication, and to the ease with which outsiders and newcomers are admitted.
5. Tight versus loose control. This dimension deals with the degree of formality and punctuality within the organization; it is partly a function of the unit's technology: banks and pharmaceutical companies can be expected to show tight control, research laboratories and advertising agencies loose control; but even with the same technology some units may still be tighter or looser than others.
6. Pragmatic versus normative. The last dimension describes the prevailing way (flexible or rigid) of dealing with the environment, in particular with customers. Units selling services are likely to be found towards the pragmatic (flexible) side, units involved in the application of laws and rules towards the normative (rigid) side.

Just like the national culture dimensions were validated against cross-national data from other sources, we validated the organizational culture dimensions against information about the organizations from other sources. For each of the dimensions, we found one or more significant correlations with other data:

- Process rather than results orientation correlated with: material- versus labor-intensive processes; higher absenteeism, and steeper hierarchical structure;
- Employee rather than job orientation correlated with: higher invested capital; younger workforce, and higher educated top managers;
- Parochial rather than professional correlated with: public ownership, smaller size, more unionization, and fewer meetings;
- Open rather than closed correlated with: higher percentage of female employees, higher average employee seniority, less formalized organization, freer expression of employee opinions in in-company personnel journal;
- Loose rather than tight correlated with: lower percentage of female managers, higher average employee education, recent growth, and lower absenteeism;
- Normative rather than pragmatic correlated with: public versus private ownership.

Our six dimensions are being used by management consultants in various countries as a framework to describe, measure and compare organization cultures and to monitor culture change processes. A caution is that their research base in twenty units from two North-West European countries is too narrow for declaring them universally valid and sufficient. For describing organization cultures in countries with markedly different national cultures and/or in kinds of organizations not covered in our initial study, additional dimensions of practices may be necessary and/or some of the present six may be less useful. In such cases, a similar research project should be carried out on a sufficient number of local organizations, and relevant dimensions should be extracted from that; they will probably partly overlap with the ones in our study.

Culture and the role of international management

Since the 1980s, 'culture' has become a main concern for management. It started when Japanese companies outperformed American companies, and 'Japanese culture' or 'Japanese management' was invoked as the mysterious recipe for their success. In 1982, two books, each by a Harvard professor and a McKinsey consultant (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982) introduced the concept of 'corporate culture' to explain why some American companies did so much better than others. The 1980 first edition of my book *Culture's Consequences* owed part of its success to being the first data-based research report in an otherwise fuzzy and mysterious area. The distinction between national and organizational cultures was not clear to many readers; some tried applying my cross-national dimensions to corporate cultures.

The new interest in 'corporate cultures' was the immediate reason for designing our Danish-Dutch organizational cultures project. Setting it up and financing it took considerable time; the data were collected in 1985 and 1986 and the final article (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders) was published in 1990. In 1991 the first edition appeared of a student textbook *Cultures and Organizations: Software of the Mind* which integrated our findings about organizational cultures with our earlier findings about national cultures, and drew conclusions about their implications for management.

The fact that national cultures were found to differ primarily in their values, and organizational cultures in their practices, has profound implications for the management of culture. National cultures are rooted in values acquired in our childhood, they are passed on from generation to generation, and their study belongs to anthropology. They change over time because of outside influences, following their own logic; they cannot be changed according to anyone's plan, neither by political nor by religious nor by business leaders. International managers should see them as the material they have to work with.

From an organizational point of view, every national culture has its strengths and its weaknesses, and these should be taken into account when management sets international strategies. On the other hand, organizational cultures, rooted in practices that can be learned and unlearned throughout people's lives, are basically changeable, and their study belongs to organization sociology. They were created, usually unconsciously, by the organizations' founders and early members; their development was influenced by managers and other significant members; they can be changed and monitored, given enough time, money and management attention.

International companies and international organizations always consist of members with different national values. The way they function is through a shared company or organization culture based on common practices. Establishing, monitoring and adapting corporate or organizational practices is a core strategic task for international management. Proper practices are what keeps multinationals together.

Some authors refer to national 'management' and 'leadership' cultures. However, in national cultures, all spheres of life and society are interrelated: family, school, job, religious practice, economic behavior, health, crime, punishment, art, science, literature, management and leadership. So there is no separate national management or leadership culture – management and leadership can only be understood as part of a larger national culture, and international managers should understand the cultures of the nations their organization operates in.

Comparing cultures or comparing individuals

Dimensions of national cultures describe national societies; dimensions of organizational cultures describe organizations. A common error is to apply these dimensions to the individuals within these societies and/or these organizations. A society is a symbiosis of very different individuals; so is an organization. Applying characteristics of societies or of organizations to the individuals within them is known in sociology as the 'ecological fallacy' (Robinson, 1950). National cultures are the result of the interaction of different individuals. Statistically, national culture dimensions are calculated from questions that correlate at the nation level (which means national mean scores or national percentages of answers on these questions are strongly correlated), but the same questions usually do not correlate across individuals; they may even show a reverse relationship, as the individuals in a society often supplement each other. The same is true for the organizational culture dimensions.

Comparing mental programs of individuals is the subject of personality psychology. Historically, many armchair theories of personality dimensions have competed, but empirical research across a large number of countries since the early 1990s (McCrae and John, 1992) has found five universal personality dimensions, known as the 'Big Five';

- Openness to experience
- Conscientiousness
- Extraversion
- Agreeableness
- Neuroticism
- Their first letters produce the acronym OCEAN as an aid to memory.

In the early 2000s, Big Five author Robert McCrae compared national standards on his five dimensions (mean scores for standard samples from the national populations) for more than 30 countries and found these to be significantly correlated with the Hofstede dimensions of national culture (Hofstede & McCrae, 2004). For example, 39 percent of the differences in national standards for "Extraversion" were explained by the national culture dimension of Individualism; 31 percent of the differences in Neuroticism were explained by Uncertainty Avoidance, and 55 percent by a combination of Uncertainty Avoidance and Masculinity.

A statistical link between the results of our organizational culture study and the Big Five personality dimensions was demonstrated in Hofstede, Bond and Luk (1993). In the organizational culture study, different individuals within the same organizational unit did not necessarily give identical answers to questions about how they saw their organization's practices. The organizational culture study had not looked at these differences between individuals: its concern was with differences between organizational units. Michael Bond and Chung-Leung Luk re-analyzed the data to find out in what ways individuals' answers differed after organization culture differences were eliminated. They showed that the answers of individuals in this case differed along six dimensions of individual personality, and that five of these closely resembled the Big Five. The sixth had no equivalent, but in later years extensions of personality research to Asia suggested that for true universality the Big Five should be extended with a sixth: Dependence on others (Hofstede, 2007), and this supplies the missing equivalent for the sixth individual dimension from the organizational cultures study.

In spite of evidence and reason, quite a few articles are still published in which cross-societal dimensions, especially Individualism versus Collectivism, are applied to describe individuals. A review article "of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework" by Kirkman, Lowe & Gibson (2006) listed 180 studies, of which no less than 100 had applied societal culture dimensions to individuals. Nearly all of these appeared in the USA, where the concept of the free individual is strong and the concept of society is weak. But confusing societies with individuals does not make sense, neither conceptually nor statistically. It can also lead to unwanted stereotyping. Individuals have no personal culture but individual personalities, partly influenced by the culture in which they grew up, but with a large range of personal variance due to many other factors.

Conclusion: gardens, bouquets, and flowers

The two research projects described illustrate the rich possibilities of empirical multilevel research. The national culture project started from what had been supposed to be individual psychological data and aggregated them to the society level. Related to basic anthropological dilemmas, they caused a paradigm shift for cross-cultural research and proved relevant to a variety of other social science fields. A quarter of a century later they even supplied new insights into personality psychology, so that the project had come full circle. In the second project, a study started anthropological led into organization sociology; and when re-analyzed across individuals it reconfirmed dimensions from personality psychology.

The social sciences have compartmentalized the study of the social world, and visits to neighboring disciplines or even sub-disciplines are too seldom encouraged. Some social scientists are even unaware of the level at which they operate. But whether we like it or not, we live in national societies, belong to organizations, and have our own personalities, and these relate to each other. Disciplinary parochialism and level myopia do not only make the social sciences sterile; they also make them dull. It is exciting to explore more than one level of the social reality. Societies are the gardens of the social world, organizations the bouquets, and individuals the flowers; a complete social gardener should be able to deal with all three.

REFERENCES

- Deal, T.E & Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Second edition. Thousand Oaks CA: Sage.
- Hofstede, G. (2007) A European in Asia. *Asian Journal of Social Psychology*, 10, 16–21.
- Hofstede, G. & R.R. McCrae (2004) Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38, 1, 52–88.
- Hofstede, G., M.H. Bond & C.L. Luk (1993) Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organizational Studies*, 14, 483–503.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Revised and expanded 3rd edition. New York NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.
- Inkeles, A. and D.J. Levinson (1969) National character: The study of modal personality and sociocultural systems. In: G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, 2nd edition, Chapter 4. Reading MA: Addison-Wesley [First published 1954].
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B. & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37, 285–320.
- Kuhn, T.S. (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*. 2nd Enlarged edition. Chicago IL: University of Chicago Press.
- Levitin, T. (1973). Values. In J. P. Robinson & P. R. Shaver (Eds.), *Measures of Social Psychological Attitudes* (pp. 489–502). Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan.
- McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 175–215.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H., Jr. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York NY: Harper & Row
- Robinson, W.S. (1950) Ecological correlations and the behavior of individuals. *American Sociological Review*, 15, 351–57.



LIISA MÄKELÄ

Liisa Mäkelä toimii Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä, Henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmässä tutkijatohtorina. Hänen tutkimuksensa liittyvät työhyvinvointiin ja työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen erilaisissa konteksteissa, esimerkiksi kansainvälisillä työurilla. Liisan tutkimusintresseihin kuuluu myös esimiestyö ja sen kehittäminen. Liisa toimii myös erilaisissa opetustehtävissä yliopistolla sekä asiantuntijatehtävissä yrityksissä.



KATI SAARENPÄÄ

Kati Saarenpää toimii tohtori-koulutettavana Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä, Henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmässä. Hänen tutkimusalueensa on kansainvälinen työmatkustaminen sekä työn- ja yksityiselämän yhteensovittaminen.



VESA SUUTARI

Vesa Suutari toimii Vaasan yliopistossa professorina Johtamisen laitoksella sekä Kauppätieteellisen tiedekunnan dekaanina. Hänen tutkimuskohteita ovat erityisesti kansainvälisten henkilöstöresurssien johtaminen sekä kulttuureiden välinen johtaminen. Vesa Suutari oli HENRYn hallituksessa v. 2008–2009 ja on tällä hetkellä ohjausryhmän puheenjohtajana HENRYn HR-barometrissa.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kansainvälisissä tehtävissä: sopeutumishaasteita ja elämän rikkautta

HENRYn vuositeema ”Työelämä – vai työ ja elämä?” sekä sen taustalla oleva HENRY:n HR-barometri 2010, jossa työhyvinvointi nostettiin merkittävimmäksi henkilöstötyön haasteeksi 2010–2015, korostavat työn ja muun elämän yhteensovittamisen sisältyviä haasteita nykypäivän työelämässä. Työelämä on merkittävässä roolissa ihmisen kokonaiselämässä. Toisaalta työ asettaa moninaisia vaatimuksia ja aiheuttaa kuormitusta. Tämä edellyttää niin työntekijöiltä kuin työnantajiltakin yksilön jaksamisen huomiointia ja mahdollisuutta täysipainoiseen elämään työajan ulkopuolella. Toisaalta työ on voimavara ja resurssi, jolla on myönteisiä vaikutuksia ihmiseen. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen on tasapainoilua erilaisten roolien (esim. työntekijä, puoliso, vanhempi) välillä sekä käytettävissä olevien resurssien (aika, voimavarat) kohdentamisessa. Tämä korostuu kansainvälisissä tehtävissä, sillä työn luonne vaikuttaa työntekijän ohella laajasti myös koko perheeseen ja aiheuttaa erityishaasteita työn ja muun elämän yhteensovittamiselle.

Yrityselämän kansainvälistyminen näkyy erilaisten kansainvälisten työmuotojen lisääntymisenä. Yhtenä keinoja luokitella näitä kansainvälisiä tehtäviä on aikajatkumo, jolloin erikseen voidaan puhua kansainvälisestä työmatkustamisesta, lyhytkestoisista komennuksista ja pitkäkestoisista komennuksista. Lisäksi voidaan nostaa esiin kansainvälisten ammattilaisten ryhmä, jolla on takana yksittäistä komennusta pidempi kansainvälinen työura, joka sisältää useampia erilaisia kansainvälisiä tehtäviä.

Aikajatkumon rinnalla erikseen on usein tarkasteltu erityisiä komennusryhmiä tai – tilanteita kuten naisexpatriaatteja tai kaksoisurapariskuntia, joiden tilanteessa on jotain erityistä huomioitavaa. Yritykset ovat myös siirtyneet kohti lisääntyvää tehtävien kansainvälistä täyttöö – joko paikallisia tai kansainvälisiä työntekijöitä rekrytoiden - ilman expatriaattisopimuksia ja siten yhä useampi hakeutuu itsenäisesti töihin ulkomaille (ns. 'self-initiated expatriates') hyödyntäen kansainvälisten työmarkkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia. Erilaiset kansainvälisen työ muodot tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia ja haasteita niin yksilöille kuin organisaatioille.

Kussakin ryhmässä kohdataan osin samankaltaisia ja osin erityisiä haasteita myös työn- ja muun elämän tasapainoilussa. Toisaalta vähemmälle huomiolle keskustelussa ovat jääneet positiiviset vaikutukset (ns. enrichment – näkökulma) eli samalla kun kansainvälisyys asettaa haasteita, niin toisaalta yksilöt ja perheet kohtaavat usein myös kokonaiselämää positiivisesti rikastavia asioita.

Käsitlemme tässä artikkelissa päähavainnoja kansainvälisen työympäristön erityispiirteistä. Pohjaamme havainnot sarjaan hankkeita (kts. oheislukemisto), joissa olemme kartoittaneet sekä kyselyin että haastatteluin erityyppisen kansainvälisesti liikkuvan henkilöstön kokemuksia. Osassa hankkeita on haastateltu myös henkilöstöammattilaisia ja yleisjohtoa.

Kansainvälinen työmatkustaminen

Kansainvälisillä työmatkustajilla työ saattaa toistuvien poissaolojen myötä lohkaista huomattavankin osan perheen yhteisestä ajasta. Matkustajien työajat ovat tyypillisesti hyvin epäsäännölliset ja niitä leimaa joskus myös tarve olla tavoitettavissa ns. ”24/7”. Haastattelemiemme matkustajien mukaan matkustava työ johtaa helposti asetelmaan, jossa työn asettamat vaatimukset heikentävät matkustajan kykyä täyttää perheen tarpeita ja sen asettamia vaatimuksia. Myös puolisoiden negatiivinen asenne matkustamista kohtaan on tavallista ja osaltaan vaikuttaa negatiivisesti matkustajan hyvinvointiin. Kansainväliin työtehtäviin siirtyminen onkin tyypillisesti koko perhettä koskeva ja myös puolison uravalintoihin vaikuttava kokonaispäätös. Organisaation näkökulmasta perheen kokonaistilanne olisi huomioitava henkilöstövalinnoissa sekä tukimuodoissa.

Perheen ja työn yhteensovittamisen ongelmien lisäksi itse matkustaminen aiheuttaa omat haasteensa työmatkustajalle. Säännöllisen matkustamisen on havaittu vaikuttavan haitallisesti matkustajan henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin sekä stressitasoon. Yritysten säästötoimet taas kohdistuvat usein toimintoihin, jotka edesauttaisivat työmatkustajan hyvinvointia. Lentäminen itsessään on ihmiskeholle rasitus ja halpojen matkojen suosiminen lisää usein matkojen kestoja sekä lento- että odotteluajoiltaan ja siten lisää matkustuksen kuormitusta. Työnantajan panos työmatkoihin (esim. kustannukset ja matka-aikojen huomioiminen työajoissa) sekä työmatkustajan vaikutusmahdollisuuksien lisääminen matka-aikatauluihin ja reittiervalintoihin voisi parantaa matkustajien hyvinvointia oleellisesti. Merkitykselliseksi voimavaraksi haastattelemamme matkustajat nostivat myös esimieheltä saadun tuen, jotka konkretisoitui muun muassa säännöllisiin keskusteluihin ja kannustavaan asenteeseen joustavia työaikoja kohtaan. Tämän lisäksi tulisi kiinnittää erityisesti huomioita matkojen kokonaismäärään ja niiden kokonaiskestoon – kyselytutkimuksen valossa erityisesti pitkä matkojen kesto vaikuttaa negatiivisesti työn ja yksityiselämän tasapainoon.

Kansainväliseen työmatkustamiseen liitettiin myös positiivisia, ”rikastavia” kokemuksia, kuten vaihtelu, uusien työkokemuksien ja kansainvälisten kokemusten hankkiminen sekä sosiaalisten verkostojen laajeneminen. Kokemusten moninaisuuden koettiin edistävän henkilökohtaista ja ammatillista kasvua ja kehitystä. Organisaation näkökulmasta tiedon siirto yksiköiden välillä paranee ja sosiaalisten verkostojen syntyminen auttaa jatkossakin toiminnan kehittämisessä. Matkustava työ vaatii joustavuutta ja sopeutumiskykyä matkustajalta itseltään sekä tämän perheeltä. Kyselytutkimuksen perusteella keskeistä yksilölle on se, että työhön liittyvien ponnistusten /kuormituksen ja siitä saatavan koetun kokonaispalkitsemisen (ml. kehittyminen, palaute ja uravaikutukset) välillä on tasapaino. Osin kyse on myös soveltuvan henkilöstön valinnasta kansainvälisiin tehtäviin – henkilökohtaisen kansainvälisyys- orien-

taation havaittiin vähentävän työn ja muun elämän välillä koettua konfliktia ja näin voidaan ajatella sen myös edesauttavan matkustavan työntekijän yleistä hyvinvointia.

Lyhytkestoiset komennukset

Yritykset ovat alkaneet etsiä vaihtoehtoja perinteisille komennuksille ja palkkaavat enemmän työntekijöitä lyhytaikaisiin kansainvälisiin komennuksiin. Tyypillisiä tällaisia komennuksia ovat projektikomennukset, commuter-komennukset (esim. vuoroviikoin työskentely kahdessa eri maassa), kehittämis-komennukset sekä virtuaalikomennukset (työpanoksen jakaminen eri maihin ilman muuttoa; usein edellyttää myös matkustamista). Organisaation näkökulmasta osin pyritään eroon pitkien komennusten haasteista (mm. kustannustaso, rekrytointiongelmat pitkiin komennuksiin, ulkomaille muuton kokonaisvaikutukset perheeseen ja paluuhaasteet) ja osin pyritään luomaan uusia toimintamalleja toiminnan tehostamiseen. Johdon näkökulmasta näiden komennusten on koettu tarjonneen joustavuutta henkilöstöratkaisuihin, parantaneen tiedon välittymistä ja osaamisen siirtymistä yksikköjen välillä sekä siten helpottaneen toiminnan integrointia.

Työntekijän näkökulmasta komennusten koettiin tarjonneen kehittämis-, kansainvälistymis- ja verkostoitumismahdollisuuksia. Toisaalta esiin nousivat kuormittuneisuuteen ja erityisesti työn sekä perhe-elämän yhteensovittamiseen liittyvät haasteet. Eri komennustyypeissä koetut haasteet ja positiiviset puolet vaihtelivat jossain määrin. Esimerkiksi projektikomennusten todettiin olevan usein hyvin intensiivisiä komennuksia, joissa tehtiin pitkiä päiviä hyvin vaihtelevissa olosuhteissa. Jatkuvana työn muotona komennustyyppi kuormitti huomattavasti ja toisaalta tarjosi vaihtelevan ja kehittävän työympäristön. Yrityksen näkökulmasta henkilöstön saatavuus koettiin helpommaksi koska tällöin ei ole tarvetta keskustella koko perheen ulkomaille muuttamisesta pidemmäksi aikaa. Commuter-komennuksissa taas jatkuva maiden välillä liikkuminen koettiin haasteelliseksi sekä matkan että työnkuvien osalta – harvoin nähtiin, että kyseessä voisi olla pysyvämpi toimintamalli. Tilapäisesti käytettynä taas komennustyyppi koettiin toimivaksi vaihtoehdoksi.

Koska yrityksillä on usein pidempi kokemus pitkäkestoisista ulkomaankomennuksista kuin lyhyistä komennuksista, myös organisaatioiden toimintapolitiikkojen todetaan tyypillisesti olevan kehittyneempiä pitkien kuin lyhyiden komennusten kohdalla. Siten organisaation antama tuki on usein puutteellista ja vastuu järjestelyistä jäi yksilöille.

Pitkäkestoinen kansainvälinen liikkuvuus

Ulkomaille muuttaminen ja siellä asuminen on usein vähintään yhtä haastavaa ekspatriaatin perheelle kuin se on hänelle itselleen. Perheen rooli onkin nostettu pitkällä komennuksilla hyvin keskeiseksi, koska esimerkiksi tärkein syy kieltäytyä komennuksista liittyy perhetilanteeseen – samoin tyypillisesti komennusten keskeyttäminen tapahtuu yleisemmin perhesyistä. Tilanne korostuu kaksoisurapariskunnilla, joissa tyypillisin niin ulkomailla olo on kuin paluuseen liittyvä huoli on puolison työuran jatko.

Ekspatriaatin näkökulmasta kokonaistilanne on tutkimusten valossa hyvin haasteellinen – monet menevät ulkomaille entistä vastuullisempiin ja monipuolisempiin tehtäviin, asiantuntija-apua on vähemmän saatavilla kuin kotimaassa ja samalla toimitaan aivan uudessa toimintaympäristössä ja yksikössä. Toisaalta ekspatriaatti on osa paikallista työyhteisöä, ja saa tukea sieltä, toisin kuin hänen perheensä. Ulkomaankomennus on usein hyvin haastava ja samalla erittäin kehittävä kokemus – perheen näkökulmasta valitettavasti kuormitus tarkoittaa usein pitkiä työpäiviä ja yleistä kuormittuneisuutta. Samalla perhe voi kokea omia sopeutumishaasteita ja kaipaisi puolison tukea ja osallistumista. Toisaalta tutkimuksissamme nousi voimakkaasti esiin myös kansainvälisen toimintaympäristön positiiviset piirteet niin yksilön kuin perheen näkökulmasta ja kansainvälisiin tehtäviin lähtö nähtiin hienona mahdollisuutena. Toisinaan elintason nousun ja perhetilanteen paranemisen (esim. puolison mahdollisuus keskittyä perheeseen tai palkata paikallista apuhenkilökuntaa edullisesti tai jatkuvan kansainvälisen matkustamisen väheneminen) koettiin parantaneen työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työn-

antajan mahdolliset tukitoimet kuten perehdyttäminen, kieli- ja kulttuurikoulutus, sopeutusvalmennus, apu puolison työjärjestelyissä sekä lasten koulutus- ja hoitojärjestelyissä sekä asumis- ja matkajärjestelyissä helpottavat perheiden asettumista uuteen asuinmaahan.

Ulkomaille töihin itsenäisesti hakeutuneiden ja heidän perheidensä sopeutumista haastaa usein se, että yritysten tukitoimet eivät kosketa heitä kuten komennushenkilöstöä. Toisaalta itse ulkomaille hakeutuneet voivat huomioida perheen kokonaistilanteen paremmin päätöksiä tehdessään, koska ulkomaille ei mennä yhden yrityksen tarpeiden ehdoilla (mm. kohdemaan, ajoituksen ja työtehtävien valinta). Kohdemaata valittaessa voidaan huomioida molempien puolisoitten työura ja lopullinen päätös tehdä vasta, kun molemmille puolisoille sopiva ratkaisu löytyy. Paluutilanteessa taas tilanne on erilainen, koska tyypillisesti kokonaisuuteen ei kuulu yrityksen paluusopimusta / paluutukea. Kokonaisuutenakin yritysten tarjoama tuki on paljon vähäisempää kuin ulkomaankomennuksilla. Toisaalta yritykset ovat olleet valmiita tarjoamaan osittain samoja tukimuotoja ja etuisuuksia kuin komennushenkilöstölle, jos työntekijän neuvotteluasema on esimerkiksi erityisosaamiseen liittyen hyvä ja asia osataan nostaa esiin.

Kasvava määrä ekspatriaateista on naisia ja tutkimusten valossa naisekspatriaatit menestyvät kansainvälisissä tehtävissä yhtä hyvin kuin miehet, kunhan valinnassa ollaan tasapuolisia ja perhetilanne huomioidaan. Jos naisekspatriaatilla on puoliso, törmätään kuitenkin toisaalta herkästi kahden uran haasteisiin ja siihen miten puoliso työllistyy vieraassa maassa. Perinteiset sukupuoliroolit näyttävätkin usein niin, että miehen on vaikeampaa lähteä naisen mukana ulkomaille ja jättää oma uransa. Ekspatriaattityön kuormittavuus aiheuttaa haasteita erityisesti naisekspatriaateille, koska edelleen kotitöiden jakautumisen ei koeta usein olevan tasapainossa. Toki haastateltavien joukossa oli myös perheitä, joissa mies oli ottanut taun työstään ja lähtenyt ulkomaille pitämään huolta perheestä. Joskus taas kahden uran ongelma ratkaistaan niin, että puoliset asuivat ainakin jonkin aikaa eri maissa. Toinen tyypillinen kaksoisurapariskuntiin liittyvä sopeutumismalli on vuorottelumalli eli jaksoittain urapäätöksiä tehdään toisen puolison uran ehdoilla.

Lapset, varsinkin alle kouluikäiset, näyttävät olevan haastava yhtälö naisekspatriaattien kansainvälisen tehtävän suorittamisen ja vastaanottamisen kannalta. Naisekspatriaatit näyttäisivätkin olevan miehiä useammin naimattomia tai tarkoituksellisesti lapsettomia. Lapset – koulun ja päivähoidon kautta – myös toisaalta tuovat naisekspatriaateille tietynlaisen oikotien paikallisten kontaktien ja verkostojen luomiseen. Lapsista saadaan energiaa työhön ja äidiksi tulon koetaan kehittävän töissäkin tarvittavia kykyjä, kuten johtamiskykyä, empatiaa ja ymmärrystä. Haastava työ voi myös toimia elämää rikastuttavana tekijänä, menestyminen työssä tuo mielihyvää ja mahdollisuuden ilmaista itseään sekä käyttää ja kehittää taitojaan ja löytää onnea muusta elämästä – oli kyse sitten mies- tai naisekspatriaatista.

Pitkäkestoiset kansainväliset urat

Työmarkkinoilla on yhä enemmän ammattilaisia (ns. global careerists / global managers -kirjallisuus), jotka ovat hakeutuneet pitkäkestoisesti erityyppisiin kansainvälisiin tehtäviin. Esimerkiksi ulkomaille työskentelevien ekonomien joukossa tällaista kokenutta ryhmää on noin viidennes ulkomaille työskentelevistä. Osalla näistä kansainvälisistä ammattilaisista oli kansainvälinen orientaatio uran alusta lähtien – toisilla työnantajan tarpeista avautunut mahdollisuus työskennellä ulkomaille oli herättänyt kiinnostuksen kansainväliseen uraan. Tällaiset ammattilaiset ovat valmiita työskentelemään siellä missä heidän taitojaan ja osaamistaan tarvitaan, eivätkä ole sidottuja johonkin tiettyyn maahan tai kulttuuriin. Tyypillistä oli myös vahva sitoutuminen kansainvälisiin tehtäviin – muita vaihtoehtoja ei enää edes harkittu, koska kansainvälistä toimintaympäristöä pidettiin erittäin mielenkiintoisena sekä kokemuksellisesti rikkaana ja kehittävänä niin yksilön kuin perheen näkökulmasta. Toisaalta työn ja elämän yhteensovittamisen koettiin olevan merkittävin urahaaste.

Kansainvälisellä uralla työskentelevät ihmiset muuttavat usein, mikä heijastuu koko perheeseen elämän syklistyytenä. Tietyn väliajoin vaihtuva elinympäristö luo tietynlaista epävarmuutta tulevaisuudesta elämän kiinnekohtien (mm. asuinpaikka, työpaikka, lasten koulu / hoitopaikat sekä sosiaaliset suhteet)

katketessa toistuvasti. Etäisyys sukulaisiin ja ystäviin haittaa myös sosiaalista tukiverkoston hyödyntämistä. Perheeltä vaaditaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Toisaalta asuminen ja työskentely vierassa kulttuurissa koetaan perheenkin kannalta kasvattavana ja kokemuksia antavana. Globaalin uran valinnat kokivat kansainvälisten kokemusten tarjoamien kehittymisen mahdollisuuksien ja elämän rikkauksien voittavan sen negatiiviset puolet, vaikka myös niiden olemassaolo tiedostetaan. Usein ulkomailla asuminen voi myös olla rikastava tekijä parisuhteelle ja lujittaa sitä – toisaalta lähtökohtien olisi hyvä olla vakaat, koska myös ongelmilla on taipumus kärjistyä haasteellisissa tilanteissa.

Loppusanat

Kuten edellä kuvattiin, erilaiset kansainväliset tehtävät haastavat usein yksilön osaamista ja jaksamista sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Tehtävät uravalinnat vaikuttavat kotimaisia tehtäviä laajemmin puolisoon ja koko perheeseen. Vastapainona on kansainvälisten tehtävien mukanaan tuomat kehitysmahdollisuudet, monipuoliset elämäkokemukset ja elämän vaihtelevuus niin yksilölle kuin perheelle.

Henkilöstövalinnoissa ja tukiprosessien suunnittelussa tulisikin työtehtävien vaativuuden ja toimintaympäristön haasteellisuuden rinnalla huomioida perheen kokonaistilanne, kansainväliset valmiudet ja intressit sekä yksilön osaamis- ja kokemustaso. Kokonaispalkitsemisen näkökulmasta työntekijälle asetettujen vaatimusten ja tarjottujen etujen ja mahdollisuuksien tulisi olla riittävän tasapainossa, jotta henkilöt ovat motivoituneita ja sitoutuneita. Tyypillisesti kansainväliset ammattilaiset kertoivat arvostavansa enemmän ei-taloudellisia tekijöitä kuten työtehtävien monipuolisuutta ja haastavuutta, kehitysmis- ja uramahdollisuuksia ja toimintaympäristön moninaisuutta kuin taloudellisia tekijöitä. Toki uravaihe ja elämäntilanne muuttavat painotuksia.

Erityyppisten kansainvälisen työn muotojen lisääntyminen korostaa tarvetta kehittää selkeitä toimintapolitiikoita, joiden kautta varmistetaan henkilöstöprosessien toimivuus ja tehokkuus, yksilöiden yhdenmukainen ja oikeudenmukainen kohtelu, henkilöiden menestyminen ja jaksaminen vaativissa kansainvälisissä tehtävissä sekä riittävä työn ja muun elämän tasapaino. Yksilön intressien ja osaamisen sekä työuran vaatimusten kohdatessa syntyy monipuolisia ja elämyksellisesti rikkaita kansainvälisiä työuria sekä elämän tarinoita, joita kansainväliset ammattilaiset eivät halua toisenlaisiin vaihtaa.

Lisälukemistoa haastateltujen suomalaisten kansainvälisiin kokemuksiin:

1. Suutari V. (2003) Global managers: career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (3): 185–207.
2. Riusala, K. Suutari, V. & Syrjäkari, S. (2008). Lyhytkestoisten ulkomaankomennusten erityispiirteet ja johtaminen. Artikkeliteoksessa Suutari, V. (Ed), *Globalisoituvaa henkilöstöjohtamista. Selvityksiä ja raportteja* 149, Vaasa: Vaasan yliopisto.
3. Mäkelä, L. & Känsälä, M. & Suutari V. (2011). Dual Career Couples and International Assignments. The Different Roles of Expatriates' Spouses. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18:2, 185–197.
4. Mäkelä L. & Suutari V. (2011) Lives of female expatriates: work-life balance concerns. *Gender in Management: An International Journal*, 26 (4): 256–274.
5. Mäkelä L. & Suutari V. (2011). Coping with work-family conflicts in the global career context. *Thunderbird International Business Review*, 53 (3): 365–374
6. Mäkelä, L., Saarenpää, K., Suutari, V. & Wurtz, O. (2012). How to Cope with Work-Family Conflicts in an International Career Context? Teoksessa B. Molinelli & V. Grimaldo (toim.) *Handbook of the Psychology of Coping: New Research*. Nova Publishers, Hauppauge NY, s. 151–168.
7. Mäkelä, L. & Suutari, V. (in press). Work-Life Interface of Self-Initiated Expatriates: Conflicts and Enrichment. In: Vaiman V. & Haslberger A. (eds), *Managing Talent of Self-initiated Expatriates: A Neglected Source of the Global Talent Flow*. Palgrave Macmillan.



ANNA- MAIJA LÄMSÄ

KTT Anna-Maija Lämsä on henkilöstöjohtamisen professori Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa.



MARIANNE EKONEN

KTL Marianne Ekonen toimii projektipäällikkönä Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketoiminta ja palvelut -yksikössä.



MELINA KÄRKÄS

KTK Melina Kärkäs opiskelee Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa.



SIRPA KOPONEN

Sirpa Koponen toimii koulutuspäällikkönä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Avance-johtamiskoulutuksessa.

Mistä potkua eri-ikäisten työurille?

Työelämän ajankohtaiset kysymykset

Yleisesti ottaen ollaan sitä mieltä, että suomalainen työelämä selviää tulevaisuudessa vain uusilla ajattelu- ja toimintamalleilla. Ihmisten osaaminen, sen kehittäminen ja hyödyntäminen ovat avainasemassa erityisesti innovaatiotoiminnassa, mikä puolestaan on sidoksissa siihen, miten johto ja esimiehet onnistuvat luomaan innovoinnille otolliset puitteet ja mahdollisuudet.

Työelämän haasteita lisäävät erityisesti väestön ikääntyminen, globalisoituvat työmarkkinat, työn muutokset ja ihmisten henkisten voimavarojen riittävyys kuten myös kestävä kehityksen edistäminen ja osaamisen muutokset. Keskeinen yhteiskunnallinen muutos Suomessa koskee väestön ikääntymistä. EVA:n tutkimuksessa 2010 (Haavisto 2010) todetaan Suomen olevan siirtymässä suurten ikäluokkien Suomesta pienten ikäluokkien Suomeen. Yhtäältä työvoima tulee kutistumaan mutta toisaalta kansainvälisen kilpailun kiristyminen vie työpaikkoja Suomesta.

Työolobarometri 2009 osoittaa työpaikkojen, joissa toimintatavat ovat olleet kunnossa, pärjänneen muita paremmin. Jos toimintatavat ja työelämän laatu ovat olleet huonolla tolalla, myös talouden ongelmat ovat kärjistyneet. Avoin kommunikaatio, laadukas kehittäminen ja uuden oppiminen, työnteon kokeminen tarkoitukselliseksi, luottamussuhteet ihmisten välillä, monimuotoinen henkilöstö ja innostava johtajuus ovat asioita, jotka ovat tutkimusten mukaan keskeisiä organisaatioiden uudistumiselle (Rose-Anderssen & Allen 2008; Välimäki & Lämsä 2010; Riivari ym. 2012). Ne organisaatiot, jotka onnistuvat yhdistämään nuorten innostuksen, osaamisen ja uudet ajattelumallit iäkkäämpien työntekijöiden tietoon ja kokemukseen tulevat todennäköisesti olemaan innovatiivisempia ja uudistuskykyisempiä kuin muut.

Tavoite ja tutkimusmenetelmä

Tässä artikkelissa kuvaamme päätulokset tekemästämme kyselytutkimuksesta (Koponen ym. 2012), jonka avulla etsittiin ideoita eri-ikäisten työurien kehittämiseen johtajuuden ja työyhteisön toimivuuden kannoilta. Kysely kohdennettiin pienille ja keskisuurille yrityksille, ja se toteutettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston kaupakorkeakoulun Uudistava johtaminen -nimisessä kehittämishankkeessa (<http://www.jamk.fi/tutkimus/projekteja/uudistava-johtaminen>).

Pienet yritykset ovat Suomessa tärkeitä työllistämisen, innovoinnin ja talouden kehittämisen kannalta (Turjanmaa 2005). Tilastokeskuksen (2010) mukaan vuonna 2009 pienten yritysten osuus oli 99,1 prosenttia ja keskisuurten 0,7 prosenttia kaikista Suomen yrityksistä. Pk-yritykset työllistivät 63,9 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä. Huolimatta merkittävästä osuudesta työllistäjinä ja talouden tukipilareina henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä on niukasti tutkittu aihealue. Tutkimuksissa kuten käytännön keskusteluissa on usein keskitytty suurempiin organisaatioihin.

Selvitimme kyselytutkimuksella ikäryhmittäin (alle 35 v., 35–44 v., 45–54 v., 55 v. ja sitä vanhemmat) seuraavat osa-alueet: työn imu, työn kuormittavuus ja hallinta, sitoutuminen organisaatioon, työtyytyväisyys, työkyky, esimies-alaissuhde, luottamus organisaatiossa, vaikuttamismahdollisuudet, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, valmiudet nykyisessä työssä ja työyhteisön toimivuus. Tutkimus suoritettiin kahdeksassa yrityksessä, jotka edustavat useita toimialoja. Kysely lähetettiin yritysten koko henkilöstölle (N = 390). Kyselyn vastausprosentti oli 42 prosenttia (n = 163). Vastaukset analysoitiin tilastollisesti.

Nuorten osaaminen eniten vajaakäytössä

Kokonaisuudessaan mukana olleiden pk-yritysten työyhteisöjen toimivuus ja johtajuus ovat suhteellisen hyvää tasoa. Vaikka monet asiat näyttävät olevan kunnossa, tuloksemme kuitenkin osoittavat nuorimassa ikäryhmissä (alle 35-vuotiaat) koettavan eniten osaamisen vajaakäyttöä. 42 prosenttia tähän ikäryhmään kuuluvista kertoi valmiutensa riittävän nykyistä vaativimpiinkin työtehtäviin. Noin kolmannes kaikista vastaajista oli myös tätä mieltä.

Tuloksemme tukevat EVAn arvo- ja asennetutkimusta (Haavisto 2010) siltä osin, että nuorten sitoutuminen organisaatioon on alhaisempaa kuin vanhemmilla ikäluokilla. EVAn tutkimuksessa nuoremilla painottuvat tärkeinä työelämän arvoina ja asenteina erityisesti oman itsensä toteuttamisen ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet. EVAn tutkimuksen ja oman tutkimuksemme perusteella onkin pääteltävissä, että nuorten ikäryhmässä erityisesti osaamisen johtaminen on tärkeä näkökulma huomioitavaksi työurien kehittämisessä.

Nuorten kohdalla, jotka kartoituksemme mukaan eniten ajattelivat organisaatiosta luopumista, mielekäs ja riittävän haastavaksi koettu työ todennäköisesti edistäisi ammatissa ja organisaatiossa pysymistä. Organisaatioon sitoutumista voi tukea muun muassa hyvin hoidetulla perehdyttämisellä. Tutkimuksemme ei selvitetty mukana olleiden yritysten perehdyttämiskäytäntöjä, mutta yleisemmät havaintomme tukevat ajatusta, etteivät pk-yritysten käytännöt välttämättä aina ole kovin kehittyneitä tässä asiassa. Yritysten olisikin hyvä tarkistaa perehdyttämiskäytäntöjensä toimivuus ja määrittely. Myös niin sanottu aktiivinen työ, joka sisältää riittävästi työn vaatimuksia ja työnhallintaa, mahdollistaa osaltaan työntekijän osaamisen kasvamisen ja sitoutumisen.

Pk-yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota osaamisen vajaakäytön korjaamiseen erityisesti nuorten kohdalla mutta myös yleisemmin mahdollistamalla vaativampien tehtäväsäiltöjen luominen. Näitä voi kehittää esimerkiksi edistämällä työkiertoa ja erityisesti uudistamalla tehtävien sisältöjä, koska pk-yrityksissä on harvemmin mahdollisuuksia vertikaaliseen urakehitykseen. Riippuen yrityksen toimialasta ja luonteesta urapolkujen rakentaminen voi olla mahdollista esimerkiksi noviisista junioriasiantuntijaksi, junioriasiantuntijasta senioriasiantuntijaksi, asiantuntijasta osakkaaksi ja niin edelleen. Tämän kaltaisten mahdollisuuksien kartoittaminen ja näkyväksi tekeminen yhdessä uusien haasteiden edellyt-

tämien osaamismäärittelyjen kanssa on keskeinen osa suunnitelmallista urajohtamista. Myös kehityskeskustelut, selkeät prosessikuvaukset ja ajantasaiset työnkuvat auttavat asian edistämässä.

45–54-vuotiaat tyytymättömiä

Ikäryhmistä toinen, johon alle 35-vuotiaiden lisäksi johtamisessa tulisi kiinnittää huomioita, on 45–54-vuotiaiden ikäryhmä. Tämä ryhmä koki työn hallinnan ja työtyytyväisyyden muita ikäryhmiä heikoimmiksi. Lisäksi he kokivat vaikuttamismahdollisuutensa omaan työhönsä muita vähäisimmiksi ja arvioivat työkykynsä muita ikäryhmiä alhaisemmaksi. Tämän ikäryhmän edustajista kolmannes kertoi omaavansa valmiuksia vaativampiinkin tehtäviin. He myös ajattelivat muita useammin ammatista luopumista.

Nämä kokeneet keskiuran vaiheilla olevat työntekijät tarvitsevat lisää vaikuttamisen mahdollisuuksia ja haasteita työpaikalla, jotta he edelleen kokisivat itsenä arvokkaiksi ja tärkeiksi työyhteisönsä jäseneksi. Lisäksi heidän kohdallaan tulisi erityisesti kiinnittää huomioita työkykyä ylläpitäviin toimenpiteisiin. Tähän liittyvät esimerkiksi työergonomiasta huolehtiminen, liikuntaan kannustaminen eri toimenpitein ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Näillä toimenpiteillä mahdollisesti vaikutettaisiin ennakoivasti tämän ikäryhmän kohdalla erityisesti työstä luopumis- ja eläköitymisaikaisiin sekä niitä koskeviin päätöksiin.

Esimies-alaisuuden laatu kuten myös tyytyväisyys yleensä esimiestyöhön arvioitiin melko hyväksi mutta ei kuitenkaan erityisen korkeaksi tutkituissa yrityksissä. Huonoimmaksi esimies-alaisuuden laadun arvioi 45–54-vuotiaiden ikäryhmä. Vertailu Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa keväällä 2012 tehtyihin esimies-alaisuuden laatua suuremmissa organisaatioissa koskeviin selvityksiin osoittaa, että tutkituissa pk-yrityksissä esimies-alaisuuden laatu arvioitiin heikommaksi kuin mainituissa selvi-tyksissä.

Vaikka esimiehisyys usein monenlaisia tehtäviä sisältävien työnkuvien johdosta ei ole pk-yrityksessä kovin selvästi rajattu, havainto nostaa esille esimiesvalmennuksen tarpeen. Pk-yrityksissä kaikki tuntevat toisensa, mikä saattaa hankaloittaa esimiesroolissa toimimista. Esimiesroolin selkeyttäminen, delegointitaitojen kehittäminen ja yleensä johtajuuden kehittämisessä tukeminen esimerkiksi esimiesvalmennuksen, mentoroinnin, coachingin ja vertaistuen kautta ovat mahdollisuuksia, joita voidaan myös toteuttaa pk-yritysten yhteistyönä. Ryhmäcoaching voi olla yksi varteenotettava yhteistyön vaihtoehto etenkin, jos osallistujat eivät ole toistensa suoria kilpailijoita.

Tiedonkulku, palaute- ja kokouskäytännöt kompastuskivinä

Työyhteisön toimivuuden tarkastelussa nousee huomion kohteeksi tulostemme perusteella tiedonkulku ja palautteen saaminen. Nämä koettiin vastaajien keskuudessa huonoiten toimiviksi. Kaksi vanhempaa ikäryhmää kokivat myös kokouskäytännöissä parantamisen varaa.

Tiedonkulun osalta tulisi selkiyttää sitä, mitä tietoa välitetään mitäkin kanavaa käyttäen. Henkilökohtaista vuorovaikutuksessa tapahtuvaa asioiden käsittelyä ei myöskään tulisi unohtaa. Tämä liittyy myös palautteen antamiseen. Pk-yrityksissä tulisi olla selkeät periaatteet ja mallit palautekäytäntöihin, ja niitä tulisi kehittää.

Kokouskäytäntöihin pätee osittain sama selkiytys kuin tiedonkulkuun. Pk-yrityksissä tulisi tarkentaa kokousten ennakkovalmistelua, sisältöä ja osallistujia. Tärkeää on myös viestittää kokouksissa tehdyt päätökset muulle henkilökunnalle. Päätöksiin ja niihin liittyviin toimenpiteisiin tulee aina nimetä vastuhenkilöt ja aikataulut, jotta asiat edistyisivät.

Tasa-arvo paranee ikääntymisen myötä

Yleisesti sukupuolten tasa-arvo koettiin hyväksi. Tutkimuksemme kuitenkin osoittaa, että naiset olivat kokeneet hieman miehiä enemmän epätasa-arvoisuutta eri sukupuolten kohtelussa työpaikallaan.

Ero pienenee ikääntymisen myötä. Tulos tukee aikaisempia tutkimuksia (esim. Huhta ym. 2005; Lämsä 2011), joissa on havaittu miesten kokemusten sukupuolten tasa-arvosta olevan naisten kokemuksista myönteisempiä. Vaikka tutkimuksessamme havaittu ero sukupuolten tasa-arvon välillä ei ollut kovin suuri, tulos antaa kuitenkin pk-yrityksille aiheen huomioida tasa-arvonäkökulma nykyistä selvemmin omissa käytännöissään. Tasa-arvon on havaittu olevan yhteydessä sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja taloudelliseen menestykseen (Kotiranta ym. 2007; Haussman ym. 2011), jotka puolestaan ovat keskeiset kestäväen ja vastuullisen yritystoiminnan tekijät.

Selvityksemme perusteella voi arvioida, että työurien pidentämisen kannalta vaikuttavat nuoret sekä ikääntyvät, keski-ikässä olevat henkilöt olevan kriittisimmät ryhmät tutkituissa pk-yrityksissä. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että urajohtamista ja ikäjohtamista tarvitaan kaikissa ura- ja ikävaiheissa, jotta henkilön osaaminen saadaan hyötykäyttöön, ammatillinen kehittyminen varmistettua ja innostus työhön säilytettyä. Tulevaisuudessa olisi kuitenkin tarpeellista selvittää ja varmentaa asiaa suuremmalla aineistolla. Lisäksi mainittujen ryhmien tarkempi tutkiminen sekä määrällisesti että laadullisesti on tärkeää tarkemman tiedon saamiseksi.

VIITTAUKSET

Haavisto, I. 2010. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. EVAn julkaisuja.

Haussman R, Tyson L. D. & Zahidi. S. 2011. Global Gender Gap Report 2011. Geneva: World Economic Forum.

Huhta, L., Kolehmainen, S., Lavikka, R., Leinonen, M., Rissanen, T. Uosukainen, K. & Ylöstalo, H. 2005. Tasa-arvosta lisäarvoa. Käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön. Vastapaino, Tasa-arvovaltuutettu.

Koponen, S., Lämsä, A-M., Kärkäs, M. & Ekonen, M. 2012. Uudistava johtaminen – tukea pienten ja keskisuurten yritysten kehittämiseen työurien pidentämiseksi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 133. Luettavissa osoitteessa: http://www.jamk.fi/kirjasto/julkaisut/julkaisuja/2/0/133_2012_uudistava_johtaminen_2

Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA analyysi No. 3.

Lämsä, A-M. 2011. Mikä edistää naisten johtamisuria? Teoksessa Liisa Husu, Jeff Hearn, Anna-Maija Lämsä and Sinikka Vanhala (toim.) Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus. NASTA Women's Leadership Forskningrapporter från Svenska handelshögskolan, Hanken School of Economics Research Reports n:o 72. Helsinki: Edita, 47–59.

Riivari, E., Lämsä, A-M., Kujala, J. & Heiskanen, E. 2012. The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management* 15, 3: 310–331.

Rose-Anderssen, C. & Allen, P. M., 2008. Diversity and learning for innovation: dialogue for collaboration. *Journal of Management Development* 27(3), 307–327.

Tilastokeskus. 2010. Taantuma näkyy yritysten määrässä, henkilöstössä ja etenkin liikevaihdossa vuonna 2009. Luettu 20.10.2011 osoitteessa: http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_tie_001_fi.html

Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Välimäki, S. & Lämsä, A-M. 2010. Critical factors for organizational innovation in the field of diverse human resources. Teoksessa Schiuma, G., Spender, JC & Weir, M. (toim.) Conference Proceedings 2010 'International Forum on Knowledge Asset Dynamics', 1–23.

OSKAR LEHMUSNIEMI

Tuleva KTM Oskar Lehmusniemi opiskelee Hankenilla pääaineenaan Johtaminen ja organisaatio. Oskar on valmistellut pro gradun, jonka aiheena on suomalaisten HR-asiiantuntijoiden uskomukset hyvistä HR-käytännöistä.



AINO TENHIÄLÄ

FT, PsM Aino Tenhiälä on tutkijatohtori Suomen Akatemian rahoittamassa "Incentive systems, employee wellbeing and financial performance"-hankkeessa Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella. Aino vetää mm. Entrepreneurial Leadership -kurssia uudessa yrittäjyysvuvaineessa, Aalto Venture Programissa. Kurssi perustuu tiiviiseen yhteistyöhön suomalaisten startupien perustajajäsenten kanssa.



HR-asiiantuntijoiden uskomukset hyvistä HR-käytännöistä

Meta-analyttisten tutkimustulosten perusteella on selvää että hyvillä HR-käytännöillä on yhteys yrityksen parempaan taloudelliseen tulokseen (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Subramony, 2009). Mitä tämä pitää tarkemmin ottaen sisällään, mitkä ovat sellaisia tutkimustuloksia, joita tieteellinen evidenssi parhaiten tukee – ja kuinka hyvin käytännön HR-ammattilaiset ovat näistä tuloksista tietoisia, on herättänyt paljon keskustelua lähiaikoina. Suuntausta on kutsuttu nimellä evidence-based management.

Mitä evidence-based management sitten on? Termi pohjautuu lääketieteeseen, jossa päätökset hoitotavoista perustuu viimeisimpien ja parhaiden tietojen varaan. Lyhyesti sitä voisi kuvailla päätöksentekotavaksi, jossa keskeistä on kriittinen ajattelu yhdistettynä parhaaseen mahdolliseen tietoon sekä tieteellisestä että käytännön maailmasta (Rousseau & Brands, 2011). Toisaalta tämä tarkoittaa toimintatapaa, jossa organisaatiota pidetään keskeneräisenä prototyyppinä, jota tulee alati kehittää (Pfeffer & Sutton 2006).

Äskettäin tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaiset HR-ammattilaiset eivät kuitenkaan aktiivisesti seuraa henkilöstöjohtamiseen liittyvää tieteellistä tutkimusta (Lehmusniemi, 2012). Selvitimme mistä HR-ammattilaiset hankkivat tietoa hyvistä HR-käytännöistä, sekä miten HR-ammattilaisten käsitykset ja uskomukset hyvistä HR-käytännöistä vastaavat sitä mitä tiedämme tutkimuksen perusteella.

Selvitys pohjautuu amerikkalaiseen tutkimukseen, jossa HR-ammattilaiset vastasivat 35:een väitämään. Niiden tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin HR-ammattilaiset ovat selvillä organisaatioille hyödyllisistä tutkimustuloksista. Alkuperäisen tutkimuksen tekivät Sara L. Rynes, Amy E. Colbert ja Kenneth G. Brown vuonna 2002. Tämän jälkeen vastaavanlaisia selvityksiä on toteutettu useissa maissa, kuten Alankomaat, Australia, Espanja ja Etelä-Korea (Carless ym., 2009; Sanders ym., 2008; Tenhiälä ym., 2012).

HR-asiantuntijoiden evidenssipohja

Suomessa kysely lähetettiin yli tuhannelle henkyläiselle, joilta vastauksia saatiin yhteensä 87. Vastaaajista 85 % oli naisia, ja keskimääräinen kokemus HR-työstä oli 12 vuotta. 72 % prosenttia vastaaajista oli maistereita ja noin puolet olivat opiskelleet HR:ään liittyvää pääainetta.

Kyselyn väittämät oli jaettu viiteen osa-alueeseen: johtamistavat, yleiset työkäytännöt, henkilöstön kehittäminen, rekrytointi sekä palkka ja palkitseminen. Suomalaisien vastaukset kyselyn väittämiin olivat keskimäärin 52 prosenttisesti samansuuntaisia kuin mitä tiedämme tutkimusevidenssin perusteella. Kansainvälisessä vertailussa suomalaiset vastasivat aavistuksen heikommin kuin muissa maissa (Alankomaissa, Australiassa, Espanjassa, Etelä-Koreassa ja USA:ssa). Tosin hyvin merkittäviä eroja ei ole (Taulukko 1).

Suomalaisille HR-ammattilaisille vahvin osa-alue oli kyselyn mukaan henkilöstön kehittäminen, johon suomalaiset vastasivat keskimäärin 68 % samansuuntaisesti kuin mitä tiedämme tutkimusevidenssin perusteella. Jopa 98 % suomalaisista HR-ammattilaisista tiesi, ettei luentotyylinen koulutus tapahtuma ole yleensä ”ylivoimainen muihin koulutusmenetelmiin verrattuna”. 94 % suomalaisista HR-ammattilaisista oli samaa mieltä siitä, että johtamistaitoja voi kehittää menestyksekkäästi. Tutkimustiedon mukaan näet sanonta, että ”johtajaksi synnyttään, ei kasveta”, ei pidä paikkansa. Kolme neljäsosaa suomalaisista tiesivät myös, että nuorempien työntekijöiden on helpompi omaksua uusia asioita kuin vanhempien työntekijöiden. Jopa 87 % suomalaisista tiesi, että heikoimmin suoriutuvat työntekijät ovat yleensä vähemmän realistisia omasta työpanoksestaan kuin paremmin suoriutuvat työntekijät.

Selkeästi heikoin osa-alue oli rekrytointi, mihin suomalaiset HR-ammattilaiset vastasivat keskimäärin ainoastaan 30 % oikein tutkimustiedon mukaan arvoituna. Syy rekrytointiosa-alueen heikkouteen saattaa olla se, että vallalla on pitkään ollut trendi ”hyvien tyyppien” rekrytoinnin ja palkkauksen tärkeydestä. Samaan aikaan tutkimustulokset osoittavat, että ”yritykset, jotka seuloivat työnhakijoita älykkyyden perusteella menestyvät paremmin kuin yritykset, jotka seuloivat arvojen perusteella”. Eli toisinsanoin älykkyyttä ei arvosteta tarpeeksi paljon. Yksi kyselyn väittämistä koski tätä aihetta, johon 6 prosenttia suomalaisista vastasi oikein. Toinen väite, joka koski älyn tärkeyttä, oli myös suomalaisille hankala, sillä vain 22 % vastaaajista tiesi, että ”äly on parempi mittari työntekijän tulevasta arvosta organisaatioille kuin tunnollisuus”.

Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijöiden kannustaminen mukaan päätöstentekoon ei ole yhtä kannattavaa organisaatioiden menestykselle kuin selkeiden tavoitteiden asettaminen. Tämän tiesi ainoastaan 15 % suomalaisista HR-ammattilaisista. Muun muassa tässä suhteessa kulttuurierot saattavat selittää, miksi suomalaisten uskomukset eroavat muiden maiden HR-ammattilaisten uskomuksista, sillä Suomessa on tunnetusti alhainen valtaetäisyys (Hofstede ym., 2010).

Eräänä johtopäätöksenä voisi olla se, että suomalaiset eivät välttämättä ole tietäneet parhaita keinoja työntekijöiden rekrytoimiseksi organisaatioihinsa, mutta toisaalta henkilöstön kehittämiseen liittyvä taustatieto on keskimäärin hyvin hallussa.

Tiedon lähteet

Mistä suomalaiset HR-ammattilaiset hankkivat tietonsa? Suomalaisia taloussanomalehtiä luetaan ahkerasti (Taulukko 2). Tutkimuksesta selvisi myös, että HR-ammattilaiset eivät käytännössä lue tieteellisiä julkaisuja. Merkittävin yksittäinen syy tähän näyttää olevan julkaisujen lukemisen aikavievyys. Eli julkaisujen esitystapa on sellainen, että ne jäävät lukematta. Suomalaiset HR-ammattilaiset kuitenkin ovat selvityksen mukaan kiinnostuneita uusimmista tutkimustuloksista.

Mistä haetaan ratkaisuja HR-ongelmiin? Useimmiten HR-ammattilaiset hakevat apua pulmiinsa toisilta HR-ammattilaisilta omasta tai muista organisaatioista (Taulukko 3). Akateemisiin toimijoihin ei juuri koskaan olla suoraan yhteydessä.

Vaikka internetin rooli on hyvin merkittävä tämän päivän maailmassa, suomalaiset HR-ammattilaiset käyttävät nettiä hyvin vähän yrittäessään ratkoa ongelmia ja hankkiessaan tietoa. Tässä asiassa on

selkeästi parannettavaa, mutta missä ongelman ydin on? Onko niin, että HR-ammattilaisille ei ole tarjolla apua internetistä vai onko ongelma se, että HR-ammattilaiset eivät osaa etsiä tai löydä internetistä hyvää taustatietoa? Oli ongelma kumpi tahansa, on selvää, että kehitettävää tässä asiassa on.

Mikä sitten on yhteydessä tietotasoon? Tutkimus osoitti, että tietotasoon on myönteisesti yhteydessä vuorovaikutus muiden HR-ammattilaisten kanssa. On siis hyvin tärkeää, että HR-ammattilaiset pääsevät keskustelemaan HR:ään liittyvistä ongelmista (ja ratkaisuista) muiden HR-ihmisten kanssa. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat Henry ry:n järjestämät tilaisuudet, joihin HR-ammattilaiset voivat tulla keskustelemaan ja tuulettamaan omia ajatuksiaan. Tärkeää olisi kuitenkin, että myös akateeminen maailma otettaisiin vahvemmin mukaan prosessiin. Tällä tavalla saadaan erilaisia – ja uusia – näkökulmia aiheisiin.

Toinen asia, joka oli myönteisesti yhteydessä tietotasoon, oli työskentely HR-innovatiivisessa organisaatiossa, eli organisaatiossa jossa ollaan valmiita kehittämään ja kokeilemaan uusia, HR:ää koskevia asioita. Tutkimuksesta ei kuitenkaan selvinnyt, johtuuko näiden ihmisten parempi tietotaito siitä, että kyseiset HR-innovatiiviset organisaatiot ovat parempia rekrytoimaan oikeita henkilöitä, vai hakeutuvatko paremman tietotaidon omaavat henkilöt tämänkaltaisiin organisaatioihin, vai onko niin, että HR-innovatiivisissa organisaatioissa toimiminen kehittää ja parantaa tietotasoa? Myönteisintä olisi, jos nämä kaikki vaikuttaisivat toisiinsa. Toimiminen tällaisessa ympäristössä kehittää tietotaitoa, mikä taas johtaa siihen, että osataan rekrytoida sopivia henkilöitä.

Miten tästä eteenpäin?

Tutkimustulokset julkaistiin keväällä 2012 Henry ry:n tilaisuudessa, johon otti osaa yli 30 henryläistä. Tilaisuudessa keskusteltiin siitä, mitä tulisi tehdä, jotta tietoa tarvitsevat HR-ammattilaiset saisivat tietoa HR-käytäntöihin liittyvästä vahvasta tutkimusevidenssistä. Merkillepantavaahan tutkimuksessa oli se, miten vahvasti HR-ammattilaiset vieroksuvat tieteellisiä julkaisuja.

Henryläiset itse nostivat esille sen että HR:ää usein edelleenkin pidetään hyvin käytännöllisenä ja kontekstisidonnaisena, mutta epätieteellisenä. Tämä johtaa siihen, että HR ei saa tarpeeksi arvostusta organisaatioissa. Olisikin tärkeää, että tietoa hyvistä HR-käytännöistä tulisi myös organisaatioiden johdoille ja esimiehille. Suomessa on olemassa erinomaisia johtamisen koulutusorganisaatioita, joita voisi ja tulisi hyödyntää. Henryläiset olivat sitä mieltä, että HR-ammattilaisten olisi paljon helpompi vaikuttaa omassa organisaatiossaan, jos HR-funktion olemassaolo ei tarvitsisi puolustella.

Mihin siis tulisi panostaa tulevaisuudessa, jotta tutkimustuloksia hyödynnettäisiin taustatietona henkilöstöjohtamiseen liittyvässä päätöksenteossa? Henryläiset nostivat esille sen, että tieteellisen ja käytännön maailmojen rajapinnalla tulisi olla jonkinlainen tulkki, joka nostaisi esille tieteellisten tulosten tärkeimmät havainnot ja välittäisi sanoman sellaisessa muodossa, että HR-ammattilaisten olisi helppo sisäistää sanoma.

Toinen tärkeä esille nostettava asia on se, että tutkijoiden tulisi panostaa enemmän siihen, että tutkimustulokset saadaan käytännön tekijöiden tietoon. Moni on sitä mieltä, että tutkijat kommunikoivat vain toisilleen. Tätä mielipidettä tukee se tosiasia, että tutkijoiden palkitsemistapa ei suoranaisesti tue tuloksien viemistä aktiivisesti käytännön ihmisten tietoisuuteen.

On selvää, että parannettavaa löytyy joka osa-alueella. Tässä Henry ry:n rooli on merkittävä. Kohdentamalla toimintojaan suuntaan, joka aktivoi henryläisiä keskustelemaan HR-asioista keskenään ja tutkijoiden kanssa voisi pitkällä aikajänteellä tuoda merkittäviä tuloksia. Tärkeää olisi aktivoida ihmisiä jakamaan omia kokemuksiaan ongelmista ja niiden ratkaisuista.

Henryläiset ottivat esille blogit mahdollisena ratkaisuna tiedon siirtoon. Blogit voisivat olla mainio tapa jakaa omia ajatuksia ja kysyä neuvoa HR:ään liittyvissä ongelmissa. Jotta nämä toimisivat pidemmän päälle, yhteisön tulisi olla laaja ja aktiivinen. Selkeä etu internetin käyttämisessä apuvälineenä on se, että keskusteluun osallistujien ei aina tarvitse tavata kasvokkain, vaan jokainen voi hankkia tietoa ja verkostoitua silloin kun se itselle parhaiten sopii. Yhdistelemällä erilaisia toimintoja HR-ammattilaiset voivat itse olla entistä enemmän mukana rakentamassa parempaa tulevaisuutta.

Mitä tehdä?

- Enemmän metatutkimuksia, joissa selkeitä yhteenvedoja, jotta omaksuminen olisi helpompaa!
- Konkreettisella tasolla toimivia keskustelufoorumeja!
- Henryllä on ”Riittävän hyvät käytännöt” -sivusto, miten tätä voisi kehittää?
- Internetin hyödyntäminen tiedonvälityksessä ja tiivistämisessä
- Blogeja

Taulukko1. Prosentuaaliset keskiarvot oikeista vastauksista osa-alueittain

	Suomi	Etelä-Korea	Espanja	Australia	Alankomaat	USA
Johtamistavat	62 %	57 %	65 %	67 %	63 %	63 %
Yleiset työkäytännöt	54 %	71 %	61 %	61 %	64 %	68 %
Henkilöstön kehittäminen	68 %	64 %	69 %	77 %	80 %	71 %
Rekrytointi	30 %	34 %	32 %	49 %	43 %	39 %
Palkka ja palkitseminen	53 %	55 %	66 %	57 %	66 %	50 %
Yhteensä	52 %	54 %	58 %	60 %	61 %	57 %

Taulukko 2. Mistä suomalaiset HR-ammattilaiset hankkivat tietoa

Julkaisu	Keskiarvo
Talouselämä	3,95
Kauppalehti	3,58
Fakta	3,52
Työn Tuuli	3,04
Taloussanommat	2,94
Harvard Business Review	2,52
Prima	1,93
Pomo	1,77
Human Resource Management Journal	1,60
Aikuiskasvatus	1,47
People Management	1,43
Personnel	1,28
Journal of Applied Psychology	1,27
Academy of Management Journal	1,23
Academy of Management Perspectives	1,23
Personal och Ledarskap	1,22
Personnel Psychology	1,22

1-5 skaala

1 = ei koskaan 2 = harvoin 3 = toisinaan 4 = usein 5 = aina

Taulukko 3. Mistä / keneltä suomalaiset HR-ammattilaiset hakevat ratkaisuja HR-ongelmiin

Lähde	Keskiarvo
Toisilta HR-ammattilaisilta omasta organisaatioista	3,82
Toisilta HR-ammattilaisilta muista organisaatioista	2,68
HR-kirjallisuus	2,65
Tieteelliset HR-julkaisut	2,33
Konsultit	2,17
Internet	1,53
Tutkijat	1,48

1-5 skaala

1 = harvoin tai ei koskaan
2 = muutaman kerran vuodessa
3 = noin kerran kuussa
4 = useita kertoja kuukaudessa
5 = melkein päivittäin

LÄHTEET

Carless, S. A., Rasiyah, J., & Irmer, B. E. (2009). Discrepancy between human resource research and practice: Comparison of industrial/organizational psychologists and human resource practitioners' beliefs. *Australian Psychologist*, 44, 105-111.

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

Hofstede, G., Hofstede, G. R., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Lehmusniemi, O. (2012, forthcoming). HR-proffs uppfattande om effektiv HR-praxis: En korrespondens mellan forskning och praktik. Hanken Svenska handelshögskolan. Magistersavhandling i företagsledning och organisation.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). A matter of fact. *People Management*, 12 (19), 24-30.

Rousseau, D. M. & Barends, E. G. R. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21, 221-235.

Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41, 149-174.

Sanders, K., van Riemsdijk, M., & Groen, B. (2008). The gap between research and practice: A replication study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1976-1988.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48, 745-768.

Tenhiälä, A., Giluk, T.L., Simón, C., Oh, I.-S. Kepes, S. & Kim, S. (2012) The research-practice gap in HR: A cross-cultural study. The Academy of Management Annual Meeting Best paper proceedings, Boston, MA 6-7.8.12.

MARJATTA JABE

Tietokirjailija, toimittaja, dipl.ins. Marjatta Jabella on pitkä ja monipuolinen kokemus liike-elämän kehittämis-, koulutus- ja johtotehtävistä. Hän on työskennellyt mm. Pöyryllä, Johtamistaidon Opistossa, Vaasanmylly Oy:ssä, Cultorissa, Talent Partnersissa ja Uusi Suomi -konsernissa. Nykyään hänellä on oma viestintäalan yritys Novamar Oy. Lähellä hänen sydäntään ovat työhyvinvointi, kehittyminen ja johtaminen. Hän on kirjoittanut mm. kirjat *Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle*, *Uljas uusi johtaminen: arvoja, innostusta, hyvinvointia* sekä *Työhyvinvoinnin työkirja*.



JAGDISH PARIKH on maailmankuulu johtaja, luennoitsija ja kirjailija. Hän on mm. intialaisen A.L. Movers Pvt. Ltd. (Allied Lemuir) hallituksen puheenjohtaja sekä johtaja Lemuir yritysryppäässä, DHL Lemuir Logistics, Technova ryhmä, Noema. Parikh on väitellyt johtamisen tohtoriksi Harvardissa. Hän on myös ollut perustamassa World Business Academy USA:ssa, Centre for Executive Renewalia Sveitsissä ja ollut sen ensimmäinen puheenjohtaja. Hän on myös intialaisessa Education Foundationissa sekä Board of Advisors ISB:ssä. Lisäksi hän on ollut vierailevana professorina useissa kansainvälisissä johtamiskoulutusorganisaatioissa ja monikansallisissa yrityksissä.

6.11.2012 hän puhui HENRY Foorumissa itsensä johtamisesta. Hän on myös kirjoittanut aiheesta kirjan ”Managing Your Self. Managing by Detached Involvement”.

Johda itseäsi

Motto: ”Jos haluat kehittää asioita tai johtaa ihmisiä, sinun on aloitettava itsestäsi.”

Mitä on menestys?

Useimmat länsimaiset ihmiset työskentelevät kovasti, koska he haluavat menestyä. Kysyttäessä mitä menestys on, tavallinen vastaus on, että se on valtaa, rahaa ja korkea asema. Ne saavuttamalla ihmiset kuvittelevat tulevansa onnellisiksi.

Näin ei kuitenkaan läheskään aina tapahdu. Valta ja raha eivät automaattisesti tuo onnea. Sen sijaan tavallisempaa on, että menestyksen myötä pelko lisääntyy.

”Pelko menettää jotakin tulisi muuttaa elämästä nauttimiseksi. Mutta ihminen pelkää niin kauan, kuin hän on kiinni egossaan. On mentävä egon tuolle puolelle. Et ole Marja tai Pekka tai mikä nimesi onkin, vaan olet vain itsesi omistaja aivan samoin kuin sinulla on kello ranteessasi, mutta et ole kellosi”, vertailee Jagdish Parikh.

Vääristynyt kuva

Suurin syy ongelmiin on se, että ihmisillä on vääristynyt kuva itsestään ja ympäröivästä todellisuudesta.

Useimmat ihmiset identifioituvat ruumiiseen ja liikkeisiin. Toki se, mitä taloa asuu on tärkeää ja siitä tulee pitää huolta. Mutta kannattaa muistaa, että todellisuus on muutakin kuin fyysinen todellisuus. Egon talossa asuvat lisäksi mieli, tunteet, aivot ja hermosto sekä tietoisuus ja niitä kaikkia tulee johtaa. Ne yhdessä muodostavat ainutlaatuisen persoonamme, itsemme.

”Kuvasi itsestäsi eheytyy ja laajenee, kun opit katsomaan asioita monesta eri näkökulmasta. Sinun totuutesi ei ole koko totuus. Jos näet asiat eri puolilta, elämä ja myös työsi rikastuu. Sinusta tulee luovempi ja opit paremmin ratkomaan ongelmia”, kannustaa Jagdish Parikh kehittämään kaikkia viittä egon osa-aluetta.

Todellinen ego löytyy kuorimalla

Se, mitä me näemme ja mikä on todellisuus ovat kaksi eri asiaa. Merestä näet vain aallot, mutta meri on paljon muutakin. Keskeistä kaikessa on energia, joka näyttäytyy useassa muodossa.

”Näemme valoa, mutta jokainen lamppu on erilainen. Vaikka valo on samaa, se ilmenee eri tavoin. Myös ihminen on elävää energiaa, kuten lamppu.”

Atomi koostuu ytimeistä sekä sitä kiertävistä elektroneista. Ydin voidaan vielä jakaa pienempiin osiin kvarkeiksi. Kun atomin hajottaa osiin, 98 % siitä on tyhjyyttä. Samalla tavoin, kun ihmisestä riisutaan kaikki se, mitä hän ei ole, jää jäljelle oma todellinen itsemme.

”Olemme oppineet miten atomeja hajotetaan, mutta emme sitä, miten maailma yhdistetään. Olemme myös oppineet, miten saavutetaan tähdet, mutta emme sitä, miten löydämme toistemme luo”, esittää Jagdish Parikh.

Elämän 4 elementtiä

Elämän keskeiset elementit ovat ihmiset, ympäristö, ajatukset ja tunteet. Olennaista on oma suhde näihin. Itse asiassa koko elämä on suhteita, tapahtumia, ajatuksia ja tunteita ja kaikilla näillä alueilla voi olla ongelmia.

Jos joku sanoo sinulle pahasti, suutut tai ainakin harmistut. Helposti syntyy reaktio, jossa annat samalla mitalla takaisin. Siitä ei kuitenkaan seuraa mitään hyvää.

”Kun pinna kiristyy, sano itsellesi, että minä tunnen pahastuvani. Miten mielenkiintoista!”, opastaa Jagdish Parikh.

Kun tunnet negatiivisia tunteita, mieti, mistä ne johtuvat. Voitko vaikuttaa niihin jollain tavalla? Voiko ne muuttaa positiivisiksi?

Uudenlainen suhtautuminen tunteisiin johtaa siihen, että reagoi, mutta ei suutu ja ala taistella, eikä myöskään pakene. On helpompi vapauttaa itsensä negatiivista ajatuksista oivaltaessaan, että omat ajatukset ja tunteet eivät ole sama kuin minä itse, ne ovat pelkkiä ajatuksia.

Tunteiden hallinta on avain

”Miten paljon teetkin fyysisiä tai henkisiä harjoituksia, kannattaa muistaa, että kaikkein tärkein käyttövoimasi ovat tunteesi. Et mielelläsi tee asioita, jos ne eivät tunnu hyviltä”, muistuttaa Jagdish Parikh.

Kun ihmisiltä kysyy, mitä he haluavat elämässään, he vastaavat: onnea, tyydytystä, iloa ja rakkautta. Ne kaikki ovat tunteita. Meidän toimemme tähtäävät onnen saavuttamiseen. Silti aivan liian usein koemme negatiivisia tunteita: turhautumista, suuttumusta, vihaa, surua, syyllisyyttä ja pelkoa.



Jagdish Parikh puhui itsensä johtamisesta HENRY Foorumissa 6. marraskuuta 2012.

Jokainen tapahtuma vaikuttaa sekä ruumiiseen että tunteisiimme. Negatiiviset tunteet ovat kuin myrkkä ja ne vaikuttavat myös terveyteemme. Monet sairaudet johtuvat Parikhin mukaan negatiivisista tunteistamme.

Tunteisiin voi ja kannattaa vaikuttaa. Yksi tapa on välttää tilanteita, jotka aiheuttavat turhautumista, mutta samalla se kaventaa elämää. Parempi tapa on muuttaa logiikkaa, eli ajattelumalliaan ja odotuksiaan. Oman itsensä johtaminen on uskomusten, odotusten, elämäntilanteiden ja huolten johtamista. Se on omaa sisäistä vuoropuhelua. Se on myös sitä, että lopettaa vertaamasta itseään toisiin.

”Jokainen ajatus on mahdollisuus valintaan ja muutokseen. Ajatukset synnyttävät uskomuksemme ja ne voi muuttaa. Vaikka tapahtuma on sama, oman reaktionsa voi valita.”

Huolten johtaminen

Jokaisella on pienempiä tai suurempia huolia. Mutta oletko huolissasi tehokkaasti?

Se käy neljän portaan kautta:

1. Pidä huolivapaita hetkiä samalla tavalla kuin töissä pidät kahvi- ja ruokataukoja.
2. Tee lista huolistasi. Jo huolten kirjaaminen helpottaa.
3. Priorisoi huolesi niiden todennäköisyyden ja vakavuuden mukaan.
4. Tee toimintasuunnitelma jokaiselle huolelle.

Portaita edetessä havaitsee, ettei vakavia huolia niin paljon olekaan. Samalla negatiiviset tunteet vähenevät, saa etäisyyttä ja oppii kontrolloimaan tunteitaan.

”Et ole ajatuksesi, uskomuksesi etkä edes tunteesi tai käyttäytymisesi. Olet niiden johtaja. Jos identifoidut johonkin niistä, on melkein mahdotonta muuttaa elämäänsä, sillä joutuisit muuttamaan käsitystäsi itsestäsi”, huomauttaa Parikh.

Ajaessasi autolla mäkeä ylös pienennät vaihdetta. Jos vaihtaisit suuremmalle vaihteelle, auto pysähtyisi. Samalla tavalla hankalassa tilanteessa on pienennettävä tunteiden paloa.

Parikh antaa kaksi ohjetta stressin ja negatiivisten tunteiden hallintaan:

Sääntö 1: Älä stressaannu pikkuasioita.

Sääntö 2: Kaikki ovat pikkuasioita.

Muutoksessa on eheytyksen siemen

Jagdish Parikh kehottaa elämään täysillä ja nauttimaan siitä. Näin ihminen voi olla menestynyt ja onnellinen samaan aikaan. Silloin on tehnyt synteisin henkilökohtaisista ja organisaation rooleista, prosesseista ja aikaansaannoksista.

”Huipputulokset ei synny pelkästään siitä, että tekee asioita poikkeuksellisen hyvin. Se on myös sitä, että tekee tavallisia asioita poikkeuksellisella tavalla. Tulos ei synny aina siitä, että tekee jotain 100 % paremmin, vaan riittää, että tekee 100 asiaa 1 % paremmin.”

Johtajan tehtävä on kaksijakoinen. Hän on vastuussa taloudesta ja ihmisistä. Johtajalla on myös valtuudet toteuttaa muutokset. Paradoksi on se, että toisaalta ihmiset haluavat muutoksia ja toisaalta vastustavat niitä. He pelkäävät menettävänsä sen, mikä on tuonut turvallisuutta ja mukavuutta.

”Esimestä auttaa se, kun hän oivaltaa ensin itse. Sen jälkeen saa ihmiset oivaltamaan, että muutos ei ole menettämistä, vaan luopumista siitä mikä on, voidakseen tulla siksi, miksi voi tulla.”

Lännen ja idän viisauden synteesi

Onnen paradoksi on se, että itsensä johtaminen on parhaimmillaan innostusta, muttei innostuksensa vangiksi jäämistä. Se on kiinnostusta, muttei niin paljon, että tulee siitä riippuvaiseksi.

Kun opimme yhdistämään idän henkisyuden ja länsimaisen itsekeskeisen kulttuurin, opimme paremmin käsittelemään epävarmuutta, monimutkaisuutta ja ristiriitoja. Ymmärrämme, että on muitakin vaihtoehtoja kuin hyökätä tai paeta.

”Sen sijaan, että yrittää orkestroida ulkoisia tapahtumia tai pakenee niitä esimerkiksi päihteisiin, kannattaa vahvistaa itseään. Ainoa ”ismi”, joka toimii on pragmatismi. Siinä korostetaan tiedon käytännöllistä luonnetta ja toimintaa. Se ei ole sidoksissa mihinkään ideologiaan, vaan se on synteesi henkisen epäitsekyyden, materialistisen itsekkyyden, kilpailunhalun ja yhteistyön välillä”, kiteyttää Jagdish Parikh.

Synteisiä voi myös nimittää tietoisuuden vallankumoukseksi. Se edellyttää, että on kosketuksissa syvempään itseensä ja johtaa tietoisuuttaan. Onni ei tule ulkopuolelta. Itsensä johtamisessa tarvitaan rohkeutta. Rohkeus ei tarkoita sitä, ettei pelkää. Rohkeus tarkoittaa sitä, että hallitsee pelkonsa. Mitä kuvittelet, sitä saat.

Itsensä johtamisen alueet

1. Johda ruumistasi
2. Johda ajatuksiasi ja oletuksiasi
3. Johda tunteitasi
4. Johda aivojasi ja hermostoasi
5. Johda tietoisuuttasi

Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry:n hallitus 2012

Puheenjohtaja

Kenneth Söderholm

VTM, eMBA, VP, Human Resources,
Oy Karl Fazer Ab

Varapuheenjohtaja

Harri Hietaranta

OTK, henkilöstöjohtaja
Sampo Pankki Oy

Jäsenet:

DI, HRD Consultant, **Riina Hellström**, Blue I

FM, Senior HR Advisor **Liisa Hytönen**, Virvo Oy

TkT, kehityspäällikkö **Terttu Pakarinen**, KT Kuntatyönantajat

KM, eMBA, henkilöstöjohtaja **Johanna Salmi**, Silmäasema Fennica Oy

KT, professori (mvs) **Janne Tienari**, Aalto-yliopiston

kauppakorkeakoulu

KTM, HR Director **Matti Vähäkuopus**

HENRYn kannatusjäsenet

Seuraavat yritykset tukevat hyvää suomalaista henkilöstöjohtamista ja antavat näin arvokkaan panoksen yhdistyksemme toiminnalle.

AAC Global Oy

Aalto Executive Education Oy

Aalto University Professional
Development – Aalto PRO

Academic Work Suomi Oy Ab

Adecco Finland Oy

Aditro Oy

AEL Oy

Akzo Nobel Coatings Oy

Alexander Pay Management Oy

Alma Media Oyj

Amiedu

AS3 Finland Oy

BASF Oy

Bosch Rexroth Oy

Cloudator Oy

Communica Oy

Corporate Spirit Oy

Cubiks Finland Oy

Discendum Oy

Edupoli

Edutech

Eilakaisla Oy

Elbit Oy

Elinkeinoelämän Keskusliitto

FCG Finnish Consulting Group Oy

FeedbackDialog Oy

Finnair Oyj

Fitpoint Oy

Fortum Oyj

Haaga-Helia Oy Ab

HAUS Kehittämiskeskus Oy

Helsingin Sanomat

Helsingin yliopisto, Koulutus- ja
kehittämiskeskus Palmenia

Helsinki Business College

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry

HR4 Solutions Oy

Hyrja koulutus

Ilmarinen

Innotiimi Oy

Integrata Oy

Invalidiliitto ry/Invalidiliitto-konserni

Johtamistaidon Opisto JTO

KT Kuntatyönantajat

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

LEAD Henkilöstöratkaisut Oy

Logica Suomi Oy

Lumesse AB

Lääketeollisuus ry

Lääkärikeskus Aava Oy

Manpower Oy

Markkinointi-instituutti

Mercuri Urval

Norpe Oy

Novetos Oy

Numeron Oy

Oikotie Oy

Omnian Aikuisopisto

Oracle Finland Oy

Oy AGA Ab

Oy Integro Finland Ab

Oy Proselectum Ab

Pib Personnel Oy

Pohto Oy

Prewrite Finland Oy

Promenade Research Oy

Psycon Oy

Puolustusvoimat

QuestBack Oy

Rastor Oy

Romana Management Oy

Sampo Pankki Oyj

Sanoma Magazines Finland Oy

Savonia ammattikorkeakoulu

Seure Henkilöstöpalvelut Oy

Silta Oy

Smartum Oy

Suomalainen Lääkäri-seura Duodecim

Sympa Oy

Talent Partners Oy

Talentum Oy

Taloustutkimus Oy

Tampereen Aikuiskoulutuskeskus

Tampereen Työterveys ry

Tapiola-yhtiöt

Tecnotree Oyj

TeliaSonera Finland Oy

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL)

Tietotekniikan liitto ry

Tulli

Turun aikuiskoulutuskeskus

Työ- ja elinkeinoministeriö

Uranus Oy

Wakaru Partners Oy

Valtion Työmarkkinalaitos

VR Yhtymä Oy

Mikä on HENRY?

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry on Suomessa toimivien yritysten ja yhteisöjen henkilöstön johtamisesta ja kehittämisestä vastaavien ammattilaisten yhdistys. Yhdistyksessä on lähes 3000 jäsentä.

Henkilöstöosaamisen ohittamaton kohtaamispaikka

Toiminnan tarkoituksena on edistää yhdistyksen jäsenten ammattitaitoa ja mahdollisuuksia keskinäiseen vuorovaikutukseen. Määrittelemme hyvän henkilöstöosaamisen sisällön, kokoamme siihen liittyvää tietoa ja välitämme sitä jäsenistölle, organisaatioiden johdolle sekä julkiseen keskusteluun. Tuemme liiketoimintaa henkilöstöosaamisen avulla sekä tarjoamme jäsenillemme ja sidosryhmille erilaisia foorumeita oppimiseen, kokemusten vaihtoon ja verkostoitumiseen.

Jäsenet työskentelevät niin suurissa kuin pienissä teollisuus- ja palveluyrityksissä sekä julkishallinnon organisaatioissa. HENRY on valtakunnallisesti arvostettu ja tunnettu henkilöstöjohdon yhdistys.

Verkottunutta osaamista tiedon välittäjänä

Toimimme aktiivisesti kaikkialla Suomessa, mutta myös kansainvälinen yhteistyöverkostomme on laaja. Välitämme monipuolisesti työelämä tietoa sekä tietoa henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen alueelta. Toiminnan tavoitteena on luoda edellytyksiä ja mahdollisuuksia jäsenten keskinäiseen verkottumiseen. HENRYn jaosto toiminta sekä pääkaupunkiseudulla että maakunnissa on vireää. Jaokset ovat erinomainen foorumi jäsenistölle tavata, vaihtaa tietoa ja kokemuksia sekä tehdä yhteistyötä henkilöstöammattilaisten kesken. Meillä on toimivat yhteistyösuhteet useisiin alan kansainvälisiin yhdistyksiin, joiden seminaareista, kongresseista ja uusimmista tutkimustuloksista välitämme tietoa jäsenillemme. Kansainvälisten palvelujen tarjoamisen tavoitteena on välittää osaamisen malleja, tietoa ja kontakteja jäsenten lisääntyvän kansainvälisen HR-osaamisen tarpeisiin.

Tavoitteena ihmisen ja yrityksen kestävä kehitys

HENRY on myös alan vaikuttaja ja asiantuntija, joka pyrkii vaikuttamaan henkilöstöjohtamisen ja työelämän kehittymiseen. Henkilöstöjohtamisen laatu työkaluilla pyrimme edistämään alan parhaiden käytäntöjen soveltamista yrityksissä ja työyhteisöissä. Uudista ja Uudistu -henkilöstöalan ammattitapahtuma ja messut on laajin ja merkittävin alan ammattilaisten tiedonvaihto- ja kohtaamisfoorumi.

Pitkäjänteistä ja taloudellisesti kannattavaa toimintaa

HENRY on aatteellinen ja riippumaton yhdistys. Taloudelliset tuotot tulevat sekä jäsenkunnalta – henkilö- ja kannatusjäseniltä että koulutuspalveluja, julkaisuja ja muita palveluja ostavilta asiakkailta. Tarjoamme jatkuvasti jäsenillemme uudistuvaa ja innovatiivista osaamista sekä käytännön palveluja kehittämisen toimintaamme joustavasti ja pitkäjänteisesti. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry omistaa Henrietta Oy -nimisen osakeyhtiön, joka järjestää maksullisia seminaareja, konferensseja ja tilaisuuksia henkilöstö- ja kehittämisalan ammattilaisille.

HENRYn arvot

Olemme yhteisöllisiä

- kunnioitamme toisiamme
- jaamme osaamista, edistämme vuoropuhelua

Vaalimme työn iloa

- luomme parempaa työelämää
- kannustamme luovuuteen, uskomme unelmiin

Kuljemme edellä

- johdamme vastuullisesti
- olemme uteliaita, olemme avoimia uudelle.

Lisätietoja HENRYstä ja sen toiminnasta saat toimistostamme:

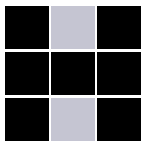
Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry

Mannerheiminaukio 1 E, 00100 Helsinki, puh. (09) 682 9020, fax (09) 682 90226

Sähköposti: henry@henryorg.fi, www.henryorg.fi



Työn Tuuli



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry