Työn tuuli

2 / 2013

“Henkilöstöammattilainen – kehittyvä moniottelija?”

Työn tuuli

Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:

Toimitusjohtaja KTT Paula Kirjavainen, Novetos Oy
Professori Kari Lilja, Aalto yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Toimitusneuvoston puheenjohtaja
Seniorikonsultti E. Olavi Salminen, Salmentor Oy
Kehitysjohtaja Anne Silfverberg, työ- ja elinkeinoministeriö TEM
Toimitusjohtaja Risto Suominen, HR Practices
Professori Matti Vartiainen, Aalto yliopisto, Teknillinen korkeakoulu
KTT Marja Tahvanainen, IHRM Liaison
Toiminnanjohtaja Leena Malin, Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry, vastaava päätoimittaja

Ulkoasu ja kannet: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola
Kustantaja: Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry
ISSN 1235-2055 | Paino: Euraprint Oy 2013 | Painosmäärä 3200 kpl

Tässä numerossa:

Mikko Luoma
4 .....Pääkirjoitus: Globaali talous, suomalainen työelämä ja henkilöstöammattilaisen rooli – mitä nämä tarkoittavat esim. yhteiskuntarauhan ja syrjäytymisen kannalta

Kirsi LaPointe ja Janne Tienari
7 .....HR, identiteettityö ja ammatillinen eetos

Tuomo Peltonen
19 .....Ymmärtävä ihmisten johtaminen – henkilöstöammattilaisten uusvanha ydintaito

Maria Larkka
26 .....Suomalaisten henkilöstöammattilaisten osaaminen – nykytila ja tulevaisuuden haasteet

Riitta Linnapuomi ja Lea Lillkåll et al.
33 .....Henkilöstöammattilaisen työote ja roolit

Riitta Silvennoinen
46 .....Career capital in support of HR career mobility

Merja Munnukka-Dahlqvist
53 .....Työyhteisön kehittäminen - tiedostamaton ja systeeminen näkökulma. Työskentelysuhteen luominen konsultoinnin ja työnohjauksen välineeksi

Elina Moisio, Johanna Maaniemi, Anu Hakonen
58 .....Palkkatietämyksellä tyytyväisyyttä ja oikeudenmukaisuutta – haasteita henkilöstöammattilaisille

pääkirjoitus

Mikko Luoma

Henkilöstöjohtaminen osaksi suurta agendaa

Olen saanut seurata suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehittymistä lähituntumalta jo noin neljännesvuosisadan ajan. Näkökulmani ovat vaihdelleet työtehtävieni mukaisesti – olen tarkastellut maailmaa tuotannollisen yksikön henkilöstötoimintojen vastaavana, globaalin konsernin ylimpänä henkilöstöjohtajana ja aika monena siinä välillä, päätöideni ohessa rakkaan yhdistyksemme hallituksen jäsenenä ja puheenjohtajana, sittemmin keskisuuren kehittämisyrityksen toimitusjohtajana sekä nykyisten ja tulevien henkilöstöammattilaisten kouluttajana ja nykyään muun muassa henkilöstöjohtamiselle omistautuneena tutkijana.

Liekö juuri oman rikkaan HR-urani takia minua puhuttelee voimakkaasti HENRYn tämän vuoden teema henkilöstöammattilaisesta kehittyvänä moniottelijana.

Arviota omasta itsestäni kehittyjänä saati eri HR-lajien hallitsijana en rohkene antaa – varsinkin kun en koe HR-töideni vielä tulleen kokonaan tehdyiksi – mutta sen sijaan ammattikunnastamme yleisesti koen mahdolliseksi muodostaa näkemykseni. Juuri niin, ammattikunnasta. Siinä onkin yksi keskeinen ero aikaan ennen 90-luvun alun lamavuosia. Henkilöstötyötä toki tehtiin silloinkin, aivan kuten on tehty jossain muodossa niin kauan kuin ihmisiä on työpaikoilla ollut, mutta nykyisen kaltaisesta selkeästä ammattikunnasta ei tuolloin voinut puhua. Erottuvimpana ryhmänä vaikuttivat työsuhdeasioiden osaajat ja vasta kohtuullisen etäisyyden päässä heistä tulivat muut toimijat, esimerkiksi koulutuksen ja kehittämisen parissa työskentelevät.

Nykyinen HR-ammattikunta muodostuu kolmesta toisiaan täydentävästä ryhmästä: työpaikkojen useissa eri rooleissa työskentelevistä henkilöstötyön tekijöistä, työpaikoille henkilöstöjohtamisen palveluja tuottavista ammattilaisista sekä henkilöstöjohtamisen tutkijoista ja kouluttajista. Näin muodostuu ekosysteemi, jota sen sisäinen ja siitä ulospäin suuntautuva dynamiikka ja vuorovaikutus rikastuttavat. Tämä ekosysteemi on luonut lujan perustan myös nykyiselle HENRYlle.

Tässä Työn Tuulen numerossa monet kirjoittajat tarjoavat omia ansiokkaita näkemyksiään henkilöstötyön ammattilaisuudesta. Kirjoitukset määrittelevät omalla tavallaan tämän päivän HR-professiota. Leimallista on itsetutkiskelu, kriittinenkin. Samoin suhteen hakeminen muihin toimijaryhmiin, etenkin ylimpään johtoon ja linjaesimiehiin. Niin ikään ammatillisten osaamisvaatimusten määrittely on kiinteä osa tämän päivän HR-ammattilaisuutta. Näitä piirteitä pidän luontevina ja luonnollisina kehitysaskelina ammattikunnan kehityspolulla, joskin muutaman kirjoittajan tavoin yllätyn näiden keskustelujen voimakkuudesta. Olisiko niin, että ihmistyössä suhteet omaan itseen ja muihin ovat merkityksellisempiä teemoja kuin ammattialueen sisäiset standardit, työn tuottavuus tai esimerkiksi hyvän henkilöstöjohtamisen merkitys kansalliselle kilpailukyvylle?

Itse haluan nähdä henkilöstöjohtamisen voimana, jonka vaikutus ulottuu vahvasti myös henkilöstötyöhön osallistuvien ja heidän organisaatioidensa ulkopuolelle. Tämän kunnianhimoisen ajatuksen toteutuminen edellyttää kaikilta henkilöstötyötä tekeviltä muutamia yhteisiä arvoja ja ideaaleja. Mitä nämä voisivat olla? Tarjoan vastaukseksi seuraavia.

Ensinnäkin uskoa ihmisen haluun kehittää, kehittyä ja saavuttaa merkityksellisiä tavoitteita. Toiseksi oikeudenmukaisuuden, tasaarvoisuuden ja moninaisuuden edistämisen ihannetta. Ja kolmanneksi vaatimusta johtavassa asemassa oleville tuottaa organisaatioihinsa heidän itsensä yli menevää johtajuutta. Näitä periaatteita henkilöstötyön tekijät voivat toteuttaa nimikkeestä ja ammatillisesta positiosta riippumatta – tai sitten olla toteuttamatta.

Ensimmäinen näistä on ehto ja tae organisaation toiminnan jatkuvuudelle. Uskon ihmisen omaan haluun parantaa asioita ja saada aikaiseksi. Tämä ei millään muotoa tee tarpeettomaksi palkitsemis- ja kannustinjärjestelmien laatimista ja käyttöä, sillä niiden avulla juuri tuo ihmisen sisällä oleva pyrkimys saadaan kanavoitua kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisesti. Toinen asiakokonaisuus kiinnittää huomion ympärillämme oleviin muihin toimijoihin, joilla on omat, usein omistamme poikkeavat, pyrkimykset ja toimintatavat. Vain hyväksymällä erilaisten lähtökohtien olemassaolon voimme saada aikaan synergiaa ja löytää uusia mahdollisuuksia. Kolmas seikka – johtajuuden lisääminen – on kunnianhimoinen ja toteutuessaan tuottaa organisaatioon lisää elinvoimaa ja energiaa. Tämän tekemisessä ovat henkilöstöjohtamisen prosessit ja toimenpiteet avainasemassa.

Oleellista on nähdä, että eri organisaatioissa tehty hyvä henkilöstöjohtaminen voi summautua suurempien kokonaisuuksien tasolla vaikkapa alueelliseksi tai jopa kansalliseksi menestystekijäksi. Samoin oleellista on nähdä, että listaamani kaltaiset hyvän henkilöstöjohtamisen taustalla olevat periaatteet eivät ole pois muilta, edes kilpailevilta, organisaatioilta, vaikka niitä kuinka toteutetaan. Eikä liioin näiden periaatteiden todeksi eläminen edellytä edes erityisten henkilöstöammattilaisten olemassaoloa, vaikka heidän – siis meidän – merkityksensä näiden aikaansaamiselle onkin erityisen voimakas.

Toki jokainen organisaatio pyrkii ensisijaisesti optimoimaan oman toimintansa. Henkilöstöjohtaminen on yksi työkalu, jota organisaatioissa voidaan käyttää tähän oman edun tavoitteluun. Tämän lisäksi olisi kuitenkin hienoa, jos henkilöstöjohtaminen mainitsemiani periaatteita toteuttamalla olisi mukana itseään oleellisesti suuremmalla agendalla – koko työelämän parantamisessa.

Olisiko tässä ideaa seuraavaksi etapiksi HR-ammattikunnan kehityspolulla? Olisiko sen aika sitten, kun olemme sinut nykyisten tai tavoittelemiemme roolien kanssa, hyväksymme

realismin asettamat rajoitteet prosessiemme hienosäätämisessä ja uskaltaudumme kohtaamaan tasa-arvoisesti esimiesten kaltaiset elintärkeät sidosryhmämme – puhumme heidän ymmärtämäänsä kieltä ja samalla edellytämme heidän hyödyntävän ammattialueemme välineistöä omassa toiminnassaan – ja sallimme itsellemme osaamisen tason, joka on paikoin puutteellinen mutta kuitenkin enimmäkseen riittävän hyvä?

Siihen saakka kuitenkin elämme nykyistä arvokasta kehitysvaihettamme ammattikuntana ja toivottavasti jokainen löydämme itsestämme ammatistaan ylpeän, kehittyvän moniottelijan. Tervetuloa löytöretkelle hienon lukukokemuksen pariin! ■

MIKKO LUOMA *Tutkimusjohtaja, Vaasan yliopisto, HENRYn hallituksen puheenjohtaja 2003–2004*

Kirsi LaPointe
Janne Tienari

HR, identiteettityö ja ammatillinen eetos

HENRY:n jäsenille ja muille suomalaisille henkilöstöjohtamisen ammattilaisille on tunnusomaista pohtia, keitä he ovat ja mihin kuuluvat. Tasapainoilu erilaisten tehtävien ja vaatimusten välillä leimaa henkilöstötyötä, ja oman identiteetin työstäminen on siksi välttämätöntä. Henkilöstöammattilaiset eivät voi ankkuroida identiteettiään ikuisiin totuuksiin, vaan olennaisempaa on jatkuva kyseenalaistaminen. Tarkastelemme tässä artikkelissa henkilöstöammattilaisten identiteetin rakentumista. Kuvaamme ”bisnespartneriuden” luomia paineita HR-työlle ja esitämme sille vaihtoehdon, joka perustuu henkilöstöihmisten omaan ammatilliseen eetokseen.

Identiteettityön ainekset

Jasmi Lehtola (2013) tutki Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa valmistuneessa pro gradu -työssään sitä, miten suomalaiset henkilöstöammattilaiset tekevät omaa työtään ja ammattilaisuuttaan merkitykselliseksi. Hän tunnisti aineistoistaan kolme diskurssia, joiden avulla henkilöstöammattilaiset luovat asiantuntijuuttaan ja työstävät ammatillista identiteettiään. Lehtola kutsuu niitä bisnesihmis- ja kehittämisdiskursseiksi.

Bisnesdiskurssi korostuu nykyisin HR-ammattilaisten puheessa. Se tarkastelee henkilöstötyötä liiketoimintalähtöisesti ja rakentaa henkilöstötyön tekijöistä kuvaa *”bisnespartnereina”*:

”…mikä niinku palvelee sitä bisnestä. Et pitää

Pieni sanakirja

IDENTITEETTI vastaa kysymykseen ”kuka olen?” tai ”keitä me olemme?”. Yksilöillä on monenlaisia vastauksia näihin kysymyksiin eli heillä on useita identiteettejä. Ne muodostuvat osallistuessamme erilaisiin käytäntöihin, ryhmiin ja yhteisöihin elämämme varrella. Identiteetit perustuvat tietyssä kulttuurisessa ympäristössä ja tilanteissa tarjolla oleviin merkityksiin mutta ne ovat kuitenkin aina subjektiivisesti omaksuttuja ja koettuja. Siten identiteetit ovat koko ajan liikkeessä; muuttuvia, epävarmoja ja hauraitakin (Burr, 2002).

AMMATILLINEN IDENTITEETTI koskee yksilön käsitystä itsestään tietyn työn harjoittajana ja ammattilaisena. Se muotoutuu koulutukseen ja ammatilliseen käytäntöön osallistumisen sekä tarjolla olevien vaihtoehtoisten käsitysten myötä. Kukin ammattilainen muokkaa tarjolla olevista vaihtoehdoista itselleen mahdollista ja sopivaa identiteettiä.

IDENTITEETTITYÖ on käsite, joka kuvaa identiteettien jatkuvaa työstämistä erilaisissa yhteyksissä. Identiteettityö on tarpeen, koska tarjolla olevat identiteetit muuttuvat ja kilpailevat keskenään. Kohtaamme jatkuvasti ristiriitaisia odotuksia siitä, millaisia meidän pitäisi olla. Identiteettityössä ylläpidämme, korjaamme ja muokkaamme yhtenäistä ja myönteistä käsitystä itsestämme, jotta kykenisimme toimimaan johdonmukaisesti (Sveningsson & Alvesson, 2003). Se on jatkuvaa arkista neuvottelua vallalla olevien ja vaihtoehtoisten identiteettien välillä mutta erityisen intensiivistä siitä tulee, kun identiteettimme ovat uhattuna esimerkiksi ura- ja organisaatiomuutoksissa.

DISKURSSI tarkoittaa tiettyä sosiaalisesti vakiintunutta tapaa puhua asioista ja ilmiöistä sekä kuvata niitä. Käyttäessään kieltä ihminen merkityksellistää sen, josta puhuu tai kirjoittaa. Samalla hän uusintaa vakiintuneita käsityksiä ja tapoja puhua asioista ja rakentaa tietynlaista todellisuutta. Diskursseilla on siis valtaa ja niiden käytöllä seurauksia. Ilmiöiden määrittelyn lisäksi ne rakentavat ja määrittelevät erilaisia identiteettejä ja tarjoavat siten aineksia identiteettityölle. Erilaiset diskurssit myös kilpailevat elintilasta. Osasta tulee niin hallitsevia, että niitä pidetään itsestään selvinä ja luonnollisina. Koska mitkään diskurssit eivät ole pysyviä tai muuttumattomia, niitä voidaan muokata ja niille on vaihtoehtoja. Siten identiteettityöllekin on aina tarjolla vaihtoehtoisia aineksia (Pietikäinen & Mäntynen, 2009).

AMMATILLINEN EETOS viittaa tietyn ammattikunnan tapaan toimia. Antiikin Kreikassa eetos tarkoitti vakiintunutta tapaa toimia ja moraalista luonnetta. Aristoteleen retoriikassa se on yksi suostuttelun keino, joka perustuu henkilön moraaliseen kykyyn ja uskottavuuteen. Ammatillisessa eetoksessa on siten kysymys ammatillisesta käytännöstä ja sen arvoista. Se perustuu ammattikunnan erityisosaamiseen, joka ei rajaudu pelkkään tekniseen tietoon vaan sisältää myös ammattiin sisältyvät, välineellisiä arvoja tärkeämmät moraaliset pyrkimykset. Ammatillinen eetos rakentaa tietynlaista identiteettiä ja toimii vaikuttamisen välineenä, jolla oikeutetaan ammattikunnan osaamisten ja pyrkimysten tärkeyttä.

aina mennä sinne mikä se bisneksen tavote ja tilanne on, mitä ne pystyy ja kykenee milläkin hetkellä, mikä palvelee organisaation etua. Voi olla, et se ei oo kauheen hieno (HR) prosessi ollenkaan tai voi olla et se ei oo prosessi ollenkaan vaan se on joku muu."

Bisnesdiskurssissa oletus on, että henkilöstöammattilaisella tulee olla kyky ymmärtää liiketoimintaa ja palvella sen tarpeita. Tämä rakentuu itsestään selväksi ja välttämättömäksi. Kauhuskenaario on HR-funktio, joka keskittyy omien *"hienojen prosessien"* kehittämiseen irrallaan yrityksen lisäarvoa luovasta toiminnasta. Tällainen *"prosessiohjautuvuus"* nähdään selkeänä *"handicappina"*.

Bisnesdiskurssin kautta voidaan myös pönkittää HR:n mainetta ja asemaa osoittamalla, kuinka tärkeä sen merkitys on liiketoiminnalle: onhan se suoraan tekemisissä yrityksen suurimman voimavaran ja kuluerän eli ihmisten kanssa. Käytännössä lisäarvo nähdään usein numeerisen informaation tuottamisena.

Bisnesdiskurssi korostuu etenkin puhuttaessa henkilöstöammattilaisten nykyisin tarvitsemasta osaamisesta. Siksi esimerkiksi kokemus rahoitus- tai taloushallinnon tehtävistä nähdään *"ihan hirveen hyvänä taustana"* henkilöstötyöhön. On ymmärrettävä *"numeroita"*, jos haluaa menestyä urallaan ja olla nykyaikainen pätevä ammattilainen.

Bisnesdiskurssin mukanaan tuoma ristiriita on kuitenkin se, että henkilöstötyö tulee siinä määritellyksi ulkoapäin. Koska HR:n pitää aina tuottaa *"lisäarvoa"* liiketoiminnalle, se muuttaa muotoaan muiden määrittelemien liiketoiminnan tarpeiden myötä. Käytännössä HR siis tuottaa sitä, mitä muut odottavat ja mikä on konkreettisesti mitattavissa. Tällainen toiminta ei kuitenkaan välttämättä ole strategista, eikä se nojaa henkilöstöammattilaisten oman osaamisen pohjalta määriteltävään lisäarvoon.

Bisnesdiskurssille lähes vastakkainen tapa puhua henkilöstöammattilaisuudesta on ihmisdiskurssi. Sen keskiössä on *"aito kiinnostus"* ihmisiin yksilöinä ja heistä välittäminen:

"Olla niinku läsnä ja kohdata niinku ihmisiä, et sitähän ne paljon odottaa siinä. Että sä niinku kohtaat oikeesti sen ihmisen, jolla on se tilanne tai tarve."

Ihmisdiskurssissa korostuvat välittämisen ja läsnäolon lisäksi muiden työtekijöiden tukeminen ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen. Tämän kaiken nähdään olevan merkittävää työtä niin inhimillisesti kuin yhteiskunnallisestikin. Liiketoimintalähtöisyydessä ei pitäisi siis koskaan unohtaa ihmisistä välittämistä.

Ihmistuntemuksen merkitys osaamisessa korostuu, koska henkilöstöammattilaisen tulee kyetä aistimaan ihmisten tarpeita ja tunnelmia muuttuvissa organisaatioissa. Yhtäältä henkilöstöammattilaiset katsovat tämän osaamisen olevan itselleen *"ihan perusjuttuja"* mutta toisaalta korostavat sitä, ettei näitä vaadittavia *"ihmistaitoja"* lopulta ole kovin monella muulla.

Ihmisdiskurssin ristiriita piilee siinä, että se ei kykene kovin hyvin määrittelemään ammatillisen osaamisen sisältöjä. Ihmistaidot ja välittäminen jäävät epämääräiseksi ja vähän mystiseksikin osaamiseksi, joka joillain on ikään kuin luonnostaan. Erilaiset rituaalit kuten yhteiset kahvihetket ja juhlat nähdään tärkeinä välittämisen osoituksina, mutta niiden järjestäminen ei kuitenkaan pitäisi automaattisesti kuulua henkilöstöammattilaisille.

Kehittämisdiskurssissa puheen painopiste siirtyy bisneksestä ja ihmisistä kehittämistyöhön, kehittymiseen ja oppimiseen. Kehittämisen kohokohtia ovat oivallusten tuottaminen eli ne hetket *"kun huomaa, että ihmisillä alkaa lamput syttyä"*. Henkilöstöammattilaisilla on *"intohimo"* oppimiseen ja sekä itsensä että muiden kehittämiseen. Kehittämiseen liittyy

ihmisten coachaus, organisaation ja sen prosessien uudistaminen, uusien asioiden ideoiminen ja muutoksen fasilitointi.

Vaikka erilaiset arkiset käytännön asiat ”*joka paikan höylänä*” ovatkin tärkeä ja mielekäs osa heidän työtään, henkilöstöammattilaiset korostavat kehittämisen strategisuutta. Se ei ole vain koulutusohjelmien suunnittelua ja koulutusten järjestämistä, vaikka henkilöstöihmiset ovat ylpeitä näistäkin tehtävistä.

”No osaamisen kehittämistä jos aattelee, niin tietysti sen näkökulman tuominen, et se osaamisen kehittäminen ei ole pelkkää ’trainingia’. Et aika paljon tulee sitten kyselyitä, et mille kurssille mä voisin mennä, kun… Ja se tarjonta on kuitenkin aika suppee sitten.”

Kehittämisdiskurssi kattaa hyvin eritasoisia tehtäviä ja aiheuttaa siten ristiriitoja omalle ammattilaisuudelle. Yhtäältä jokapäiväiset, konkreettiset tehtävät ovat tärkeä ja mielekäs osa HR-työtä, toisaalta kuitenkin oman toiminnan pääpaino tulisi olla laajemmassa ja strategisemmassa osaamisen kehittämisessä. Ammattilaiset eivät halua, että heitä pidetään käytännön asioiden hoitajana vaan haasteellisemman, strategisen työn osaajana.

Kaikkiaan näyttää siltä, että suomalaisten henkilöstöammattilaisten identiteetti rakentuu varsin ristiriitaisista aineksista. Samalla bisnespuhe dominoi identiteettityön muita elementtejä. Vaikka bisnespartnerius, ihmisistä välittäminen ja kehittämistyö ovat kaikki tärkeä osa henkilöstöammattilaisuutta, niiden keskinäiset suhteet ovat jo lähtökohtaisesti eriarvoiset.

Jännitteitä

Bisnesdiskurssilla on henkilöstöammattilaisten puheessa keskeinen asema. Liiketoimintalähtöisyys rakentuu siinä välttämättömäksi ja luonnolliseksi. Se tunkeutuu keskusteluun, vaikka puhe aloitettaisiinkin jostain muusta näkökulmasta käsin. Eräs henkilöstöammattilainen vastaa Jasmi Lehtolan kysymykseen siitä, miksi on valinnut HR-työn:

”No se varmaan lähtee siitä semmosesta ihmistuntemuksesta ja siitä. Ja siin on vähän semmosta auttamishaluakin sitten kuitenkin loppupeleissä… Mut mulla niin esimerkiks sitten taas pitäs vahvistaa just enemmän sitä bisnesälyä ja sitä semmosta, niinku kovaa puolta siinä.”

Bisnesdiskurssi saa henkilöstöihmisten puheissa *”pakon”* leiman. Liiketoimintalähtöisyys on välttämätöntä, itsestään selvää ja oleellista heidän uskottavuutensa ja maineensa takia. Se ei kuitenkaan yksistään kanna henkilöstöammattilaisia ja heidän identiteettiään, toisin kuin ihmis- ja kehittämisdiskurssit, jotka ovat HR-ammattilaisen identiteetin ytimessä, etenkin kun puhutaan työnteon motiiveista. Kun henkilöstöammattilaiset puhuvat alan valinnasta ja työnsä mielekkyydestä, bisnesdiskurssista ammentaminen jää vähäiseksi.

Bisnes- ja kehittämisdiskurssit eivät välttämättä ole toistensa kanssa ristiriidassa mutta bisnes- ja ihmisdiskurssin välillä sen sijaan näyttää olevan jatkuva jännite:

”Mä kyl koen itte, että HR:n pitäs olla tavallaan se silta niitten yksittäisten ihmisten ja sitten niinkun organisaation tavoitteiden välillä. Muttei se voi niinkun olla siis… Mä on ainakin enemmän ehkä edellisessä yrityksessä törmänny just siihen, että HR:ää pidetään ikään kuin sinä Leelian lepotuolina ja siellä pienen ihmisten asialla olevana tahona.”

Tasapainottelu kahden erilaisen näkökulman välillä – toimiminen siltana bisneksen ja ihmisten välillä – luo jännitteitä arjen henkilöstötyöhön. Koska bisnesdiskurssi hallitsee puhetta, ihmisdiskurssista suoraan ammentaminen tuntuu ikään kuin kielletyltä. *”HR-jargonin”* käyttäminen ei ole mahdollista, vaan

henkilöstöammattilaisten pitää pystyä kääntämään sanottavansa esimiesten kielelle: *”toi sun numero, mitä sä katot, niin sä pysyt vaikuttaan siihen tällä ja tällä ja tällä”*. HR-ammattilaiset kertovat, että heitä ei muuten oteta vakavasti, eikä heidän työnsä arvoa ymmärretä. Heidän tulee sen sijaan pystyä tuottamaan bisnesjargonia.

Bisneskielen opettelu voi tuntua jopa *”angstiselta”*, mutta henkilöstöammattilaiset näyttävät hyväksyneen sen olennaisena osana omaa työtään. Lisäjännitettä henkilöstötyöhön ja ammatillisen identiteetin rakentumiseen tuo työn monipuolisuus ja erityisesti sen eritasoiset tehtävät. Osa tehtävistä on hyvinkin arkisia, konkreettisia ja operatiivisia, osa taas huomattavan abstrakteja ja korkealentoisia. Vaikka henkilöstötyön monipuolisuus on mielekästä, se aiheuttaa jatkuvaa neuvottelua henkilöstöihmisten tärkeydestä ja asemasta organisaatiossa.

”Joo mulle kerran tuli yks, kun mä olin alottanu edellisessä firmassa uudessa roolissa ja sit semmonen oikein vanhan polven Account Manageri tuli mulle kertomaan, että ’nyt mul on sulle oikeeta työtä!’ Mä ’et no, mitäs työtä sulla mulle ois?’ ’Mä kuule tarvitsisin uuden työtuolin.’”

Kaikkiaan henkilöstöammattilaisten identiteettityö näyttäytyy jatkuvana neuvotteluna monen tasoisten tehtävien, vaatimusten ja innostuksen lähteiden välillä. Paitsi että se koostuu sisäisesti ristiriitaisista aineksista, se on myös korostuneen jännitteinen. Oma erityisyys on jatkuvasti uhattuna, eikä bisnespuhetta voi välttää jos haluaa tulla otetuksi vakavasti. HR-ammattilaisilla on kuitenkin aito kiinnostus ja vilpitön halu tuoda ihmisnäkökulmaa organisaatioihin. Voi olla, että ihmisiin suuntautuneesta henkilöstötyön tekijästä tulee bisnespartneri ikään kuin olosuhteiden pakosta.

Bisnespartneri? Mikä bisnespartneri?

Nykypäivän henkilöstöihmisille liiketoimintalähtöisyys tuntuu olevan itsestäänselvyys ja ammattilaisuutta keskeisesti määrittelevä tekijä. Näin ei kuitenkaan ole aina ollut. HR-ammattikäytännön alkuaikoina – Suomessa tämä ajoittuu 1960-luvulle (Lilja, 1987) – sitä pidettiin lähinnä sosiaalityönä ja operatiivisen tason henkilöstöhallintona (Legge, 2005). Vasta 1980-luvulle tultaessa alettiin laajemmin puhua strategisesta henkilöstöjohtamisesta (Fombrun ym., 1984). Markkinoiden globalisoitumisen, teknologian kehityksen ja kilpailun kiristymisen myötä henkilöstöä alettiin pitää ainutlaatuisena kilpailukykyä tuottavana voimavarana eli resurssina.

Samalla henkilöstötyötä alettiin pitää liiketoiminnalle lisäarvoa tuottavana toimintana, eikä vain minimoitavana kulueränä. Strategisen henkilöstöjohtamisen malleissa korostettiin henkilöstökäytäntöjen integroimista liiketoiminnan tavoitteisiin, henkilöstön sitouttamista sekä työntekijöiden ja työnantajien yhteisiä intressejä. Erityisen oleellista oli henkilöstöasioiden siirtyminen ylimmän johdon agendalle osana vahvan kulttuurin luomista organisaatioon (Legge, 2005).

1980-luvulta lähtien yleistynyt puhe strategisesta henkilöstöjohtamisesta ei kuitenkaan kaikilta osin siirtynyt käytäntöön tai muuttanut henkilöstöammattilaisten asemaa organisaatioissa. 1990-luvun lopulla Dave Ulrichin kehittämä malli henkilöstöfunktion eri rooleista tähtäsi HR-ammattikunnan uudistamiseen ja vahvistamiseen. Se saavutti laajaa suosiota myös Suomessa. Ulrich (1997) jakoi HR-roolit hallinnolliseen asiantuntijaan, henkilöstön sankariin, muutosagenttiin ja strategiseen kumppaniin.

Ulrichin rooleista tärkein ja houkuttelevin oli strateginen kumppani – bisnespartneri – jonka monet henkilöstöammattilaiset ottivat riemumielin vastaan. Strategisen kumppanin rooli viittasi henkilöstöammattilaisten tehtävään auttaa linjajohtoa saavuttamaan tavoitteensa tehokkaalla strategian suunnittelulla ja jalkauttamisella. Henkilöstötyön kehityskulku oli Ulrichin mallissa selvä: bisnespartnerius oli kehityksen ylin askelma, johon tuli määrätietoisesti pyrkiä. Mallin myötä henkilöstötyö siis sekä monipuolistui että eriarvoistui.

Bisnespartnerin rooli on edelleen keskeinen HR-ammattilaisten työssä. Silti myös henkilöstöhallinnosta kuulee puhuttavan edelleen. Etenkin henkilöstötyötä alaviistoon katsovat liikkeenjohtajat iskevät mielellään sosiaalityön ja hallinnon pilkkakirveellä. Nimillä on merkitystä HR-ammattilaisten identiteetille, sillä historian perintö tuntuu olevan vaikea karistaa harteilta. Henkilöstöihmiset saavat siksi altavastaajan asemassaan jatkuvasti perustella työnsä kunniaa ja oikeutusta.

Bisnespartneriuden ajatus – ja diskurssi – on tarjonnut henkilöstöammattilaisille tervetulleen mahdollisuuden luovia organisaatioiden valtapeleissä. Mutta onko henkilöstötyössä silloin enää kyse omasta ammattikunnasta eli professiosta?

Vakiintuneisiin ammattikuntiin kuten lääkäreihin ja lakimiehiin verrattuna liikkeenjohdon ammattilaisten asema ja vaikutusvalta eivät perustu tietynlaisella koulutuksella saavutettavaan abstraktiin erityistietoon, ammatillisiin sertifikaatteihin, yhteisiin eettisiin sääntöihin tai yhteiskunnan tunnustamaan auktoriteettiin ja autonomiseen asemaan. Heidän asiantuntijuutensa ja valtansa rakentuu organisaatioiden sisällä ja suhteessa siihen, kuinka hyvin he onnistuvat omalla osaamisellaan ratkaisemaan liiketoiminnan haasteita.

Professioille taas on keskeistä, että ne palvelevat myös laajempia yleisiä ja yhteiskunnallisia tavoitteita perustuen johonkin erityisosaamiseen ja eettiseen tehtävään. HR-ammattikunnassa on perinteisesti tällaista roolia nähty olevan mutta näyttää siltä, että se on heikentynyt osana bisnespartneri-mallin leviämistä.

Bisneskieli on lyönyt itsensä läpi suomalaisten henkilöstöammattilaisten keskuudessa, kuten Jasmi Lehtolan tutkimus osoittaa. Myös muiden tutkimusten mukaan bisnespartnerius ja sen korostama strategisen neuvonantajan rooli ovat yleistyneet, ainakin henkilöstöammattilaisten omien kuvausten mukaan. Pelkät tittelit eivät tosin kerro siitä, kuinka strategista henkilöstötyö kulloinkin lopulta on. Monet ovatkin epäilleet, että strategisuus ja bisnespartnerius ovat silkkaa retoriikkaa; ylevää puhetta ilman vastaavaa sisältöä henkilöstötyön arjessa ja asemaa organisaation nokkimisjärjestyksessä.

Liiketoiminta, strategisuus ja partnerius ovat löyhiä käsitteitä, joiden merkityksellistämiseen henkilöstöammattilaiset puheillaan ja toiminnallaan osallistuvat. On mielenkiintoista havaita, että Lehtolan tutkimuksessa henkilöstöammattilaisten puheessa liiketoimintalähtöisyys kääntyi useimmiten tarkoittamaan ”*numeroita*”. Tämä on varsin kapea näkemys liiketoiminnasta, eikä se kerro strategisuudesta itsessään mitään. ”*Numeroista*” puhuminen voi itse asiassa kieliä epätietoisuudesta, joka koskee lisäarvon tuottamista ja oman työn strategista merkitystä. Ihmisten toiminnan kääntäminen mitattaviksi ja arvioitaviksi ”*numeroiksi*” on vaikeaa, henkilöstöammattilaisille kuten kaikille muillekin.

Lisäksi, vaikka puhe bisnespartneriudesta on onnistunut kohottamaan yksittäisten henkilöstöammattilaisten asemaa omissa organisaatioissaan, se ei välttämättä vahvista henkilöstöammattilaisten yhteistä identiteettiä.

Christopher Wrightin (2008) Australiassa tekemän tutkimuksen mukaan strategisen neuvonantajan roolissa toimivat HR-bisnespartnerit onnistuvat edistämään omaa uraansa sekä vaikutusvaltaansa. Samalla he kuitenkin tekevät pesäeron HR:ään ammattikuntana ja erityisesti siihen kuuluviin muihin, heidän näkökulmastaan vähempiarvoisiin ryhmittymiin.

Näin henkilöstötyön tekijöiden kenttä pirstaloituu ja hajoaa, pikemminkin kuin selkiytyy ja eheytyy. HR-bisnespartnerit eivät Wrightin tutkimuksessa tunnusta olevansa osa minkäänlaista ammattikuntaa vaan identifioituivat tiukasti omaan organisaatioonsa ja osaamiseensa. Bisnespartnereilla on monenlaista koulutustaustaa ja työkokemusta, mikä entisestään murentaa ammattikunnille ja ammatilliselle identiteetille ominaista yhteistä asiantuntijuuden ja erityistietämyksen perustaa.

Anne Keegan ja Helen Francis (2010) tutkivat Dave Ulrichin mallin ja bisnespartneripuheen seurauksia brittiläisten HR-ihmisten asiantuntijuudelle. Ulrichin mallissa on yhtenä roolina edelleen henkilöstötoiminnon perinteinen työntekijöistä huolehtimisen tehtävä. Se on kuitenkin saanut uudenlaisen sisällön. Jos henkilöstöammattilaisten ymmärrettiin ennen toimivan eräänlaisena siltana työntekijöiden ja työnantajan intressien välillä, nyt tämä tehtävä on häivytetty. Ulrichin malli ajaa yksioikoisesti työnantajan agendaa, eikä se Keeganin ja Francisin mukaan käsittele henkilöstöammattilaisten työssään kohtaamia monimutkaisuuksia tai ristiriitoja.

Voidaankin väittää, että ”ulrichisaatioksi” kutsuttu bisnespartneriuden ajatuksen leviäminen uhkaa yhteistä ammatillista identiteettiä peittämällä alleen HR-ammattilaisuuden perinteisiä piirteitä. Keeganin ja Francisin tutkimuksen mukaan henkilöstöammattilaisten käyttämä bisnespartneri-puhe etäännyttää heidät yhä kauemmas työntekijöistä ja näiden tarpeista. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen ja hyvän työpaikan edellytysten luominen on jäänyt tuloksellisuuspuheen ja ”parhaiden käytäntöjen” alle. Myös henkilöstötyön lisääntyvä teknologisoituminen, ulkoistaminen sekä henkilöstöjohtamisen siirtäminen linjaesimiesten vastuulle korostaa tätä suuntausta.

Vaikka henkilöstötyön muutosten oletetaan olevan välttämättömiä, monet henkilöstöammattilaiset ovat samalla huolestuneita ammatilliseen osaamiseensa ja identiteettiinsä olennaisesti kuuluvan inhimillisen näkökulman katoamisesta. On turhauttavaa, että työntekijöiden hyvinvoinnin vaaliminen on nykyisin yhä hankalampaa.

Bisnespartnerius on varmasti tuonut joidenkin suomalaisten henkilöstöammattilaisten työlle enemmän statusta ja legitimiteettiä. On kuitenkin ilmeistä, että suurin osa heistä tasapainoilee yhä monenlaisten ja monentasoisten tehtävien ristipaineessa. Samalla suomalainen HR-kenttä on yhä pirstaloituneempi. Perinteinen henkilöstötyötä leimannut tehtävä työntekijöiden ja työnantajien intressien silloittajana on pikku hiljaa kadonnut, HR-partnerit kun toimivat johdon asialla kaikille oletettavasti yhteisten intressien edistäjänä.

Vaihtoehto: oma ammatillinen eetos

Henkilöstötyön strategisuus ja liiketoimintalähtöisyys on nykyisin henkilöstöammattilaisten työtä määrittelevä reunaehto. Henkilöstötyö sisältää kuitenkin aina paljon asioita strategisen kumppanuuden lisäksi – muuten se ei olisi henkilöstötyötä vaan jotain muuta. On myös eri asia käytetäänkö bisnespuhetta oman aseman ja uran vahvistamiseen vai oman ammattikunnan erityisen työn ja tavoitteiden

edistämiseen. Jos HR-työn tavoitteet ohjautuvat täysin ulkoapäin, on sen varaan vaikea rakentaa vahvaa ammatillista identiteettiä.

Vaihtoehtoisen HR-identiteetin perusta voitaisiin rakentaa vahvistamalla omaa ammatillista eetosta. Tämä tarkoittaa toimintatapaa, joka perustuu ammatilliseen erityisosaamiseen ja moraaliseen tarkoitukseen. Se määrittelee, miten työtä tehdään ja mihin sillä pyritään. Siten ammattilaisuus ei tarkoita vain teknistä tietotaitoa vaan ymmärrystä työn laajemmasta tarkoituksesta ja arvoista. Nämä tarkoitusperät ylittävät sekä yksilöiden (ura, maine) että yksittäisten organisaatioiden (strategia, tulos) välineelliset arvot.

Ammatillinen eetos sisältää ammattikunnan itse määrittelemät, sen erityisosaamiseen perustuvat eettiset toimintatavat, jotka eivät tarkoita toiminnasta irrallista, kuivaa säännöstöä. Eetoksessa yhteisesti jaetut käsitykset yhdistyvät yksilöiden omaan motivaatioon ja pyrkimyksiin (Bowman, 2000). Näitä moraalisia pyrkimyksiä voi ajatella myös ammatin sisäisinä hyveinä, joiden mukaan ammattilaiset pyrkivät toimimaan (MacIntyre, 2004; Räsänen ja Trux, 2012).

Voiko henkilöstöammattilaisilla enää olla omaa eetosta? Ainakin siihen on vielä aineksia. Palava halu ottaa ihmiset vakavasti tuntuu olevan suomalaisen HR-identiteetin ydin. Siihen näyttää liittyvän myös intohimo kehittää toimintaa. Läsnäolo ja välittäminen näyttäytyvät ammatin sisäisinä hyveinä. Jasmi Lehtolan tutkimuksessa henkilöstöammattilaiset tukeutuivat ihmis- ja kehittämisdiskurssiin puhuessaan työtekonsa motiiveista ja henkilöstötehtäviin hakeutumisensa syistä. Juuri nämä asiat tekevät henkilöstötyöstä tekemisen arvoista ja mielekästä. Heidän erityisosaamisensa pohjautuu ihmisnäkökulmaan, eikä liiketoiminnan johtamiseen sinänsä, kuten yksi Lehtolan haastateltavista toteaa:

Mä ajattelisin, et arvo tai tavote, mitä mä haluaisin ite tuottaa, niin (olis) lisäarvo bisnekselle ja niille ihmisille sillä omalla ammattiosaamisella, joka on erilaista kun bisneksen johtaminen (…). People näkökulma asioihin eli se, että miten aina bisnesjohto ei niinku miellä sitä ihmisnäkökulmaa.

Ammatillisessa eetoksessa ei ole kyse siitä, että työ olisi mielekästä vain tekijöille itselleen. Työn pitää tuottaa hyvää myös muille. Perinteisesti henkilöstöammattilaisten eetokseen onkin kuulunut työntekijöistä välittäminen sekä toimiminen silloittajana liiketoiminnan ja ihmisten välillä. Kaikuja tästä kuuluu heidän puheessaan edelleen. Ihmisdiskurssista ammentaessaan henkilöstöammattilaiset kokevat syvästi merkityksellisenä työnsä laajemman, yhteiskunnallisen merkityksen hyvinvoinnin edistäjänä. Tämä on juuri sellainen ammattikunnan eetokselle ominainen, välineelliset arvot ylittävä tarkoitus tehtävälle työlle. Bisneskieli ja työntekijöiden arkisista huolenaiheista etääntyminen kuitenkin uhkaa tätä eetosta.

Ammatillisen eetoksen voima on siinä, että se antaa henkilöstötyölle laajemman moraalisen tarkoituksen ja oikeutuksen. Se ei rajaa työtä arkiseksi suorittamiseksi ja jätä tekijäänsä milloin minkäkin uuden tuulen vietäväksi. Ammatillinen eetos ei myöskään tarkoita naiivia idealismia tai sitä, että unohdetaan organisaatiota sekä omaa ja muiden työtä säätelevät monet reunaehdot. Se ei kiellä liiketoimintaosaamisen merkitystä, vaan pikemminkin antaa välineitä oman toiminnan reunaehtojen ja tavoitteiden pohtimiseen ja niiden puitteissa toimimiseen.

Henkilöstötyöllä on kiistatta paikkansa ja merkityksensä organisaatioiden johtamisessa ja kehittämisessä mutta sen strategisuutta ei tavoiteta tai välitetä pelkillä *"numeroilla"*. Ammatillisen eetoksen avulla arjen moni-

mutkaiset inhimilliset ilmiöt eivät latistu tai pelkisty bisnesjargoniksi vaan niitä kyetään ymmärtämään syvällisemmin ja laajaalaisemmin. Samalla mahdollistuu HR:n erityisosaamisesta kumpuavat luovat ratkaisut ja todellisen lisäarvon tuottaminen. Ammatillisen eetoksen avulla voidaan siten vaalia työn omaehtoista määrittelyä ja luoda tilaa sen arvokkaille ja innostaville pyrkimyksille.

Ammatillinen eetos tarjoaa myös pohjan oman erityisosaamisen määrittelylle. Eetos ei tarkoita sitä, että koko ammattikunta jakaisi tiukasti jotkut säännöt, saman työkalupakin ja parhaat käytännöt. Sen sijaan se tarjoaa vankan perustan paikallisille, omaleimaisille ihmis- ja kehittämisosaamisen sovelluksille. Siten se edistää strategisten ratkaisujen kehittämistä kuhunkin kontekstiin soveltuvalla tavalla. Tätä kautta on mahdollista vahvistaa henkilöstöammattilaisten asemaa aitona strategisena kumppanina.

Ammattilaisille eetos tarjoaa aidosti innostavan ja motivoivan identiteetin ja vahvistaa heidän kykyään edistää henkilöstötyön tärkeitä päämääriä. Moni kärsii työn mielekkyyden katoamisesta työn välineellistymisen ja äärimmäisyyksiin vietyjen tehostamisyritysten ja mittauskulttuurin paineessa. Näin voi käydä myös HR-ammattilaisille, jos oman työn tarkoitus on hukassa. Ammatillinen eetos auttaa pitämään oman työn tärkeysjärjestyksen kunnossa ja kehittämään työn mielekkyyden ehtoja koko organisaation osalta.

Perinteiset ammattikunnat kuten lääkärit ja juristit rakentavat eetostaan tiukasti koulutuksen, sertifikaattien ja säännöstöjen puitteissa. Eetosta voi kuitenkin vaalia myös löyhemmin. Keskeistä on, että se ei synny yksittäisten ammattilaisten pohdiskeluista vaan se on kollektiivista pohdintaa yhteisen työsaran keskeisistä kysymyksistä ja tavoitteista. HENRY:n kaltaiset ammatilliset yhteisöt toimivat luontevasti tällaisen keskustelun alustoina ja foorumeina.

Henkilöstöammattilaiset voivat edistää omaa erityistä työtään koskevaa keskustelua myös omien organisaatioidensa sisällä, vaikka se usein tuntuukin hankalalta. He voivat ainakin yrittää tehdä tilaa tärkeiden kysymysten pohdinnalle arjen kiireen keskellä. Yhteisen pohdinnan tuloksena yksittäisten ammattilaisten on helpompi tehdä työtään ja kokea se arvokkaaksi. Ammatillinen eetos pysyy elävänä vain jos se puhuttelee ja palvelee ammattilaisia itseään.

Ammatillista eetosta eletään jatkuvasti tasapainoillen. Olemme vakuuttuneita siitä, että monilta suomalaisilta HR-ammattilaisilta löytyy rautaista osaamista ja eetosta, jolla haastaa bisnesajattelun ylilyönnit. Uskomme, että he uskaltavat olla läsnä ja välittää ja rakentaa muille mielekkään työn edellytyksiä ja erinomaisia työpaikkoja. Työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys yhteiskunnallisellakin tasolla tuli esille myös henkilöstöammattilaisten puheessa. Ammatillisen eetoksen avulla heillä on myös voimaa kyseenalaistaa organisaatioiden toimintaa rajoittavia itsestäänselvyyksiä ja rakentaa inhimillisempää, ihmisiä arvostavaa työelämää.

Niin yllättävältä ja jopa kerettiläiseltä kuin se saattaa kuulostaakin, bisnespartneriuden ajatusta ei kannata ostaa absoluuttisena totuutena. Se on vain yhdenlainen malli ja erään aikakauden lapsi, vaikkakin vahva sellainen. Sen tarkoituksena on ollut vahvistaa HR:n asemaa mutta näyttäisi siltä, että se on ennemminkin hajottanut kuin yhdistänyt ammattikuntaa.

Tarjotut ideaalimallit kuten HR-partnerius eivät koskaan vastaa täydellisesti moninaista todellisuuttamme. Ne rakentavat kielenkäytöllään tietynlaista tulkintaa todellisuudesta ja bisnespartneriuden tapauksessa tästä tul-

kinnasta on tullut lähes kyseenalaistamaton itsestäänselvyys. Todellisuutta voidaan kuitenkin myös luoda toisin, vaihtoehtoiseen kieleen ja toimintatapoihin tukeutuen.

Ihmisistä välittäminen, toiminnan kehittäminen ja mielekkään työn edellytysten luominen tuntuu olevan henkilöstöammattilaisten ominta alaa, josta he innostuvat itse ja jolla he pystyvät erottautumaan muista. Näistä ammatillisen eetoksen aineksista käsin henkilöstöammattilaiset voisivat edistää omaan kieleensä ja ammattikäytäntöönsä perustuvaa vaihtoehtoista näkemystä siitä todellisuudesta, jossa ihmiset nykyisin työtään tekevät – ja voisivat tehdä.

Liiketoiminnan syvällinen ymmärtäminen edesauttaa tämän tehtävän toteutusta ja sen tärkeyden viestimistä mutta puolivillainen bisneskielellä kikkailu ei ole itseisarvo, eivätkä ”*numerot*” tee autuaaksi. Liiketoiminta on lopulta sekin aina ihmisten välistä toimintaa. Tyytyväiset ihmiset tekevät sitä yleensä paremmin kuin tyytymättömät.

Ehkä suomalaiset henkilöstöammattilaiset ovat jo menneet liian pitkälle halussaan palvella esimiesten ja johdon muuttuvia tavoitteita. Ehkä olisi hyvä miettiä, millaisia työpaikkoja he itse haluavat olla luomassa ja millaisia arvoja he haluavat työllään edistää. Olisi ainakin hyvä keskustella vaihtoehdoista ”*bisnespartneriudelle*”.

Henkilöstötyön ammatillisen eetoksen puitteissa tällaista vaihtoehtoa on mahdollista vaalia. Se tarjoaa tilan omaehtoisesti määritellylle ja moraalisesti motivoidulle työlle ja erityisosaamiselle. Se myös aidosti motivoi ammattilaisia itseään ja siten vahvistaa itsenäistä ammattikuntaa, ammattilaisten identiteettiä ja heidän kykyään toteuttaa tärkeää tehtäväänsä erilaisissa organisatorisissa puitteissa.

Identiteettityö jatkuu

Henkilöstötyön strategisuuden vahvistaminen voidaan nähdä osana liikkeenjohdon ammattikuntien välistä kamppailua. Strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuus toi 1980-luvulta lähtien esille henkilöstötyön tärkeyden taloudellisten muutosten ja tietotyön nousun myötä, ja se vaati HR:ltä tiukempaa kytköstä liiketoimintastrategiaan. Dave Ulrichin malli jatkoi samalla tiellä korostaen HR:n strategisuutta ja sen tuloksellisuuden vaatimusta. Se rakensi henkilöstöfunktiolle uudenlaista legitimiteettiä ylimmän johdon kumppanina, ja petasi näin henkilöstöammattilaisille entistä paremmat asemat organisaatioiden sisäisissä kamppailuissa.

Nyt on mielestämme aika ottaa seuraava askel, joka pohjautuu henkilöstötyön omaan ammatilliseen eetokseen ja sen tekijöiden ainutlaatuiseen identiteettiin. Oman identiteetin työstäminen on uudistumisen elinehto, sillä se ei määrittele vain keitä me olemme vaan myös kuinka meidän tulisi työssämme toimia. Koska identiteettimme rakentuvat aina suhteessa muihin ihmisiin, aikaan ja paikkaan, ne eivät voi olla pysyviä. Identiteetit eivät myöskään ole täysin omissa käsissämme, vaan yhtä paljon muiden ihmisten. Siten niitä työstetään aina vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

HR-ammattilaisetkin tekevät identiteettityötään alati muuttuvassa ympäristössä. Siten myös identiteettityön resurssit muuntuvat ajan kuluessa. Tässä artikkelissamme olemme näyttäneet, kuinka suomalaiset henkilöstöammattilaiset työstävät identiteettiään bisnes-, ihmis- ja kehittämisdiskurssien ristipaineessa. Vaikka bisnesdiskurssi hallitsee puhetta, ammattilaisten innostuksen ja motivaation lähteet kumpuavat ihmisistä välittämisestä ja kehittämisestä.

HR-ammattilaisten rooli bisnespartnerina on tiettynä ajankohtana tiettyyn tarpeeseen syntynyt ideaalimalli, joka näyttää peittäneen alleen henkilöstöammattilaisille tärkeän ihmisnäkökulman. Vaikka bisnespartnerius on vahvistanut joidenkin ammattilaisten asemaa, sen seuraukset koko ammattikunnalle ovat olleet kyseenalaisia. HR:n oma lisäarvo on käännetty bisneskielelle ja samalla oman ammattitaidon erityisyys ja aito strategisuus on kärsinyt. Vaihtoehdoksi olemme tarjonneet ammatillisen eetoksen vahvistamista, mikä palauttaisi HR:n keskeiseksi oman työn, siihen liittyvän erityisosaamisen ja moraalisten pyrkimysten määrittelijäksi. Tämä vahvistaisi ammattikunnan identiteettiä ja asemaa ja innostaisi ihmisnäkökulman ammattilaisia mielekkään työn edellytysten luomisessa.

Kykyä oman ja muiden työn parempaan ymmärtämiseen ja sen tavoitteiden pohtimiseen olemme pyrkineet opettamaan Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen aineessa. Kutsumme tätä reflektiiviseksi ammattikäytännöksi. ”Parhaiden käytäntöjen” jäljittelyn sijaan haluamme kouluttaa uudistajia, jotka osaavat arvostaa monimuotoisuutta ja kehittää omaleimaisia ratkaisuja. Tähän kuuluu oman ainutlaatuisen osaamisen tunnistaminen, kyky täydentää sillä muiden osaamista moniammatillisissa ja funktionaaliset rajat ylittävissä tiimeissä ja hankkeissa, ja taito osallistua sen pohjalta strategiseen ajatteluun ja vuoropuheluun alati muuttuvissa organisaatioissa.

Osa koulutusta on ainesten tarjoaminen oman ammatillisen identiteetin rakentamiseen. Tulevien henkilöstöammattilaisten tarve identiteettityölle näkyy nimittäin jo koulunpenkillä. Henkilöstötehtäviin suuntautuvat opiskelijamme ovat täynnä uudistamisintoa, hengen paloa ja intohimoa ymmärtää ihmisten toimintaa. Monien into voi kuitenkin lopahtaa, kun henkilöstötyö alkaakin näyttäytyä jatkuvalta taistelulta omasta asemasta ja pelkältä bisnespuheelta, joka peittää ihmisnäkökulman alleen. Monet opiskelijat kaipaavat perinteistä HR-ammattikunnan eetosta; jotain ylevää ja merkityksellistä.

Pyrimme yliopistossa luomaan tilaa ja mahdollisuuksia tälle identiteettityölle. Vahvaan ammattilaisuuteen kuuluu sekä kyky hallita oman alan erityisosaamista että kyky tasapainoilla erilaisten omaa työtä määrittävien käytäntöjen ja vaatimusten ristipaineissa. Siksi henkilöstöammattilaisille on tärkeää tuntea sekä liiketoimintaa että vahvistaa omaa ammatillista eetosta. Identiteettityö pitää eetoksen ja työn tavoitteet jatkuvassa syynissä. Näin tuleekin olla. Identiteettityö on osa vastuullista ja uudistuvaa ammattikäytäntöä.

Kun joku HENRY:n tilaisuudessa seuraavan kerran puuskahtaa ”taas tätä samaa jauhamista!”, vastatkaa, että hyvä näin. Mieluummin jatkuvaa identiteettityötä kuin ylimielistä laakereilla lepäilyä tai silmitöntä muiden jäljittelyä. Kyseenalaistaminen on hyve, ja yhä monimutkaisemmaksi käyvässä maailmassa se on välttämätöntä. HENRY tarjoaa henkilöstöammattilaisten identiteettityölle ainutlaatuisen kohtaamispaikan. Sitä kannattaa hyödyntää. ■

LÄHTEET

Aristoteles (1997) Retoriikka. Runousoppi. Tampere: Gaudeamus.

Bowman, James (2000) Towards a professional ethos: From regulatory to reflective codes. International Review of Administrative Sciences, 66/4: 673-687.

Burr, Vivien (2002) Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä. Tampere: Vastapaino.

Fombrun, Charles J., Tichy, Noel M. & Devanna, Mary Anne (toim.) (1984) Strategic Human Resource Management. New York: Wiley.

Keegan, Anne & Francis, Helen (2010) Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. The International Journal of Human Resource Management, 21/6: 873-898.

Legge, Karen (2005) Human Resource Management. Rhetorics and Realities. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Lehtola, Jasmi (2013) HR-ammattilaisuuden rakentuminen. Diskurssianalyysi HR-ammattilaisten puheesta. Pro gradu-tutkielma, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Lilja, Kari (1987) Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. Hallinnon tutkimus, 6/3: 185-194.

MacIntyre, Alasdair (2004) Hyveiden jäljillä: moraaliteoreettinen tutkimus. Helsinki: Gaudeamus.

Pietikäinen, Sari & Mäntynen, Anne (2009) Kurssi kohti diskurssia. Tampere: Vastapaino.

Räsänen, Keijo & Trux, Marja-Liisa (2012) Työkirja. Ammattilaisen paluu. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2003) Managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. Human Relations, 56/10: 1163-1193.

Ulrich, Dave (1997) Human Resource Champions. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wright, Christopher (2008) Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. Human Relations, 61/8: 1063-1086.

KTT KIRSI LAPOINTE *toimii tutkijatohtorina Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hän tutkii eri alojen ammattilaisten identiteettityötä ja toimijuutta mielekkään työn luomiseksi. Johtamisen maisteriohjelmassa hän opettaa reflektiivistä ammattikäytäntöä sekä sukupuolen ja moninaisuuden merkitystä työelämässä.*

KTT JANNE TIENARI *toimii organisaatioiden ja johtamisen professorina Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa ja vierailevana professorina Tukholman yliopistossa. Hän on HENRY ry:n hallituksen jäsen. Hänen intohimonsa on ymmärtää johtamista, uusia sukupolvia ja tulevaisuutta.*

Tuomo Peltonen

Ymmärtävä ihmisten johtaminen – henkilöstöammattilaisten uusvanha ydintaito

Johdanto:

Strategisen kumppanuuden ongelmallisuus

Henkilöstötoiminto on vuosikymmenten kuluessa vakiintunut ja ammatillistunut osaksi modernia yritysjohtamista (Lilja, 1987; Vanhala, 1995). Toisaalta henkilöstöammattilaisiin kohdistuu melkoinen paine työpaikoilla ja yrityksissä. Heidän tulisi hallita perinteiset toiminnot ja systeemit kuten rekrytointi, palkkaus ja työehtosopimusasiat, mutta samalla heidän pitäisi kyetä tarjoamaan tukea liiketoiminnan uudistamiseen. Nykyajan henkilöstöammattilainen venyy moneen eri rooliin. Dave Ulrich:in (1997) tunnettu malli kuvaa henkilöstötoimintojen erilaisia profiileja kahden eri ulottuvuuden kautta. Yhtäältä henkilöstöpäällikön pitäisi olla taitava pyörittämään päivittäisiä rutiineja ja HR-operaatioita, toisaalta hänen pitäisi taipua myös tarkastelemaan organisaation toimintaa strategisten linjausten tasolla. Toisella akselilla henkilöstöammattilainen nähdään samalla sekä rakenteellisten kysymysten että ihmisten motivaation taitajana. Muodostuvat neljä roolia - hallintoasiantuntija, työntekijöiden tukija, muutosagentti ja strateginen kumppani - pitäisi kaikki sisällyttää moderniin henkilöstöjohtamisen osaamispalettiin.

Ulrich:in nelikenttä on tarjonnut viimeisen viidentoista vuoden ajan HR- ammattilaisille taustamallin, jonka avulla laajentaa omaa asiantuntijaprofiiliaan yrityksissä ja organisaatioissa. Enää ei henkilöstötoiminto rajoitu pelkästään hallinnollisten prosessien toteuttamiseen, vaan ammattilaisilla on myös osansa muutosten johtamisessa ja strategian kehittämisessä. Tämä on merkinnyt henkilöstöih-

misille painetta muuttaa ammatti-identiteettiään lähemmäksi yleisjohdon näkökulmia. Tutkimuksissa on tullut esille, miten HR-ammattilaiset ilmaisevat halunsa tulla ”oikeiksi” strategisiksi johtajaksi organisaatioyhteisössään (esim. Peltonen, 2001).

Onko kaikkien mahdollista tulla strategiseksi kumppaniksi? Muutkin funktiot ja alueet kuten markkinointi, taloushallinto ja vaikkapa logistiikka ovat ilmaisseet näkevänsä itsensä juuri sinä toimintona, joka tuottaa yritykselle strategista kilpailuetua. Strategisesta johtamisesta itsestään on myös muodostunut oma asiantuntijuuden alue, jossa analysoidaan ja hiotaan yrityksen yleisiä toimintalinjoja erilaisissa kilpailutilanteissa. Alueella on omia, strategiseen johtamiseen erikoistuneita ammatillisia järjestöjä ja tieteellistä tutkimuskeskustelua. Strategian pariin on tunkua.

Toisaalta itse strategian idea ei ole mitenkään selvä strategia-asiantuntijoiden keskuudessa. Strategisessa johtamisessa on monta erilaista koulukuntaa, jotka ymmärtävät strategian luonteen ja yhteyden organisaation toimintaan eri tavoin (Mintberg, Ahlstrand & Lampel, 2002). Perinteinen näkemys korostaa strategiaa tietoisesti muotoiltuna suunnitelmana tai toimintalinjana, jonka yrityksen ylin johto rakentaa tehtyään ensin analyysin organisaation toimintaympäristöstä. Tätä valittua linjaa, asemoitumista tai identiteettiä viedään sitten edelleen organisaation sisälle muokkaamalla toimintatapoja, arvostuksia ja johtamistyylejä. Vastakkainen koulukunta väittää, että strategia ei todellisuudessa rakennu näin systemaattisesti, vaan nousee pikemminkin spontaanisti johtajien ja muiden kehittäessä tulkintoja ympäröivän maailman haasteista ja erilaisista sisäisesti sovituista tavoista reagoida niihin. Strategiaa luodaan improvisoiden, askel askeleelta (Quinn, 1980). Tätä näkemystä vasten voidaan kysyä, onko HR-ammattilaisen tarkoituksenmukaista lähteä mukaan strategioiden kiistanalaiseen ja epävakaaseen maailmaan vai olisiko kenties parempi luoda pitkän tähtäimen ammatillisia tavoitteita ja suuntaviivoja jostain muusta lähteestä?

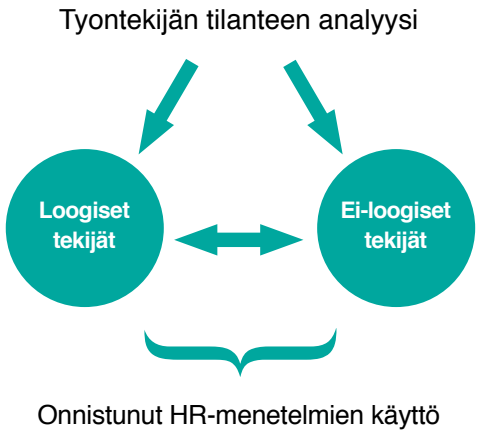
Perinteisesti henkilöstötoiminnon tehtävänä on ollut varmistaa sitoutunut, osaava ja motivoitunut työvoima. Tätä silmällä pitäen HR-ammattilaiset ovat käyttäneet erilaisia rekrytointiin, valintaan, arviointiin, palkkaukseen, koulutukseen ja urakehitykseen liittyviä järjestelmiä ja työkaluja. Vaikka tekniikat ja tietotekniset ratkaisut ovat kehittyneet, niiden soveltaminen ihmistä kuunnellen on kuitenkin edelleen suuri ongelma monissa organisaatioissa. Haasteena HR-toimintojen onnistuneessa käyttämisessä on se, että työntekijöiden taustat, tilanteet ja kokemukset ovat ainutlaatuisia. Henkilöitä ei voi käsitellä keskiarvoina tai yleistyksinä. Jokainen työntekijä on oma tapauksensa. Kukin vaatii henkilöstöammattilaiselta jonkin asteista pohjustavaa ”tutkimusta” ja ihmisen kuuntelemista. Työntekijän horisontin ymmärtäminen on edellytys sille, että häntä voidaan johtaa oikealla tavalla.

Otetaan esimerkiksi kaksi asiantuntijaa, joiden työmotivaatiota pitäisi nostaa. Toinen heistä tekee etätyötä. Hän on pitkän linjan ammattilainen, jolla on kokemusta monesta eri työpaikasta. Nyt hän on äitiysloman sijaisena. Asiantuntijalla on huollettavana lapsia, ja kahden asuinpaikan järjestelystä syntyy ylimääräisiä kuluja. Hän on osaava ja tuloksellinen omalla erikoisalallaan. Taitava henkilöstöjohtaja ymmärtää, että tällaiselle henkilölle kannattaa tarjota maltillinen palkankorotus. Korotus on määrällisesti suhteellisen pieni, mutta sen motivaatiovaikutus on suuri. Asiantuntija todennäköisesti kokee taloudellisen kannusteen merkitykselliseksi ja tulkitsee sen organisaation kädenojennukseksi. Hänen työmotivaationsa kasvaa, vaikka sitoutuminen muutoin onkin lyhytaikaista. Odotukset on täytetty.

Toinen asiantuntija on esimiestehtävissä. Myös hänellä on laajaa kokemusta eri organisaatioista ja tehtävistä. Tämä henkilö on joutunut aiemmin toimimaan jännitteisissä työyhteisöissä, joissa hänen edustamansa ammattialansa on ollut pienenä vähemmistönä. Työyhteisön kulttuuria ovat hallinneet muunlaiset arvot ja korostukset. Asiantuntija on joutunut sosiaalisesti eristetyksi. Hänen tapauksessaan palkan rooli ei ole tärkeä. Ratkaisevampaa on pystyä tarjoamaan henkilölle mahdollisuus päästä osallistumaan ryhmän toimintaan sen tasaveroisena jäsenenä. Henkilöstöammattilaisen pitäisi varmistaa, että asiantuntijan esimies ja kollegat osoittavat luottamusta ja arvonantoa häntä kohtaan. Tässä henkilöstöammattilaisen itsensä pitäisi näyttää mallia ja pyrkiä rakentamaan toimiva vuorovaikutussuhde henkilön kanssa. Aikaa kannattaa käyttää epämuodolliseen keskusteluun. Tuntiessaan muiden aidosti haluavan hänet osaksi yhteisöä ja jaettua arkea asiantuntijan sitoutuminen ja panostus kasvavat.

Ihmissuhdekoulukunnan näkökulma johtamiseen

Miten tämän kaltaista ymmärtävästi asennoituvaa ihmisten johtamista on käsitelty johtamisteorioissa? Niin kutsutun ihmissuhdekoulukunnan (Human Relations school) kehittelijä Elton Mayo (1933) luokitteli aikanaan yksilön toimintaa ohjaavat tekijät kolmeen luokkaan: loogisiin, ei-loogisiin ja epärationaalisiin. Hänen mukaansa organisaatioteoriassa oli keskitytty lähinnä loogisiin elementteihin ei-loogisten kustannuksella. Seurauksena oli se, että irrationaaliset piirteet kuten sairastelu, lakkoilu ja sabotaasi olivat lisääntyneet. Ihmissuhdekoulukunnan näkemyksen mukaan yksilöitä tuli tarkastella myös emotionaalisina ja psykologisina olentoina, joilla on tarve mielekkääseen työympäristöön. Niinpä Mayo:n mielestä hyvä esimies tai henkilöstöasiantuntija lähestyy työntekijöitä aina sekä rationaalisen, tietoisen maailman ja sen lisäksi myös ei-loogisen, eli emotionaalisemman ja kokemuksellisemman todellisuuden tasolla. Tärkeää ihmissuhdeteoriassa on se, että loogis-rationaalisia tekijöitä ja subjektiivisia uskomuksia ja odotuksia käsitellään yhdenveroisesti. Ei siis pidä ajatella, että takana vaikuttavat tunneperäisemmät aspektit olisivat jotenkin epäoleellisempia kuin objektiivisesti tarkasteltavissa olevat työnkuvat, osaaminen ja liiketoimintaprosessit. Ei-loogiset kokemukset ja odotukset ovat yksilön itsensä näkökulmasta mielekkäitä, ja siksi todellisia. Loogisia ja ei-loogisia elementtejä tulee punnita yhdessä – vain tällä tavoin voidaan saavuttaa kokonaisvaltainen kuva työntekijän tilanteesta, joka johtaa onnistuneeseen HR-työkalujen (valinta, palkkaus, urakehitys, koulutus, siirrot, organisaatiomuutokset jne) käyttöön. Subjektiivisen ulottuvuuden sivuuttaminen johtaa epätyytyväisyyteen ja muutosvastarintaan, kun ihmiset kokevat tulleensa sivuutetuiksi ja huonosti ymmärretyiksi. Asetelmaa havainnollistaa kuva 1.



Kuva 1. Onnistunut työntekijän tilanteen huomioon ottaminen HR-työssä (vrt. Mayo, 1933).

Tässä kohtaa moni voi ajatella, että ei-loogisten taustojen selvittäminen on itse asiassa suhteellisen vaivatonta. Kysytään vain henkilöiltä itseltään, mitkä asiat ovat heille tärkeitä ja miten he oman tilanteensa näkevät. Prosessi ei kuitenkaan ole aivan näin yksinkertainen. Henkilökohtaisten tilanteiden taustalla vaikuttavat tekijät nimittäin ovat vain pieneltä osin tiedostettuja. Niiden esiin saamiseksi tarvitaan erityisiä menetelmiä. Esittelen tässä kaksi ei-loogisen tilanneanalyysin lähestymistapaa, jotka kumpuavat ihmisten johtamisen klassisesta teoriaperinteestä. Molemmilla on yhteys kuuluisiin Hawthorne –tutkimuksiin (Gillespie, 1991), joiden yhteydessä kehiteltiin uraauurtavia menetelmiä työntekijöiden ja ammattiyhteisöjen ymmärtävän johtamisen kehittämiseksi.

1. Kuunteleva haastattelu

Kuunteleva haastattelu on menetelmä, jonka avulla pyritään pääsemään syvemmälle kunkin työntekijän todellisiin ongelmiin ja niiden taustalla vaikuttaviin seikkoihin. Samalla se on myös keino luoda työtyytyväisyyttä, sillä haastattelu itsessään tarjoaa tilaisuuden purkaa piileviä jännitteitä ja turhautumista. Hawthorne-tutkimuksissa tutkijat tekivät noin 12.000 haastattelua huomattuaan niiden tehon sekä informaation tuottajana että emotionaalisen ilmaisun kanavana.

Avoimen tai ”epäautoritäärisen” haastattelun piirteisiin kuuluu muun muassa seuraavia seikkoja (Roethlisberger & Dickson, 1939; Mayo, 1945):

- Haastattelu ei ole tavallinen keskustelutilanne
- Haastattelija ei tee kysymyksiä, vaan antaa haastateltavan puhua täysin vapaasti aiheista, jotka ovat tälle merkityksellisiä
- Haastattelijan pitää kuunnella puhujaa kärsivällisesti ja ystävällisesti
- Haastattelijan ei pidä osoittaa minkään tyyppistä autoritäärisyyttä tai moraalisesti kommentoida tai arvioida puhujan kokemuksia
- Haastattelijan ei tule keskeyttää työntekijän puhujan ilmaisua muutoin kuin poikkeustapauksissa
- Haastattelija pyrkii kuuntelemaan:
  - Mitä puhuja haluaa sanoa?
  - Mitä hän ei halua sanoa?
  - Mitä hän ei osaa sanoa ilman apua?
- Haastattelu on ehdottoman luottamuksellinen

Kuuntelevan haastattelun tarkoituksena on antaa työntekijälle mahdollisuus ja kannustaa häntä kertomaan rauhassa oma tarinansa. Haastattelu on lähellä terapiatilannetta. Siinä tarkoituksena on rakentaa puhujalle mahdollisuus artikuloida työhön liittyviä asioita hänen omista merkityksistään käsin. Useimmalle meistä tällainen tilaisuus on ainutkertainen. Siksi ammattimaisesti läpikäydyn kuuntelevan haastattelun vaikutus voi olla mullistava haastateltavalle. Hän voi ensi kerran tuoda sanallisesti esiin ei-loogisia kokemuksiaan, jotka ovat siihen asti jääneet tiedostamattomalle tasolle. Haastattelulla on parantava ja eheyttävä vaikutus. Moni ongelmia aiheuttava ”epärationaalinen” asia tai tunne voi tulla ymmärrettävämmäksi ja sitä kautta jossain määrin helpommaksi hallita. Lisäksi haastattelija saa useamman keskustelun käytyään hyvän yleiskuvan siitä, millä tavalla ryhmässä nähdään organisaation toimenpiteiden ja muutosten merkitys ja onko esiin nousevilla yksilöllisillä teemoilla ja tarinoilla joitain yhteisiä piirteitä.

2. Kulttuurinen havainnointi

Työntekijöiden tilanteen kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi on kuitenkin tarpeen saada selkoa myös yhteisön tai ryhmän sosiaalisesta elämästä. Tätä varten henkilöstöammatti-

laisen repertuaariin pitäisi sisältyä taito tehdä havainnoinnin avulla hienovaraisia tulkintoja ryhmästä tai organisaatiosta kulttuurisena heimona. Kun yleinen tapa johtamisessa on, että kuvataan työnkuvista, vastuusuhteista ja liiketoimintaprosesseista koostuvaa muodollista tai virallista organisaatiota, havainnoinnin tarkoituksen on tuoda näkymättömämpi, epämuodollinen organisaatio näkyväksi. Taustalla on ajatus siitä, että epämuodollinen ryhmäkulttuuri vaikuttaa suuresti siihen, millä tavoin ei-loogiset uskomukset ja odotukset muovautuvat osana sosiaalista yhteisöä (Roethlisberger & Dickson, 1939). Tämäkään ulottuvuus ei ole suoranaisesti osallistujien eli työntekijöiden käsitettävissä, vaan vaatii analysoijalta epäsuoria menetelmiä hieman samalla tavoin kuin kuunteleva haastattelu.

Havainnoijan roolina on olla ulkopuolinen tarkkailija, joka pyrkii ymmärtämään yhteisöjen sisäistä arkea – sitä, ”miten asiat toimivat täällä” (Watson, 2011). Tätä voisi hyvin verrata vaikkapa matkailijaan, joka vierailee ensi kertaa uudessa kulttuurissa ja tekee havaintoja paikallisista tavoista, tottumuksista ja normeista. Toisaalta moni organisaatioon noviisina liittyvä törmää samalla tavoin outoihin uskomuksiin ja rituaaleihin, joiden syvemmistä merkitystaustoista hän joutuu ottamaan itse selkoa, joskus yrityksen ja erehdyksen kautta.

Havainnoinnilla pyritään selvittämään muun muassa:

- ketkä ihmiset ovat toistensa kanssa tiiviissä vuorovaikutuksessa ja millaisia epämuodollisia ryhmiä organisaatiossa on?
- millaiset asiat ovat ryhmille arvokkaita tai ”pyhiä”?
- ketkä ovat ryhmän sankareita ja johtajia?
- mitä ryhmässä saa tehdä, mitä ei saa tehdä; miten työ tulee tehdä ja mikä on sopiva työn tekemisen ja tuloksellisuuden aste?
- millaisilla tarinoilla ja mielikuvilla ryhmä ilmaisee itseään?

Ryhmien ja yhteisöjen sisäiset uskomukset vaikuttavat monin eri tavoin henkilöstöjohtamisen kannalta olennaisiin ilmiöihin. Esimerkiksi suhtautuminen huippuosaajiin tai muita tuloksekkaampiin yksilöihin voi vaihdella ryhmäkulttuurista riippuen. Havainnoinnin kautta on saatu selville kahden organisaation kulttuurinen syvätodellisuus. Ensimmäisessä yhteisössä viljellään mielikuvaa, jossa menestyksekkäät työntekijät vaativat aina laajan peruspuurtajien joukon, josta huippujen menestys kumpuaa. Ilman taustalla vaikuttavaa keskinkertaisesti suoriutuvien ihmisten kriittistä massaa ei synny tähtiä. Menestyjien on kiittäminen peruspuurtajia siitä, että se on tehnyt huippusuoritukset mahdolliseksi.

Toisessa organisaatiossa sen sijaan menestyjiä ihaillaan roolimalleina. Heidän panoksensa nähdään kriittiseksi koko yhteisön selviämisen kannalta, ja moni pyrkii seuraamaan näitä sankareita ja luomaan samanlaisen uran. Menestyjien saavutuksia ja tekoja välitetään alaspäin aloitteleville noviiseille. Yhteisöön ei ole muodostunut samalla tavoin ”riittävän” tuloksellisuuden normia kuin ensimmäiseen ryhmään. Kaikki haluavat menestyjiksi, eikä kukaan ole valmis tyytymään keskinkertaisuuteen.

Tuloksellisuuden kohottaminen näissä kahdessa ryhmässä vaatii erilaisia toimenpiteitä ja lähestymistapoja. Ensimmäistä ryhmää tarkasteltaessa avainasemassa on ryhmän sisälle muodostunut ajatus peruspuurtajien menestystä mahdollistavasta roolista. Tämä estää uudenlaisen menestyksen tavoittelun. Eräs keino olisi pyrkiä nostamaan ryhmän mieltämää ”riittävää” suoritustasoa. Ryhmän jäsenten tulostavoitteita tulisi nostaa vähitellen ja siten, että kunkin tavoitetasoa korotetaan samassa tahdissa. Äkilliset haasteellisuuden nostoyritykset todennäköisesti tulkitaan pe-

rinteiden murtamisyritykseksi ja ne aiheuttavat helposti vastarintaa. Samaan aikaan kuilua menestyvien yksilöiden ja ryhmän omien subjektiivisten standardien välillä tulisi kuroa umpeen kertomalla tarinoita huippuyksilöiden positiivisesta vaikutuksesta koko työyhteisöön.

Toisen ryhmän ongelmat puolestaan kietoutuvat liialliseen huippumenestyksen ihannointiin. Sitoutuminen työryhmän, osaston tai organisaation yhteisiin tavoitteisiin voi olla heikkoa, jos tärkeimpänä mittarina käytetään yksittäisten huippumenestyjien profiilia. Ryhmälle tulisi esitellä ajatusta, että kussakin työyhteisössä voi esiintyä eriasteista suoriutumista, joille kaikille on oma paikkansa. Olisi tärkeää viljellä sellaisia tarinoita menestyksestä, joissa ihailtavia suorituksia löytyy myös muilta kuin pelkästään ehdottomalta huipputasolta. Suoriutumista voisi arvostaa puhtaan tuloksellisuuden rinnalla esimerkiksi työntekijän toiminnan pitkäjänteisyyden, professionaalisuuden tai vaikkapa eettisen tinkimättömyyden muodossa. Henkilöstöammattilainen saattaisi myös korostaa uudentyyppisiä arvostuksia palkitsemalla perustyötä tekeviä ja tuomalla näin esiin vaihtoehtoisia painotuksia entisten rinnalle.

Lopuksi

Henkilöstöammattilaiset ovat seuranneet Dave Ulrichin jaottelua, ja alkaneet mieltää itsensä yhä enemmän liikkeenjohdon strategiseksi kumppaniksi. Tämä identiteetti sijoittaa kuitenkin henkilöstöjohtajat ja vastaavat samalla alueelle muiden liiketoiminnan ja yritysjohtamisen asiantuntijoiden kanssa. Henkilöstöammattilaisen ominta osaamista ei ole liiketoiminnan kehittäminen, vaan ihmisten ja työyhteisöjen johtaminen. Heidän panoksensa liittyy ensisijaisesti strategisten muutosten ja työyhteisöjen tilanteen keskinäiseen tasapainottamiseen.

Henkilöstöammattilaisen roolina on viestiä johdon suuntaan niitä piiloon jääviä taustoja, jotka liittyvät avainyksilöiden ja ryhmien toimintaan. Näin voidaan taata, että johtamistoimenpiteet toteutetaan ja viestitään tavalla, joka sopii työntekijöiden subjektiivisiin odotuksiin ja arvostuksiin.

Edellä kuvattu rooli ei ole uusi. Sitä hahmottivat jo aikanaan ihmissuhdekoulukunnan edustajat Mayo ja Roethlisberger. Tämän päivän yrityksissä ymmärtävälle ihmisten johtamiselle on jälleen kysyntää. Organisaatiot ovat jatkuvassa uudistumishankkeiden ja markkinamurrosten pyörteissä, eikä esimiehille aikaa jää riittävästi eri työntekijöiden kuuntelemiseksi. Keskijohtoa on karsittu, mikä on osaltaan johtanut siihen, että johdon ja työntekijöiden alakulttuurit ovat ajautuneet entistä kauemmaksi toisistaan. Tässä tilanteessa henkilöstöammattilaiset ovat se joukko, joka voisi auttaa ylintä johtoa ja esimiehiä ymmärtämään työntekijöiden ja ryhmien sisäistä todellisuutta subjektiivisine uskomuksineen ja tuntemuksineen. Näin vältyttäisiin monelta turhalta ristiriidalta ja jännitteeltä.

Henkilöstöammattilaisen rooli ymmärtävänä välittäjänä edellyttää kahta seikkaa. Ensinnäkin henkilöstöasiantuntijoiden tulisi hankkia teoreettiset valmiudet tilanteellisten analyysien tekemiseen opiskelemalla organisaatiokäyttäytymisen psykologiaa, antropologiaa ja sosiologiaa ja näiden toiminnallista soveltamista työyhteisöjen käytäntöön. Toiseksi henkilöstöammattilaisten tulisi reflektoivasti pohtia omaa asemaansa organisaatioissa. Sen sijaan, että henkilöstöjohtajat tai -päälliköt mieltävät itsensä kiinteäksi osaksi ylintä liiketoiminnallista johtoa, voisi henkilöstöammattilaisuuden edistämisen kannalta olla edullisempaa nähdä henkilöstötoiminto johdon ja työntekijöiden välissä toimivaksi neutraaliksi tahoksi.

LÄHTEET:

Gillespie, R. (1991) Manufacturing knowledge: a history of the Hawthorne experiments. Cambridge University Press.

Lilja, K. (1987) Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. Hallinnon Tutkimus. 3/87, 185-94.

Mayo, E. (1945) Social problems of an industrial civilization. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Mayo; E. (1933) The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan.

Mintzberg,H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2002) Strategy Safari. A guided tour though the wilds of strategic management. New York: Free Press.

Peltonen, T. (2001) 'Strateginen Henkilöstöjohtaminen' organisaation määrityskamppailussa: Analyysi henkilöstöjohtajien puheesta.. Hallinnon Tutkimus. 20:3, pp. 55-75.

Quinn, J. B. (1980). An incremental approach to strategic change. The McKinsey Quarterly, 34-52.

Roethlisberger, F. & Dickson, W. (1939) Management and the worker. An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge: Mass: Harvard University Press (1950/10. painos)

Ulrich, D. (1997) Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Vanhala, (1995) Human resource management in Finland, Employee Relations, Vol. 17 Iss: 7, pp. 31–56.

Watson, T.J.(2011)., "Ethnography, reality and truth: the vital need for studies of 'how things work' in organisations and management", Journal of Management Studies, Vol.48 (1), pp. 202-217.

KTT TUOMO PELTONEN *toimii johtamisen ja organisoinnin professorina Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hän on tutkinut laajasti organisaation ja ihmisten johtamista ja valmistelee tällä hetkellä kirjaa henkisyyden roolista organisaatioissa. Ennen nykyistä tehtävää hän on ollut johtamisen professorina Oulun yliopistossa ja Tampereen teknillisessä yliopistossa.*

Maria Larkka

Suomalaisten henkilöstöammattilaisten osaaminen – nykytila ja tulevaisuuden haasteet

Tämänhetkisessä henkilöstötyössä strategisuus, liiketoimintaosaaminen ja kiinnostus bisnekseen sekä sen ymmärtäminen korostuvat tärkeimpinä osaamisalueina koko henkilöstötyön kentästä. Henkilöstöammattilaisen työssään tarvitseman osaamisen voi jakaa kolmeen pääosaamisalueeseen: *ihmisosaamiseen*, *tulevaisuusosaamiseen* ja *numero-osaamiseen*. Ihmisiin liittyvistä osaamisista puhuttaessa esiin nousee henkilöstöammattilaisten motivaatio ja intohimo henkilöstötyöhön – syy, miksi tätä työtä tehdään. Tulevaisuusosaamiseen liittyviä kompetensseja pidetään erittäin tärkeinä, mutta usein puutteellisina yrityksen menestymisen kannalta. Numero-osaaminen tuo vakuuttavuutta ja vahvistaa henkilöstöammattilaisen identiteettiä etenkin johtoryhmätasolla työskenneltäessä.

Tutkimuksen taustaa

Gradututkimukseni liittyy HENRYn tämän vuoden teemaan ”Henkilöstöammattilainen – kehittyvä moniottelija?”. Keskeisenä tutkimusongelmana on selvittää suomalaisten henkilöstöammattilasten työssään tarvitsemia kompetensseja sekä tulevaisuuden osaamishaasteita. Tutkimuksen empiirinen osa suoritettiin kahdessa vaiheessa, joista ensimmäinen oli alustava sähköinen osaamiskartoitus kaikkien HENRYn jäsenten keskuudessa helmikuussa 2013 ja toinen vaihe suoritettiin kesällä 2013 neljäntoista henryläisen teemahaastatteluina.

Osaamiskartoitus

Alustava osaamiskartoitus lähetettiin kaikkien HENRYn jäsenten sähköpostiosoitteeseen eli yhteensä 2735 henkilöstöammattilaiselle. HR-osaamiskartoitukseen vastanneita oli yhteensä 305, joten vastausprosentiksi saatiin 11,15. Luku 80 muodostui tärkeäksi tutkimusotosta kuvaavaksi luvuksi, nimittäin kyselyyn vastanneista 80 % on naisia, 80 %:lla on yliopistotutkinto ja 80 % työskentelee yksityisellä sektorilla. Tämä viittaa siihen, että suomalainen henkilöstöammattilainen on useimmiten erittäin korkeasti koulutettu nainen, joka työskentelee yksityisellä sektorilla. Kyselyssä kartoitettiin kaikkiaan kolmeatoista HR-osaamisaluetta 68 eri osaamisen ja tehtävän kautta. Tavoitteena oli löytää sellaiset osaamisalueet, joissa henkilöstöammattilaisten oma osaaminen on hyvällä tasolla ja toisaalta sellaiset, missä he kokivat oman osaamisensa olevan heikkoa. Pyrkimyksenä oli myös selvittää, millainen osaaminen on vastaajien mielestä tärkeää yrityksen menestymisen kannalta.

Osaamiskartoituksessa esiinnousseet kompetenssialueet

Alustavan osaamiskartoituksen tulosten perusteella henkilöstösuunnitteluun liittyvät kompetenssit arvioitiin yrityksen menestyksen kannalta tärkeimmiksi ja myös oman osaamisen koettiin olevan niissä vahvinta suhteessa tärkeyteen yritykselle. Viestinnälliset taidot oli arvioitu yrityksen menestyksen kannalta toiseksi tärkeimmäksi ja niissä oma osaaminen oli toiseksi parasta. Muutosjohtamiseen liittyvät kompetenssit oli kartoituksen perusteella arvioitu kolmanneksi tärkeimmäksi osaamisalueeksi, mutta oma osaaminen oli arvioitu merkittävästi huonommaksi kuin mitä yrityksen menestyminen edellyttäisi. Liiketoimintaosaaminen ja siihen liittyvä asiakkuuksien johtamisessa tukeminen oli arvioitu melko tärkeiksi yrityksen kannalta, mutta molempien kohdalla oma osaaminen oli reilusti tavoitetason alapuolella. Ulkoisten sidosryhmäsuhteiden hoitaminen oli koettu kaikkein heikoimmaksi osaamisalueeksi suhteessa sen tärkeyteen yritykselle. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen sekä HR–palvelujen ostaminen oli arvioitu kaikkein vähiten tärkeiksi osaamisalueiksi ja osaamisen taso oli myös huolestuttavan matala molempien kohdalla.

Haastattelut

Teemahaastatteluihin osallistui neljätoista henkilöstöammattilaista, jotka edustavat kattavaa läpileikkausta HENRYn jäsenistöstä. Haastateltavista kymmenen oli naisia ja neljä oli miehiä, joista seitsemällä on KTM-tutkinto ja muutamalla kasvatustieteellinen tutkinto. Joukkoon kuuluu myös kaksi juristia, yksi diplomi-insinööri ja tradenomi sekä sihteerikoulun käynyt. Kaikista neljästätoista haastateltavasta jopa kolmellatoista on akateeminen loppututkinto. Muutamalla haastatellulla on myös useampi eri alan tutkinto tai jatkotutkinto, joiden joukossa mm. tekniikan tohtorin sekä oikeustieteen lisensiaatin tutkinnot. Haastateltujen ikähaitari vaihtelee kolmekymppisistä kuusikymppisiin ammattilaisiin ja urien kestot vajaasta kymmenestä vuodesta lähes neljänkymmenen vuoden mittaisiin työuriin. Haastatelluista neljä tekee työtä suomalaisessa kansainvälisellä tasolla toimivassa pörssiyhtiössä, neljä toimii konsulttina ja samalla yrittäjänä, kaksi on ulkomaisen konsernin palveluksessa, yksi kuntasektorilla, yksi valtiosektorilla, yksi kotimaisessa henkilöstöpalveluyrityksessä ja yksi keskittyy tällä hetkellä itsensä kehittämiseen.

Keskustelutin kaikkia neljäätoista haastateltavaa kolmen haastatteluteeman ympärillä: 1. *Henkilöstöammattilainen itse*, 2. *Henkilöstötyö ja henkilöstöammattilaisen roolit* ja 3. *Osaamiskartoituksessa esiin nousseet kompetenssit.* Haastattelujen perusteella tekemäni tulkinnat ja johtopäätökset ovat vielä alustavalla tasolla ja analyysin edetessä uskon tul-

kintojeni ja ymmärrykseni syvenevän ja ehkä muuttavan muotoaan. Tässä tutkimuksen vaiheessa keskeiset tulokset näyttävät joka tapauksessa seuraavanlaisilta.

Henkilöstötyön tärkeimmät osaamiset

Haastatteluun osallistuneet henkilöstöammattilaiset käyttivät työhönsä liittyen metaforia, kuten ameba ja kameleontti, mutta miten nämä kuvastavat henkilöstöammattilaisuutta? Jos joku ei tarkalleen tiedä, millainen olio ameba oikeastaan on, niin tarkistin asiaa Wikipediasta: Amebat ovat yksisoluisia aitotumallisia eliöitä, jotka liikkuvat muodostamalla solukalvostaan ulkonevia väliaikaisia valejalkoja. Tulkitsen tämän niin, että henkilöstöammattilaisen tulee kyetä puhumaan sujuvasti myös muista yrityksen asioista kuin pelkästään omasta tontistaan. Erityisesti johtoryhmässä työskentely vaatii kokonaisvaltaista osallistumista, kuten eräs konsernitason henkilöstöjohtaja kertoi: *"Mä oon yrittäny sanoo, et tää on ameba, ei sul oo, ei mul oo omaa kenttää - tää on HR- kakku - vaan nää nivoutuu toisiinsa ja sillon mun pitää kyseenalaistaa, mitä jonkun toisen divarin vetäjä on tekemässä. Niil on sama oikeus kyseenalaistaa, et mitä helkkarii sä Jokke oot HR:ssä tekemässä!"*

Kameleontit taas ovat suomumatelijoita ja ne kuuluvat liskoihin, jotka tunnetaan parhaiten värinvaihtokyvystään, venyvästä tahmeasta kielestään ja silmistä, jotka pystyvät liikkumaan eri suuntiin. Kameleonttimaisuus tarkoittaa henkilöstötyössä hyvää sopeutumiskykyä ja tilannetajua, kuten eräs kansainvälisen HR-uran tehnyt miespuolinen haastateltava kuvaili: *"Mul oli yks sellanen tehtävä, jossa mun piti kameleontin tyyppisesti, kun mulla oli vastuualueita, niin kun mä kävelin yhden pöydän luota toiselle, niin vaihtaa väriä."*

Teemahaastattelujen perusteella liiketoimintaosaaminen ja ylipäätään kiinnostus bisnekseen nousi haastateltavien puheissa tärkeimpänä HR-osaamisena. Tässä korostui nimenomaan kyky vaikuttaa bisnekseen esimiestyön tukemisen ja johtamisen kehittämisen kautta. Alustavan osaamiskartoituksen perusteella tärkein osaamisalue oli hieman ristiriitaisesti henkilöstösuunnittelu ja liiketoimintaosaaminen arvioitiin vasta seitsemänneksi tärkeimmäksi osa-alueeksi yrityksen menestyksen kannalta. Tästä huolimatta yksittäisistä kompetensseista liiketoimintaosaamiseen kuuluva strategian muuntaminen käytännön toiminnaksi oli alustavan kartoituksen perusteella kaikkein tärkeimpänä pidetty osaaminen yrityksen menestyksen kannalta. Tämä tulos on täysin yhteneväinen toisen vaiheen haastattelututkimuksessa saamiini tuloksiin nähden, sillä juuri liiketoimintaosaaminen ja strategian toteuttaminen käytännössä koettiin yhdeksi henkilöstöammattilaisten tärkeimmistä osaamisista, tehtävistä ja haasteista.

Henkilöstötyö voidaan jakaa kahteen pääalueeseen: operatiiviseen ja strategiseen henkilöstötyöhön. Operatiivinen osaaminen koostuu lähinnä substanssiosaamisesta, joka kantaa alalta toiselle ja vaihtelee riippuen henkilöstöammattilaisen roolista. Se voi olla hyvinkin erilaista kahden eri henkilöstöasiantuntijan kesken riippuen tehtäväalueesta. Mitä lähempänä hän on tiettyä operatiivista HR-roolia, esimerkiksi HR –tiedottaja, työsuhdeasiantuntija tai rekrytointipäällikkö, sen tärkeämpää on olla ajan tasalla myös oman asiantuntijuusalueen erityisosaamisesta. Vastaavasti substanssiosaamisen suurpiirteisyys ja strategisuus lisääntyy mitä lähemmäs ylintä henkilöstöjohtoa mennään.

Moni johtotehtävissä oleva ammattilainen käytti metaforia, kuten *"se vaatii kykyy nousta vähän siihen helikopteriperspektiiviin"*, *"susta pitää löytyä se ameba"* tai *"sun pitää kameleonttimaisesti pystyy vaihtaa väriä"*.

Eli erityisesti johtotasolla henkilöstöammattilaisesta täytyy kuoriutua moniottelija ja se tarkoittaa samalla sitä, ettei voi enää olla paras kaikissa lajeissa tai edes yhdessä, mutta pitää ymmärtää kokonaisuus ja saada motivoitua ne yksittäiset asiantuntijat loistamaan omissa lajeissaan eli asiantuntijuusalueissaan. Mielenkiintoinen havainto on myös se, että oikeastaan kaikissa henkilöstöammattilaisen osaamisalueissa on nähtävissä sekä operatiivinen että strateginen ulottuvuus, mikä tekeekin henkilöstötyöstä paljon moniulotteisempaa kuin se oli vielä pari vuosikymmentä sitten.

Henkilöstötyön strategisuus

Tämän päivän henkilöstötyössä strateginen rooli on merkittävästi korostunut ja se kävi selkeästi ilmi myös ammattilaisten puheissa omaan osaamiseensa liittyen. Tämä saattaa johtua siitä, että suurin osa haastatelluista henkilöstöammattilaisista on johtotason tehtävissä ja kuuluu johtoryhmiin. Henkilöstötyön strategisuus nähtiin hieman eri tavalla riippuen haastateltavasta ja hänen roolistaan. Yhden mielestä strategisuus tarkoittaa nimenomaan tulevaisuusorientoituneisuutta, toisen mielestä se tarkoittaa sitä, että miten henkilöstöammattilainen ymmärtää asiakastarpeen ja auttaa organisaatiota toteuttamaan asiakaslupauksen. Kolmas ajattelee, että strateginen henkilöstötyö on bisneksen rinnalla juoksemista ja neljännen mielestä strategisuus on sitä, että saadaan henkilöstön osaaminen tukemaan yrityksen liiketoimintastrategiaa. Vaikka henkilöstötyön strategisuutta kuvataan monin eri tavoin, niin kaikkien näiden pyrkimyksenä on varmistaa yrityksen kannattavuus pitkällä tähtäimellä. Minä jaottelen tässä alustavassa analyysissäni henkilöstötyön strategisuuden ja siihen liittyvän osaamisen seuraavasti.

Strateginen henkilöstötyö voidaan haastatteluissa kaikkein useimmin esiin nousseiden osaamisten perusteella jakaa ns. ihmis-, tulevaisuus- ja numero-osaamisiin. Olennaista niiden aidossa strategisuudessa on kyky kytkeä nämä osaamiset saumattomasti yrityksen toimialan ja liiketoiminnan logiikkaan sekä asiakasarvoketjuun. Liiketoimintaosaamista en ole nostanut yhdeksi erilliseksi dimensioksi siitä syystä, että se nähdään niin tiiviinä osana henkilöstötyötä, ettei sitä voi oikeastaan enää eriyttää omaksi osaamisalueekseen. Eräs miespuolinen pitkän HR-uran tehnyt haastateltava totesikin osuvasti: *”Se on vähän triviaa puhua bisnes -HR:stä, se on vähän niin kuin puhuis rahaa tuovasta myynnistä.”*

Bisnesymmärrys ei liity pelkästään liiketoiminnan tunnuslukujen ymmärtämiseen eikä se liity yksinomaan tulevaisuuden vision saavuttamiseen, asiakasarvoketjuun tai ihmisiin ja heidän osaamiseensa, vaan henkilöstötyössä se liittyy tiiviisti näihin kaikkiin osa-alueisiin. Henkilöstöfunktion ainoa tapa hakea oikeutusta olemassaololleen on kyky vaikuttaa bisnekseen positiivisesti ja mielellään myös todistettavasti. Jokainen haastattelemani henkilöstöammattilainen poikkeuksetta oli sitä mieltä, että bisneksen tukeminen tai oikeastaan sen mahdollistaminen on viimekädessä henkilöstöfunktionkin tärkein tehtävä. Ilman bisnestä ei ole HR:ää.

Näiden aiemmin mainitsemieni kolmen osaamisulottuvuuden, eli ihmis-, tulevaisuus- ja numero-osaamisen lisäksi kyky johtaa projekteja menestyksekkäästi alusta loppuun nousi tärkeänä, mutta jossain määrin harvinaisempana henkilöstöosaamisena. Projektiosaamisessa pidettiin keskeisenä kykyä suunnitella ja toteuttaa projekti sekä kykyä rakentaa siltoja eri ihmisten ja osaamisten välillä eli tunnistaa ja yhdistää oikeanlaiset resurssit keskenään. Myös eräät tekniset osaamiset, kuten TES-osaaminen tai yhteistoimintamenettelyyn liittyvä osaaminen nähtiin monien työn kannalta pakollisina osaamisina, mutta ne eivät kuitenkaan herättäneet vastaajissa erityistä innostusta tai intohimoa. Teknologista osaa-

mista ja siinä ajan tasalla pysymistä pidettiin itsestään selvyytenä, joten siitä ei erikseen paljon puhuttu ja esimerkiksi sosiaalisen median osaaminen koettiin ennemmin asenne-, kuin osaamiskysymykseksi.

Henkilöstöammattilaiset toivat tärkeinä kompetensseina esiin myös henkilökohtaisia ominaisuuksiaan kuten innostuneisuus, oikeudenmukaisuus, uteliaisuus, oppimishalu, sitkeys, tavoitteellisuus, kilpailuhenkisyys jne. Näitä ominaisuuksia en tässä vaiheessa nosta esiin enempää siitä syystä, että nämä osaamiset tai oikeastaan ominaisuudet ovat tärkeitä missä tahansa työssä, ei pelkästään henkilöstöammattilaisen työssä ja siksi tärkeydestään huolimatta jätän ne tässä vaiheessa ilman syvempää analyysia.

Henkilöstötyön kolme keskeistä osaamisulottuvuutta

Ihmisosaaminen

Ihmisiin liittyvä osaaminen ja sen kehittäminen toistui haastateltujen puheissa kaikkein eniten. Syvin kiinnostus ja motivaatio henkilöstötyöhön liittyvät suurimmalla osalla haastattelemistani ammattilaisista työn ihmiskeskeisyyteen ja mahdollisuuteen parantaa henkilöstön työolosuhteita, osaamista, työhyvinvointia ja sitä kautta yrityksen tulosta. Moni haastateltava puhui selvästi suurella tunteella kaikista ihmisiin liittyvistä osaamisistaan ja monen puheessa henkilöstötyö ilmenee jopa kutsumusammattina, jossa ammattilaiset kuvailevat itseään mm. auttajaksi, valmentajaksi, mentoriksi, oivallusten edistäjäksi ja kehittäjäksi. Jotkut kokevat henkilöstötyön olevan oma tapansa parantaa maailmaa. Toisaalta osa haastatelluista, joskin hieman pienempi, motivoituu ensisijaisesti siitä, miten henkilöstötyön kautta voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen. Nuori miespuolinen henkilöstöjohtaja kertoi uransa huippuhetkistä: *”Kyl mä niinku itte arvostan kaikist eniten niitä palautteita. Mä oon ollut mukana valmeentaas semmosta meidän leadership challenge -globaalia ohjelmaa seittämäs maassa neljällä mantereella aikanaan ja tota jossain päin maailmaa on tullu muutamia kertoja meidän ammattilaiset sit kolmen päivän päätteeks kiittämään ja sanomaan, että ’Markus, you changed the direction of my life’.”*

Henkilöstötyön ihmisnäkökulmaa voidaan kutsua henkilöstöammattilaisuuden sydämeksi, koska siitä puhuminen toi haastateltavien emotionaalisen puolen ja syvimmät motiivit esiin, miksi he ylipäätään tätä työtä tekevät. Heidän kasvonsakin pehmenivät ja kirkastuivat heidän puhuessaan ihmisistä liittyen työhönsä. Eniten mainittuja ihmisosaamisia olivat mm. viestinnän vuorovaikutteisuuteen liittyvät osaamiset, psykologinen osaaminen, osaamisen kehittämiseen liittyvä osaaminen. Keskeisiä ihmisosaamisia olivat myös kyky verkostoitua, lobbaustaidot, asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, story telling, diplomaattiset kyvyt, myynnilliset taidot, johtamis- ja esimiesvalmiudet sekä yksilöiden ja erilaisuuden huomioiminen.

Tulevaisuusosaaminen

Tulevaisuuden ennakointiin ja hallintaan liittyviä osaamisia pidettiin erittäin tärkeinä, mutta suurin osa haastateltavista piti niitä taitoja yleisesti ottaen riittämättöminä. Henkilöstöammattilaiset haluavat toimia proaktiivisesti ja löytää uusia ratkaisuja, mutta myöntävät useasti luisuvansa reagoinnin puolelle mm. kiireen ja resurssipulan vuoksi. Haastatellut kokivat, että proaktiivisuus ja ulkoisen ympäristön signaalien huomioiminen on erityisen tärkeää menestyksekkään henkilöstötyön kannalta etenkin tulevaisuudessa, kun epävarmuus lisääntyy entisestään.
Tulevaisuusosaamista voidaan kutsua henkilöstötyön sieluksi, koska tulevaisuus on tästä päivästä katsottuna ennalta arvaamaton ja

abstrakti käsite. Siitä syystä se on myös vaikein hahmottaa, kuten on sielukin. Sielun olemassaolon voi kyseenalaistaa ja niin voi yrityksenkin olemassaolon pitkällä tähtäimellä, ellei tulevaisuuteen liittyviin osaamisiin panosta riittävästi. Naispuolisen ex-HR- johtajan, nykyisen konsulttiyrittäjän mukaan se on sitä, että ”…me ymmärretään tänä päivänä mitä me tehdään, mitkä ne vaikutukset tulee olemaan pitemmällä tähtäimellä. Meidän pitää ymmärtää se pitemmän tähtäimen tahtotila, jotta me ymmärretään tehdä oikeita asioita tänään.”. Näistä osaamisista esiin nousi mm. kyky nähdä ja konkretisoida visio käytännön toimenpiteiksi, kyky kyseenalaistaa, proaktiivisuus, ratkaisuhakuisuus, ketteryys, ajatuksellinen joustavuus, innovatiivisuus sekä kyky huomioida yhteiskunnassa ja globaalilla tasolla tapahtuvia muutoksia sekä ymmärtää niiden vaikutukset.

Numero-osaaminen

Numero-osaamista henkilöstöammattilaiset pitävät paitsi edellytyksenä bisneksen ymmärtämiselle myös vakuuttavuuden tuojana johtoryhmässä tai myytäessä henkilöstötoimenpiteisiin liittyviä ideoita ylimmälle johdolle. Nuori, uran alkuvaiheessa, mutta jo johtotasolla oleva naispuolinen henkilöstöammattilainen kommentoi: *”Ja Excelin kanssa pyörittäminen on mulle niinkun, et se on hauskaa. Se on harvinaista ja sit yleensä valitettavan helposti pystyy myymään sen projektinsa tai ajatuksensa johtoryhmälle, kun laittaa niille, oikeesti on laskenu niille bisneskeissin, jos sen pystyy tekee, tai ylipäätään ymmärtää ne numerot. Ja sit ne on ihan häkeltyneitä – Ai että te ootte ajatellu tän tältä kannalta, no että ok.”*

Ne henkilöstöammattilaiset, jotka kokivat ymmärtävänsä liiketoiminnan tunnusluvut keskimääräistä paremmin kollegoihinsa nähden, olivat erityisen varmoja myös henkilöstöammattilaisen identiteetistään. Numero-osaaminen toi selvästi lisää ammattimaista vakuuttavuutta ja itsevarmuutta verrattuna niihin, joille numeroiden pyörittäminen ei ole luontevaa tai yhtä mieluisaa. Numero-osaamista voidaan kutsua henkilöstötyön aivoiksi, koska sitä osaamista tarvitaan, kun järkisyin perustellaan ja konkretisoidaan henkilöstötoimenpiteiden tarpeellisuutta muille funktioille ja johdolle. Tärkeitä henkilöstöammattilaisten numero-osaamisia ovat ennen kaikkea kyky ymmärtää tuloslaskelma ja tase sekä se, mistä yrityksen tulos muodostuu. Henkilöstöammattilaisen on myös tärkeää ymmärtää, mitkä ovat yrityksen tärkeimmät tunnusluvut ja miten ne muodostuvat. Numero-osaaminen tarkoittaa henkilöstöammattilaisen näkökulmasta myös sitä, miten joku numerotavoite muunnetaan konkreettisiksi toimenpiteiksi tai miten henkilöstöön liittyvistä toimenpiteistä laaditaan business case. Numeroiden pyörittäminen, Excelin sujuva käyttö, analyyttisuus ja tilastotiedon hyödyntäminen ovat myös hyödyllisiä osaamisia, vaikka niitä ei pidetä kovinkaan yleisinä osaamisina henkilöstöammattilaisten keskuudessa.

Henkilöstötyön tulevaisuuden näkymät

Henkilöstöammattilaiset itse näkevät, että tulevaisuudessa henkilöstötyön haasteita tulevat lisäämään mm. työväestön ikääntyminen, muutosnopeuden kiihtyminen ja epävarmuuden lisääntyminen. Sosiaalinen media on tuonut kokonaan uudenlaisen läpinäkyvyyden ja eettisyyden vaateet, mikä tarkoittaa, että yritysten todellakin täytyy ”walk the talk”, kuten eräs haastateltavakin toteaa. Ihmisnäkökulmasta erityisesti arvojohtamisen merkitys kasvaa, koska moni potentiaalinen työntekijä valitsee työnantajansa yhä useammin arvoihinsa perustuen. Yrityksen täytyy kyetä houkuttelemaan ja sitouttamaan oikeanlaista työvoimaa nyt ja tulevaisuudessa. Tähän liittyy myös henkilöstön osaamisen varmistaminen,

työhyvinvoinnin korostuminen, ikäjohtaminen, organisaatioiden monikulttuuristuminen, yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, joustavuuden lisääntyvä tarve, palkitseminen ja henkilöstöresursointi.

Osa haastatelluista toi esiin teknologian kehittymisen ja henkilöstötyön sähköistymisen entisestään. Useiden vastaajien mielestä teknologiaa pitäisi hyödyntää tulevaisuudessa vieläkin paremmin kuin nykyään tehdään. Liiketoimintaympäristön syklien nopeutuminen, muutosnopeuden kiihtyminen ja pienenevät yrityskoot tuovat omat haasteensa, mutta myös mahdollisuutensa henkilöstötyön näkökulmasta. Melkoisen yksimielisiä oltiin siitä, että henkilöstötyön tulee muuttua vielä entistä ketterämpään ja strategisempaan suuntaan kuitenkaan heikentämättä sen operatiivista roolia. Sydän ja aivot riittävät ylläpitämään elämää tiettyyn rajaan saakka, mutta vasta sielu takaa, jos ei nyt ikuista, niin ainakin pitkän aikavälin olemassaolon. Täten alustavien tutkimustulosten perusteella kannustankin kaikkia henkilöstöammattilaisia panostamaan erityisesti tulevaisuuteen liittyvään osaamiseen.

Henkilöstöammattilainen – osa ongelmaa vai ongelman ratkaisua?

Henkilöstöammattilaisten puheissa korostuu erityisesti henkilöstötyön strateginen puoli, vaikka vahvaa operatiivista osaamista pidetäänkin henkilöstötyön kivijalkana, jonka päälle strategisuutta voidaan alkaa rakentaa. He käyttävät itsestään monia metaforia, kuten ameba ja kameleontti, jotka kuvastavat henkilöstötyön moniulotteisuutta, kykyä olla moniottelija, joka pyrkii luomaan olosuhteet menestyksekkäälle liiketoiminnalle. Henkilöstöammattilainen näkee itsensä mieluummin mahdollistajan ja oivalluttajan roolissa kuin osana tukifunktiota.

Alustavaan osaamiskartoitukseen ja neljäänsoista teemahaastatteluun perustuvan tutkimukseni pohjalta johdin aineistoista kolme strategisen henkilöstötyön pääosaamisaluetta, jotka ovat ihmisosaaminen, tulevaisuusosaaminen ja numero-osaaminen. Ihmisosaaminen nähtiin kaikkein eniten motivoivaksi ulottuvuudeksi, tulevaisuusosaamisen kohdalla osaamisen taso arvioitiin yleisesti ottaen riittämättömäksi ja numero-osaamisen koettiin tuovan uskottavuutta ja vahvistavan henkilöstöammattilaisen identiteettiä erityisesti organisaation muiden funktioiden ja ylimmän johdon keskuudessa. Olennaista näiden kolmen osaamisulottuvuuden aidossa strategisuudessa on kyky kytkeä nämä osaamiset saumattomasti yrityksen toimialan ja liiketoiminnan logiikkaan sekä asiakasarvoketjuun. Jos tämä kytkentä jää löyhäksi, niin on turha kuvitella tuottavansa merkittävää arvoa yrityksen liiketoiminnalle, kuten eräs kokenut haastateltavanikin totesi karusti: *"If you are not part of the solution – you are part of the problem"*. ■

MARIA LARKKA *on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelija. Artikkeli perustuu henkilöstöammattilaisten osaamisia kartoittavan pro gradu -tutkielman empiirisen tutkimuksen alustaviin tuloksiin.*

Henkilöstöammattilaisen työote ja roolit sekä erityisesti ammatillinen identiteetti ovat olleet alan ihmisten keskustelujen hittiaiheena jo vuosia. Johtuneeko se epävarmuudesta, kun halua olisi olla jotakin suurempaa ja vaikuttavampaa, vai aidosta halusta kyseenalaistaa ja löytää itselleen luonteva rooli aina kulloisessakin bisnesympäristössä, jossa tehdään töitä. HENRYn toimesta käynnistyi alkusyksyllä 2012 Round Table (RT) tästä päivänpolttavasta aiheesta. RT on yhdistyksen jäsenten muodostama keskustelu- ja kehittämisfoorumi jäsenistöä kiinnostavasta teemasta. RT:n jäsenet laativat yhdessä toiminnalle tavoitteet ja suunnitelman aikatauluineen. RT edellyttää jäseniltään aktiivista panosta teeman työstämisessä. Ohjelmassa käytettiin hyväksi kansainvälistä ja suomalaista tutkimustietoa, uusinta kirjallisuutta ja yritysesimerkkejä, joita peilattiin jäsenten omiin kokemuksiin. Työskentely käynnistyi elokuussa 2012 ja päättyi tammikuussa 2013 Learning café-yhteenvetotapaamiseen. RT:n ydinjoukko muodostui noin 20 henkilöstöammattilaisesta.

Tämä artikkeli on tiivistelmä RT:n keskeisistä löydöksistä ja näkemyksistä. Kirjoittajaryhmään kuuluvat RT:n jäsenet **Marju Pohjaniemi**, Helsingin kaupunki; **Kaija Rihkajärvi**, Mentora Oy; **Miia Siukkola**, FIM sekä vetäjät **Lea Lillkåll**, BL-E Oy ja **Riitta Linnapuomi**, Linnapuomi Consulting.

Mihin HR:n rahkeet riittävät?

Kun puhutaan ”rahkeiden riittämisestä”, tarkoitetaan onko henkilöllä rohkeutta, kanttia, pokkaa yms. suoriutua jostain jutusta. - Urbaanisanakirja

HR on tehnyt aikamoisen loikan vuosien myötä! 1970-luvun lopulla Tom Peters käytti kirjoituksissaan henkilöstötoiminnosta käsitettä ”people’s girls”. 2000-luvun loppupuolella Dave Ulrich kuvasi HR:n roolia käsitteellä ”Strategic Business Partner”. Tämä käsitteen sisällöllinen loikka kuvaa hyvin henkilöstötoiminnan kehittymisen loikkaa. On monenlaista HR-toimintaa. Eräässä HR:n roolia koskevassa keskustelussa varsin kokenut henkilöstöasiantuntija sanoi kollegoilleen ”Olemmekohan me ollenkaan oikeita henkilöstöihmisiä?” Mikä on oikea henkilöstöihminen ja kenen mielestä, kenelle ja missä? Ollaanko HR-asiantuntijoita vai HR-ammattilaisia? Mihin HR:n rahkeet oikein riittävät?

Artikkeli tarkastelee aihetta kuudesta eri näkökulmasta: 1) HR – identiteettinsä ikuinen etsijä, 2) HR – ammattimainen moniottelija, 3) HR – esimiehen kaveri ja tuki, 4) HR – haluttu kumppani , 5) HR – verkostotaituri ja 6) HR – itsetunto kuntoon ja osaaminen peliin! Artikkelin lopussa on case-esimerkki Helsingin kaupungin henkilöstötoiminnon kehittämisestä monen asian summana.

1. HR – identiteettinsä ikuinen etsijä

Viimeisten 30-40 vuoden aikana henkilöstötoiminta on tehnyt tosiloikan, jota voidaan kuvata neljänä aaltona: ensin henkilöstöhallinnosta ja rutiineista henkilöstöprosessien kehittämiseen ja siitä edelleen henkilöstöstrategioiden laadintaan. Viimeisenä kuvaan on tullut mukaan tasavertaisen bisnespartnerin rooli liiketoiminnan kokonaistuloksen saavuttamisessa.

Nämä neljän kehitysaallon tulokset näkyvät tänä päivänä yritysten HR-toiminnassa. On hoidettava rutiineita, kehitettävä prosesseja, laadittava strategioita ja luotava lisäarvoa bisnekselle strategisena partnerina. Henkilöstötyön painopisteet ja sisällöt vaihtelevat suuresti yrityksestä toiseen eli on monenlaista HR:ää.

Henkilöstötoiminnan laajalla kentällä jokainen joutuu miettimään, mitä ottaa omalle tontilleen ja priorisoimaan tekemisensä. Haluaisin tehdä tuota ja tuota, mutta pitänee tehdä tuota ja tuota. Minkä kuvan tekemiseni luovat HR:sta organisaatiossa? Mitä henkilöstöjohtaminen on minulle? Tästä päästään nopeasti kysymykseen HR:n identiteetistä. Aihe nousee aina uudelleen henkilöstöammattilaisten ihmettelyn kohteeksi. On hyvä, että identiteettikeskusteluja aika-ajoin käydään. Ne kirvoittavat jokaista jatkuvaan kehittymiseen ja oman roolin uudelleen löytämiseen. Ihmiset kasvavat ja kehittyvät uransa myötä. Yritysympäristöt ja henkilöstötyöhön kohdistuvat odotukset muuttuvat, samoin asiantuntijoiden odotukset itseään kohtaan työuran edetessä. Identiteetti ei ole koskaan valmis tai täydellinen, vaan muodostuu ja muuttuu koko ajan.

Oma rooli on aina ansaittava. Uuden tehtävän ja roolin haltuunotto on ansaittava käytännön toiminnassa sanoin, teoin ja tekemisen meininkinä. Aika ajoin kannattaa miettiä kysymystä ”Mitä yritys, johto, esimiehet, henkilöstö odottavat minulta? Mitä lisäarvoa tuotan heille?”. Lisäarvon, hyödyn määrittää aina vastaanottaja. Lisäarvon tuottaminen vastaanottajalle tekee henkilöstöammattilaisesta uskottavan, arvostetun ja vaikutusvaltaisen hänen silmissään. (Kuva 1. Identiteetti syntyy vuorovaikutuksessa, sivu 35)

Hyvä ammatillinen identiteetti on luja perusta tehtävässä onnistumiseen. Identiteetti syntyy vuorovaikutuksen tuloksena: ”Kuka ja mitä olen” vs. ”Mitä muut ajattelevat minusta” eli vastaavatko sanat, teot ja tekemisen meininki sitä mitä muut minulta roolissani odottavat? Vastaako se, mitä olen ja haluan olla sitä, miten muut minut kokevat ja näkevät?

Rooli-identiteettiä kuvaa hyvin analogia HR-puvusta. Hyvin istuva HR-puku, oikean mallinen ja värinen tuntuu kantajastaan mukavalta ja siinä on hyvä olla. Sen myös muut havaitsevat. Sen sijaan liian iso tai pieni, väärän mallinen tai värinen puku tuntuu kantajastaan epämukavalta ja siinä on kiusallista olla.”Tää ei oo mun juttu”. Muutkin sen huomaavat, vaikka kantaja pyrkisi sitä kaikin tavoin peittelemään.

Kuva 1. Identiteetti syntyy vuorovaikutuksessa

2. HR – ammattimainen moniottelija

HR:n tulee olla hyvä monessa eri lajissa. Tästä hyvänä esimerkkinä on alla oleva yhteenveto, joka syntyi noin 20 henkilöstöammattilaisen keskustelun pohjalta. Se kuvaa henkilöstötoiminnan tärkeimpiä ”In & Must” asioita yritysjohdon agendoilla. (Kuva 2. HR-toiminnan ”in & must”, sivu 36)

On osattavat hoitaa hyvin ”must”-asiat. Lakisääteiset työnantajavelvoitteet hoituvat tehokkaasti, perusprosessit toimivat, esimiestyön kehittämiselle on omat ratkaisunsa ja osaamisen kehittämiselle oma toimintamallinsa. Lisäksi on huolehdittava HR:n sisäisen toiminnan kehittämisestä. Tämän päivän ”in”-asioita ovat muutosten johtaminen, työelämän laadun parantaminen ja resursointi nyt ja tulevaisuuteen. Keskeisenä aiheena ”in”-listalla on HR:n rooli ja vaikuttavuus liiketoiminnan tuloksiin.

Henkilöstöbarometri 2010 tutkimuksen mukaan henkilöstöasiantuntijat pitävät henkilöstötoiminnan keskeisimpinä tulevaisuuden haasteina henkilöstöprosessien ja kompetenssien kehittämistä eli HR:n sisäistä toimintaa. Raportin mukaan skeptinen huomioija voi todeta, että jos näin on, ei toiminnon tulevaisuus ole kovinkaan valoisa. HR on kiinnostunut HR:stä eikä tarkastele toimintaansa liiketoiminnan menestymisen kannalta. Bisnesnäkökulma jää pimentoon, vaikka monissa yhteyksissä on todettu, että henkilöstötoiminnon tulisi rakentaa paremmat yhteydet bisnekseen. Ratkaisut tähän ovat vielä hakusessa.

Kuva 2. HR-toiminnan ”in & must” tällä hetkellä

Mitkä asiat ovat johdon näkökulmasta tärkeitä tällä hetkellä organisaatiossasi (in)?
Mitä pitää joka tapauksessa tehdä (must)?

- HR-työn hyöty organisaatiolle ja vaikuttavuuden osoittaminen
  - Innovaatisuus ja tehokkuus
    - asiakkaat, tuotteet / palvelut, tulos
  - Tuottavuuden nostaminen:
    - Prosessit > mittarit; motivaatio; moniosaaminen
  - HR-toiminnasta puhuttava organisaation toiminnan kielellä
- Business vs. HR: ollaanko yhdessä vai erikseen
- Resurssointi nyt ja tulevaisuudessa > osaaminen >> tekeminen
  - Rekrytointi ja työnantajamielikuvan kehittäminen
  - Työurien pidentäminen; eläköityminen
- Työelämän laadun parantaminen
  - Työhyvinvointi
  - Konkretisointi > näytöt tuloksista
- Muutosten johtaminen ihmisten johtamisen näkökulmasta
- *Lakisääteiset HR-asiat*
- *Perusprosessit*
- *Tavoitteellinen johtaminen, esimiestyö*
- *Priorisointi: oman toiminnan kehittäminen, resurssit, uudet työkalut*
- *Osaamisen varmistaminen*

Henryn RT 210812

Henkilöstöasiantuntijat ovat päätyneet tehtäviinsä monin eri taustoin ja reitein. Yhteisenä piirteenä on kiinnostus ihmisiin. HR-asiantuntijoita pidetään organisaatioissaan kilttteinä ja ihmiskeskeisinä. He haluavat palvella kaikkia, mikä johtaa siihen, että yritetään tehdä kaikkea kaikille. Näin ollessa henkilöstötoiminnon roolista tulee epäselvä, ja on täysin mahdotonta, että HR:llä olisi kaikki tarvittava osaaminen ja kokemus tehdä kaikkea. Tässä HR:n tulisi ottaa käyttöönsä bisnessilmälasit ja tarkastella toimintaansa ulkoa käsin. Mitä toiminnolta todella odotetaan ja mihin asioihin on todella keskityttävä?

HR:n moniottelija-rooli näkyy sen kompetensseissa; tiedoissa, taidoissa ja verkostoitumisessa. Tätä kuvaa hyvin Dave Ulrichin johdolla tehty tutkimus ”The State of the HR Profession”. Tutkimuksessa HR:n kompetenssit on määritelty kuutena eri toimintamallina ts. tietojen ja taitojen yhdistelminä.

Kuva 3. HR:n kompetenssit

KOMPETENSSIT	SISÄLTÖ	VAIKUTUS*
Strateginen paikantaja	• tulkitsee liiketoimintaympäristöä • tulkitsee asiakasodotuksia • tuo panoksensa strategiaan	17%
Uskottava toimija	• ansaitsee luottamuksen tulosten kautta • vaikuttaa, on kanssakäymisissä muihin ihmisiin • kehittyy itsetietoisuuden kasvamisen kautta • kehittää HR-ammattialuetta	22%
Toimintakyvyn rakentaja	• rakentaa organisaation toimintavalmiutta • yhdensuuntaistaa strategian, kulttuurin, käytännöt ja käyttäytymisen • luo merkityksellistä työympäristöä	16%
Muutosten edistäjä	• käynnistää muutoksia • pitää muutosprosesseja käynnissä	16%
HR innovaattori & integroija	• optimoi inhimillistä pääomaa analysoimalla ja suunnittelemalla henkilöstöresursseja • kehittää talentteja • kehittää organisaation viestintäkäytäntöjä • kannustaa suoriutumista • kehittää johtajuus-brändiä	17%
Teknologian hyödyntäjä	• kehittää HR-käytäntöjen hyödyllisyyttä • yhdistää ihmisiä teknologian tarjoamien ratkaisujen avulla • edistää sosiaalisen median työkalujen käyttöä	12%

*Vaikutus HR-toiminnon tuloksellisuuteen!

Ylla oleva taulukko kuvaa näiden sisältöä tarkemmin.

Tutkimus kertoo, että tämän päivän henkilöstöasiantuntijat ovat korkeasti koulutettuja. Henkilöstöasiantuntijan tulee olla ennen muuta uskottavat toimija, jolla on luottamukselliset suhteet eri tahoihin ja joka ymmärtää hyvin sekä liiketoimintaa että henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita. Hänellä täytyy myös olla myös muut kuudesta kompetenssista hallussaan. Kyky paikantaa yritys ulkoisessa bisnesympäristössä, toteuttaa organisaation toimintakykyyn ja kulttuuriin liittyviä arviointeja, läpiviedä muutoksia, yhdenmukaistaa ja innovoida henkilöstökäytäntöjä sekä hyödyntää teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Nämä kuusi kompetenssia selittävät tutkimuksen mukaan suurelta osin henkilöstötoiminnon tuloksellisuutta (42,5 %).

Käsite ”HR-ammattimainen moniottelija” on

totta. On oltava hyvä monessa lajissa. Oleellisinta kuitenkin on, että tänä päivänä HR ei enää pelaa HR-peliä, vaan sen on osattava pelata bisnespeliä yhdessä yrityksen muiden pelaajien kanssa. Bisnespelin säännöt kannattaa opetella. Henkilöstöammattilainen oppii ja osaa ne!

3. HR – esimiehen kaveri ja tuki

Perinteinen henkilöstötoiminta keskittyi työsuhteen elinkaaren aikaisiin hallinnollisiin prosesseihin. Esimies kysyi HR:ltä apua, kun oli epäselvyyttä kertyneistä lomapäivistä tai sairausajan palkasta, kun joku alaisista tarvitsi englannin kurssia tai tiimiin piti rekrytoida uusi jäsen. Viime vuosien henkilöstötoiminnan kehittämistoimenpiteet sekä IT-pohjaisten henkilöstöjärjestelmien käyttöönotto ovat johtaneet siihen, että esimiesten rooli HR-tiedon tuottamisessa ja käsittelyssä on kasvanut. Tänä päivänä esimiehet hoitavat monia raportointiin, palkanlaskentaan tai koulutukseen liittyviä asioita, jotka aikaisemmin olivat henkilöstötoiminnon vastuulla.

Tänään esimiehen ei tule olla paras asiantuntija omalla substanssialueellaan. Hyvä esimies osaa substanssiasiat, mutta hän osaa myös ihmisten johtamiseen liittyvät asiat. Näin hän pystyy toimimaan alaistensa sparraajana ja kannustajana. Ihmisten johtamisen taidot erottavat hyvät esimiehet heikommista.

Esimies vastaa tehtäväalueensa töiden suunnittelusta, organisoinnista ja johtamisesta. Hän toteuttaa johdon laatimaa strategiaa asettamalla omille alaisilleen tavoitteita ja tukemalla heitä niiden saavuttamisessa. Esimies johtaa alaisiaan sekä yksilöinä että yhtenä tiiminä. Tässä työkaluina ovat yrityksen henkilöstöjohtamisen käytännöt kuten suoritusarvioinnit, kehittyminen ja coaching, sitouttaminen ja osallistaminen, työn ja vapaan yhteensovittaminen, tunnustuksen jakaminen ja palkitseminen, viestintä organisaation asioista sekä viestintä ja sen avoimuus omassa tiimissä. Nämä aihealueet ovat esimiesten ja henkilöstötoiminnon yhteistä pelikenttää: HR toimii useimmiten käytäntöjen kehittäjänä ja esimiehet käyttäjinä. Parhaat ratkaisut saadaan kehittämällä niitä tiiviissä yhteistyössä.

Ei ole kovinkaan harvinaista, että esimiehistä puhuttaessa HR-yksiköissä käytetään kolmatta persoonaa.

HR-suunnitelmissa toimenpiteiden toteuttajaksi nimetään ”esimiehet”. Palavereihin kutsutaan paikalle ”esimies” ja HR-tilaisuuksiin pyydetään ”esimiehen puheenvuoron” pitäjäksi ”joku esimies”. – Esimies on ilmiö.

Entäpä jos HR olisi esimiehen kaveri ja tuki. Esimerkiksi erilaisissa harrastepiireissä ihmiset kokoontuvat yhteen yhteisen mielenkiinnonkohteen merkeissä. Tässä kaveripiirissä kaikki tuntevat toisensa. Ideat ja ajatukset vaihtavat kitkattomasti omistajaa kaverilta toiselle. Pyritään parhaaseen mahdolliseen tulokseen tukemalla toista yhteisessä asiassa. Näin myös henkilöstöjohtamisen piirissä pyrittäisiin tuloksiin kavereiden – eli HR:n ja esimiesten – kesken ja tukemalla toista pääsemään tuloksiin.

Kuvassa 4., sivu 39 ”HR – esimiehen kaveri ja tuki” on esitetty muutamia esimerkkejä siitä, mitä tämä voisi tarkoittaa henkilöstöasiantuntijoille. Yksinkertaisia asioita toteutettavaksi ja haltuun otettavaksi!

Henkilöstötoiminnon tulokset näkyvät välillisesti toisen osapuolen – johdon, esimiehen, henkilöstön – aikaansaamissa tuloksissa. HR toimii välittäjänä. Sen keskeisenä tavoitteena on auttaa esimiehiä onnistumaan esimiesroolissaan alaistensa johtajana. HR huolehtii, että henkilöstöjohtamisen puitteet, käytännöt ja työkalut ovat kunnossa ja vastaavat

Kuva 4. HR – esimiehen kaveri ja tuki

Pois omista HR-piireistä ; tapaa esimiehiä myös epävirallisissa tilaisuuksissa. Opit tuntemaan heitä ja työasioitakin on helpompi hoitaa sen jälkeen.

Puhu kieltä, jota muut ymmärtävät. Puhuttele esimiestä suoraan, jos odotat hänen tekevän jotain.

Kysy esimieheltä, kun et ymmärrä tai tiedä. Coaching-viestintäotteella myös esimies voi itse oivaltaa jotain!

Osoita luottamusta, näin esimiehen arvostus sinua kohtaan kasvaa ja synnyttää aitoa vuorovaikutusta.

Pidä HR-ehdotuksesi yksinkertaisina ja organisaation tilanteeseen sopivana, jotta päivittäinen työn tekeminen ei häiriinny.

Kumpikin osapuoli pyrkii toiminnallaan hyvään!

Pienikin auttaminen voi johtaa isoon juttuun. HR on monen asian tietopankki!

Ammattitaito ratkaisee, molemmissa tehtävissä.

käyttäjiensä tarpeita. Tässä ympäristössä jokainen esimies voi keskittyä esimiestyöhönsä. Esimiesten tukeminen vaatii hyvää ammattitaitoa. Alla olevaan yhteenvetoon on koottu esimerkkejä niistä toimintatavoista, joilla henkilöstöammattilainen tässä roolissa onnistuu.

Henkilöstöammattilainen

- Varmistaa, että HR-hallinnolliset perusprosessit toimivat ja puuttuu mahdollisiin ongelmiin välittömästi.
- Pitää suorituksen johtamisen prosessin kunnossa ja auttaa esimiehiä toimimaan sen mukaisesti. Suorituksen johtaminen on kaiken johtamisen ydin!
- Auttaa esimiehiä kehittymään esimiehinä. Hyvästä esimiestyöstä annetaan tunnustusta ja siitä palkitaan. Hyviä esimiehiä nostetaan esiin.
- Toimii esimiehen työparina. Auttaa esimiestä rajaamaan henkilöstöön liittyviä ongelmia, tarjoaa työkaluja ja vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja neuvoo asiakysymyksissä.
- Luo Intraan selkeitä ja helposti ymmärrettäviä ohjeita, tilannecaseja, ratkaisumalleja, esimerkkejä ja muuta aineistoa, jotka auttavat esimiestä käytännön henkilöstöasioiden hoitamisessa.
- Puhuu HR-asioista esimiehen kielellä niin että hän ymmärtää; unohtaa HR-jargonin.
- Auttaa esimiehiä keskinäisessä verkostoitumisessa; esimiestilaisuudet, mentorointi ja coaching.
- Ylläpitää keskustelua henkilöstöön ja johtamiseen liittyvistä aiheista esimiestilaisuuksissa. Esimiestyö on osa esimiehen ammattitaitoa.
- Huolehtii, että roolit ja vastuut henkilöstöasioissa on selkeästi määritelty; mitä esimies tekee, mitä HR.
- Nämä löytyvät myös Intran ”esimiessivuilta” tms.

- Varmistaa, että esimiesvalinnat tehdään huolella; mikä on kaiken perusta. Tulevilla esimiehillä on kiinnostusta ihmisiin ja halua toimia esimiehinä.
- Huolehtii, että uusien esimiesten perehdyttäminen esimiestehtäviin hoidetaan huolella. Tässä HR toimii esimiehen työparina.
- Toimii myönteisen ihmisnäkemyksen välittäjänä ja luo mielikuvaa yrityksestä ihmisten työpaikkana.

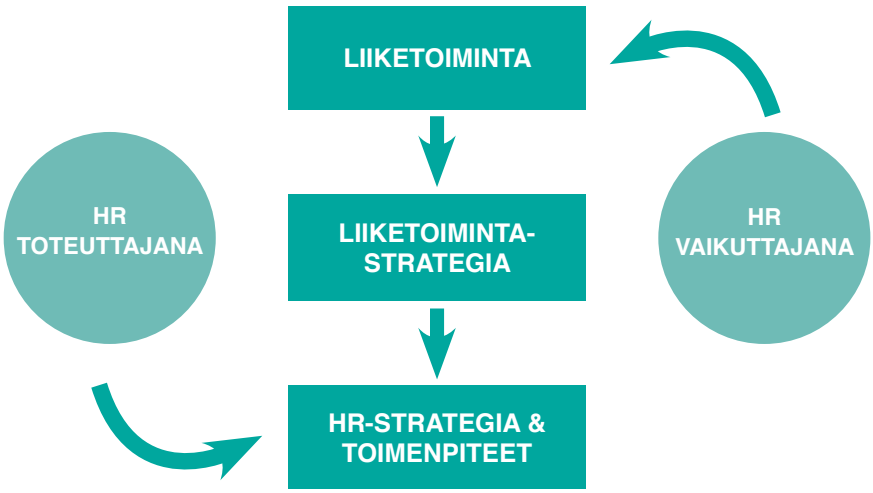
4. HR – haluttu kumppani

HR:n moniottelija-roolissa on kaksi ääripäätä: toisessa HR on mukana vaikuttajana liiketoiminnan tulevaisuuden suunnittelussa, toisessa laadittujen suunnitelmien toteuttajana käytännön toimenpiteiksi. Välimaastoon mahtuu erilaisia ratkaisuja, vaikuttajana vai toteuttajana; missä asioissa ja miten.

HR:n tehtävä on omalta osaltaan varmistaa organisaation tavoitteiden toteutuminen ja menestyksellinen toiminta. Henkilöstöjohtamisen tekee erityisen tärkeäksi se, että se vaikuttaa suoraan ihmisiin, heidän työhyvinvointiinsa ja sitä kautta toiminnan tuloksiin.

Nykyisenä monimutkaistuvien tuotteiden ja palveluiden sekä yhä osaavampien ammattilaisten ja asiantuntijoiden aikana hyvän johtamisen paineet kasvavat. Samalla kun henkilöstötoiminto auttaa ja tukee esimiehiä onnistumaan esimerkiksi suorituksen johtamisprosessissa, sen oma halukkuus päästä mukaan päätöksenteon pöytiin on kasvanut. Tämä edellyttää kuitenkin, että HR pystyy osoittamaan, mitä hyötyjä se tuo liiketoiminnalle. Johto puhuu tuottavuuden ja tulokselliisuuden kieltä. Jos HR osaa tuoda esiin sen, miten hyvällä henkilöjohtamisella voi parantaa tuottavuutta, vähentää kustannuksia tai pienentää liiketoiminnan riskejä, se puhuu

Kuva 5. HR vaikuttajana & toteuttajana



samaa kieltä liikkeenjohdon kanssa ja pystyy tehokkaammin laajentamaan johdon näkökenttää. Käytäntö on osoittanut, että HR-kumppanuuden hyödyt on helpointa osoittaa muutostilanteissa. Kun halutaan turvata liiketoiminnan jatkuminen mahdollisimman tasaisesti tilanteissa, joissa muutos siihen liittyvine epävarmuustekijöineen vie voimia niin esimiehiltä kuin henkilöstöltäkin, on henkilöstöammattilaisilla mahdollisuutensa.

Osaaminen on yksittäisen henkilöstöammattilaisen uskottavuuden tärkein edellytys. Henkilöstöjohtaminen on HR:n, johdon ja esimiesten yhteistyötä. Yhteistyö vaatii toinen toisensa ymmärtämistä ja osaamista puolin ja toisin. Johdon ja esimiesten henkilöstöjohtamisen taidot eivät aina ole sen kehittyneempiä kuin HR:n liiketoiminnan substanssiosaaminenkaan. Työelämässä suurin osa oppimisesta tapahtuu tekemällä. Osallistuminen yhteisiin kehittämishankkeisiin on tehokas osaamisen laajentamisen keino. Molemminpuolista oppimista tapahtuu, kun HR esimerkiksi on alusta alkaen mukana kehittämässä tuloksellisuuteen perustuvaa palkitsemisjärjestelmää tai toimintaprosessin muutosta.

Miten HR-ammattilainen voi vahvistaa rooliaan strategisena kumppanina?

Henkilöstöammattilainen

- Varmistaa, että rooli ja odotukset on sovittu selvästi johdon kanssa.
- Varmistaa, että HR:n perusprosessit ovat kunnossa ja toimivat.
- Vaikuttaa liiketoiminnan päätöksentekoon yleisemminkin, ei ainoastaan henkilöstötyön näkökulmasta.
- Ottaa huomioon asiakasnäkökulman ja organisaation tavoitteet oman toiminnan priorisoinnissa.
- Osaa tuoda esille henkilöstönäkökulman luoman lisäarvon liiketoiminnalle esim. erilaisilla mittareilla.
- Osaa arvioida, milloin ja miten HR-hankkeita käynnistetään ja viedään läpi organisaatiossa
- Tuntee uudet HR-työkalut ja ottaa niitä sopivasti ja tarpeen mukaan käyttöön.
- Osaa selkeästi vastata kysymykseen ”Miksi minun pitäisi kuunnella sinua?”
- Tekee päätöksiä eikä siirrä niitä muille.

5. HR – verkostotaituri

Onnistuakseen vaativassa tehtävässään henkilöstöammattilaisen on osattava rakentaa ja hyödyntää verkostoja. HR:n tehtäväkenttä on niin laaja, etteivät kenenkään osaaminen ja virta riitä kattamaan kaikkea. Vaikka osaamista ja halua olisikin, ei kaikkea kannata miettiä yksin tai tehdä itse. Verkostojen hallinta on sitä, että tietää, mitä tekee itse ja mitä hankkii verkostoista.

Jokainen meistä rakentaa jonkinlaisia verkostoja työssään. Jos verkostojen rakentamista ei tehdä tietoisesti, ne jäävät helposti kapea-alaisiksi, esim. päivittäisten työkontaktien varaan – kenen kanssa minun tulee työskennellä saadakseni työni tehdyksi? Tai ketkä ovat ne ihmiset, joilla on samanlaisia intressejä kuin minulla? Vaikkakin tärkeitä, nämä ryhmät eivät kuitenkaan riitä. Henkilöstöammattilainen tarvitsee vankat suhteet ihmisiin, joihin hän voi ottaa yhteyttä saadakseen neuvoja, resursseja, poliittista tukea tai asiantuntemusta. Tällaisia ihmisiä löytyy sekä oman organisaation sisältä että sen ulkopuolelta. Verkostoituminen on tärkeää paitsi osaamisen lisäämisen näkökulmasta myös energian ja virikkeiden lähteenä. Keskustelut ja yhteistyö avartavat ja innostavat, kun on mahdollisuus peilata omia käsityksiään ja ajatuksiaan muiden ajatuksiin. Verkostoituminen auttaa palautumaan ja lisää henkistä hyvinvointia. Kaikkeen ei kuitenkaan ole syytä osallistua, vaan osa HR:n ammattitaitoa on tehdä tietoisia valintoja verkostojensa rakentamisessa.

Tyypillisimpiä henkilöstöammattilaisen verkostoja ovat

- organisaation sisäiset verkostot, jotka vahvistavat HR:n roolia uskottavana toimijana
- ulkoiset ammatilliset verkostot, jotka lisäävät HR:n ammatillista osaamista ja joissa HR toimii ammattialueensa kehittäjänä
- muut ulkoiset verkostot kuten toimittaja- tai bisnesverkostot, jotka lisäävät HR:n valmiuksia tulkita liike-elämää ja sen ilmiöitä.

Organisaation sisällä verkostoituminen on oleellinen osa henkilöstötyötä. Sisäiseen verkostoon kuuluvat ainakin johto, esimiehet, luottamusmiehet, muut henkilöstöammattilaiset ja koko henkilöstö. Kullakin ryhmällä on omat intressinsä. Taitava henkilöstöammattilainen osaa sukkuloida näiden odotusten ja näkemysten ristipaineessa. Aktiivinen verkostoituja saa asiat etenemään helpommin ja oppii ymmärtämään yrityksen liiketoimintaa, asiakkaita ja prosesseja. Verkostoitumisen avulla on mahdollista puolin ja toisin oppia sekä saada ja antaa palautetta. Se myös sitouttaa ja lisää yhteenkuuluvuutta.

Kuva 6. HR-verkostotaituri

- verkostoituminen on pitkäkestoisten suhteiden rakentamista, missä eri osapuolet katsovat hyötyvänsä yhteisen tavoitteen/kiinnostuksen kohteen ympärillä.

Sisäiset verkostot
- rakenteen mukaiset poikki organisaation
- *HR: uskottava toimija eri tilanteissa*

HR-verkostotaituri

Ulkoiset HR-verkostot
- parhaimmat käytännöt benchmarking henkilökohtainen kehittyminen
- *HR: ammattialueen kehittäjä*

Muut ulkoiset verkostot
- toimittajaverkostot liike-elämän verkostot, tms.
- *HR: liike-elämän tulkitsija*

Odotukset henkilöstöammattilaisten osaamiseen ja tuloksellisuuteen ovat kasvaneet voimakkaasti. Omat resurssit pyritään pitämään mahdollisimman pieninä, joten on järkevää toteuttaa asioita yhdessä kumppaneiden kanssa. Oikein valittujen palveluntarjoajien kanssa toimien HR pystyy toteuttamaan vaativiakin johdon kehityshankkeita nopeasti, joustavasti ja kustannustehokkaasti.

Myös ammatillisen kehittymisen vuoksi verkostoituminen organisaation ulkopuolelle on tärkeää. Osaamistaan voi lisätä keskustelemalla ja vaihtamalla kokemuksia muiden HR-kollegoiden kanssa. Oppilaitoksista ja konsulteilta on mahdollista saada viimeisintä tietoa alan kehitystrendeistä. Verkostoitumista kannattaa edistää sekä työ- että vapaa-ajalla. Uskottavana toimijana HR kutoo verkkoja myös asiakkaiden suuntaan.

Onnistunut henkilökohtainen verkostoituminen edellyttää luottamusta ja molemminpuolista kiinnostusta ryhtyä yhteistyöhön. Pitää löytyä vastaus kysymykseen ”miksi kannattaa vaivautua?” Eri sidosryhmien osalta se voi tarkoittaa eri asioita. Parhaimmillaan se on vastavuoroista antamista ja saamista. Niin kauan verkosto toimii ja kehittyy, kun sen jäsenet kokevat hyötyvänsä siitä. Hyötyäkseen verkostoista on itse oltava aktiivinen. Oman kehittymisen ja omien tavoitteiden lisäksi hyvä verkostoituja auttaa myös muita verkostoon kuuluvia kehittymään ja saavuttamaan tavoitteensa.

Yhteydenpitoa voi toteuttaa monella eri tavalla. Henkilökohtaisten tapaamisten, seminaarien ja tilaisuuksien lisäksi yhä tärkeämmiksi ovat muodostuneet erilaiset ammatilliset verkostot sosiaalisessa mediassa. Sähköiset kanavat ja keskustelufoorumit mahdollistavat yhteydenpidon ja osaamisen jakamisen maailmanlaajuisesti ajasta ja paikasta riippumatta.

Miten henkilöstöammattilaisesta tulee tehokas verkostoituja organisaatiossaan ja sen ulkopuolella?

Henkilöstöammattilainen

- Ymmärtää vastavuoroisuus-periaatteen: jos ei anna ei myöskään saa.
- Osaa erottaa ammatillisen verkostoitumisen yleisestä sosiaalisesta verkostoitumi sesta.
- Tuo oman panoksensa itselleen tärkeisiin ammatillisiin verkostoihin, mikä palkitsee uusina näkemyksinä, ideoina ja hyvinä HR-kollegoina.
- Luo ja toimii aktiivisesti oman organisaation sisäisissä verkostoissa, joissa arjen realiteetit elävät ja kehittyvät.
- Osaa selkeästi määritellä ulkoisen sekä sisäisen verkostoitumisen hyödyt yritykselleen ja itselleen.
- Hyödyntää aktiivisesti sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia verkostoitumiseen.
- Laittaa oman persoonansa peliin!

6. HR – itsetunto kuntoon ja osaaminen peliin!

Oman identiteetin ja osaamisen pohdinta on olennainen osa henkilöstöammattilaisten keskuudessaan käymää keskustelua. ”HR ei voi levätä laakereillaan, vaan olemassaolon oikeutus on todistettava aina uudestaan. Tämä pakottaa uudistumaan.” totesi professori Janne Tienari HENRYn jäsentiedotteessa 2/2913. Samalla tavalla kuin muidenkin tukitoimintojen (esim. viestintä, markkinointi) edustajat HR joutuu aika ajoin vastaamaan bisnestä edustavien kysymykseen ”Miksi minun kannattaisi kuunnella sinua?” Ja vaikkei tuota kysymystä ääneen esitettäisikään, sen omakohtainen pohtiminen on terveellistä.

Mikä on se syväosaaminen, jonka henkilöstö- asiantuntijana tuon mukaan päätöksentekoon ja kuinka varma siitä voin olla?

Varmuus omasta osaamisesta liittyy hyvään itsetuntoon ja -tuntemukseen. Kun ihmisellä on hyvä itsetunto hän luottaa itseensä ja omiin valintoihinsa sekä uskoo omiin mahdollisuuksiinsa. Ammatillinen identiteetti puolestaan syntyy siitä, että henkilö tuntee omaavansa ammatin vaatimat taidot ja vastuun ja että hän on tietoinen omista resursseistaan, mutta myös rajoituksistaan. Samalla kun henkilö kehittää taitojaan, hän samaistuu ammattiryhmänsä normeihin ja etiikkaan.

Jos henkilöstöammattilainen haluaa miellyttää kaikkia, tehdä kaikkea osaamatta sanoa EI kuten artikkelin alussa todettiin, syntyy ristiriita. Roolista tulee epäselvä eikä ammatillinen identiteetti kehity. Ei-sanan käytöstä seuraa kuitenkin myös ristiriitoja. Konfliktien käsittely onkin olennainen henkilöstöammattilaisen niin oman roolinsa muokkaamisessa ja viestimisessä kuin kaikessa muussakin työssään tarvitsema taito. Organisaation tuloksellisuuden ja henkilöstötyön välisen yhteyden kehittämiseksi myös yleisjohtajana kehittyminen on tärkeää. Johtamisen kehittämisohjelmiin kannattaakin aidosti osallistua eikä vain suunnitella niitä. Organisaation liiketoiminnan logiikan hyvä ymmärrys auttaa syventämään osaamista sen ympäristön tarpeiden mukaan, missä kulloinkin toimii. Vaativiin johtamisen kehitysohjelmiin osallistuminen tarjoaa samalla oivan mahdollisuuden verkostoitumiseen ja vaikuttamiseen.

Vaikka henkilöstöammattilaisille tyypillinen kiinnostus ihmisiin voi olla roolin kannalta ansa ja johtaa organisaation kannalta toisarvoiseen tekemiseen, on arvostava ja myönteinen ote kanssaihmisiin ehdottomasti myös vahvuus. Myönteisyyden kautta työskentelevä henkilöstöammattilainen pystyy parhaiten auttamaan työntekijöitä ja johtoa organisaation uudistumispyrkimyksissä ja asioita kokeillen ja reflektoiden myös itse uudistumaan.

LÄHTEET

Artikkelin sisältö perustuu suurelta osalta RT:n osanottajien omiin kokemuksiin, näkemyksiin ja heidän pitämiinsä alustuksiin tapaamisissa. Ulkoisista lähdeaineistoista merkittävimmät on esitetty alla.

”Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen – Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista” Vaasan yliopiston julkaisuja 171.

”The State of the HR Profession”. RBL Group & Ross School of Management, University of Michigan 2011.

HR´s New Mandate: Be a Strategic Partner. HBS Working Knowledge 2005

The Role of Line Managers in HR /CIPD:n fact sheet

The changing HR function; Survey report September 2007 / CIPD

HR on monen asian summa – Helsingin kaupungin henkilöstötoiminto uudistuu

Helsingin kaupunki on Suomen suurin Suomessa toimiva työnantaja (henkilöstömäärä 40 000). Kaupungin rakenne jakaantuu 35 suhteellisen itsenäiseen virastoon tai liikelaitokseen. Kaupungilla on keskushallintoon kuuluva henkilöstöjohto. Sen lisäksi useimmissa virastoissa on oma henkilöstötoiminto. Virastoissa HR:n roolit kattavat eri tavoilla koko perinteisen nelikentän: HR toimii johdon kumppanina, muutosagenttina, osaamisen kehittäjänä ja perusprosessien hoitajana eri toimialoilla eri tavoin. Henkilöstötoiminnon uudistumisen tavoitteena on toiminnan painopisteen siirtyminen strategisen kumppanin ja muutosjohtamisen alueille nykyistä enemmän.

Tavoitteena on toimintatapa, jossa esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa on kasvanut. ”Jokainen esimies on yksikkönsä henkilöstöjohtaja” on kehittämisen slogan. Keskushallinnon johtava ja koordinoiva rooli on entistä selkeämpi. Virastojen HR toimii oman johdon strategisena kumppanina ja muutosagenttina. Henkilöstöpalvelut ja niitä toteuttavat prosessit ovat mahdollisimman yhtenäiset ja niitä tukee henkilöstötietojärjestelmä. Esimiesten päivittäisjohtamista tukee HR-neuvonta, joka opastaa esimiehiä erilaisissa henkilöstöpolitiikan soveltamiskysymyksissä. Tavoitetilassa HR toimii edelleen nelikentän kaikilla lohkoilla, mutta sen painopiste on siirtynyt strategisen kumppanin ja muutosjohtamisen alueille nykyistä enemmän.

Uudistuminen aloitettiin määrittelemällä henkilöstöpalvelut ja niitä toteuttavien prosessien tulevaisuuden tavoitetilat. Toimintatapojen ja prosessien kehittäminen kohti tavoitetilaa jatkuu vielä vuosien ajan keskushallinnon ja virastojen yhteistyönä. HR-tietojärjestelmän hankintaa valmistellaan samaan aikaan. Tavoitteena on, että perusprosessit saadaan aikanaan toimimaan hyvin ja tehokkaasti niin, että henkilöstöasiantuntijoiden tehtävä voi painottua henkilöstöjohtamiseen ja johdon tukemiseen.

Yksiköiden henkilöstöasiantuntijoiden roolimuutosta tukemaan on alkamassa pitkä kehittämisohjelma, HR-mestariluokka. Ohjelma antaa evästystä HR-roolien tunnistamiseen ja kehittämiseen sekä muutoksen johtamiseen. Tärkeä osa ohjelmaa on, että se myös tukee kulloinkin meneillään olevaa HR-prosessien kehittämisvaihetta. Asiantuntijan työparina tulee linjajohdossa olemaan kehittämiskumppani, joka seuraa ohjelman etenemistä ja tukee kehittämistehtävien toteuttamisessa. Näin yksikön johto sitoutuu oman yksikkönsä HR-toimintatavan tulevaisuuteen. Tarkoitus on, että kaikille toimijoille tulee kehittämisohjelman aikana entistä selvemmäksi se, mitä HR pystyy tarjoamaan organisaation perustehtävän tukemiseksi.

Tavoitetilan toteuttaminen edellyttää sekä HR:ltä että esimiehiltä nykyistä parempaa osaamista. Perinteisen esimiesvalmennuksen rinnalla osaamisen kehittäminen nähdään monikanavaisena toimintana, jota toteutetaan intran sivuilla, verkkoaineistojen hyödyntämisenä ja HR:n yksittäisten palvelujen tueksi tehtävänä viestintänä.

Henkilöstöasiantuntijoiden substanssiosaamisen kasvattamisessa saattaa tekeminen olla paras oppimisen keino. Olemalla mukana oman yksikön toiminnan ja prosessien kehittämisessä HR pääsee parhaiten kiinni substanssin haasteisiin.

Riitta Silvennoinen

Career capital in support of HR career mobility

Introduction

Work environment and work life have experienced rapid and fundamental changes in the recent decades. Career mobility has become more frequent (e.g. Feldman, 2002) and the individual careerists have become more aware of the need for career management (e.g. Harrison, 2006). In this comparatively fluid work context, accumulation of career capital has become a crucial part of improving and maintaining one's employability (Inkson & Arthur, 2001). This general trend also applies to HR professionals, just like to any other professional community. Therefore, I will explore how the three areas of career capital (knowing why, knowing how and knowing whom) affect the job, organizational, functional and geographical career mobility of HR professionals.

This article is based on a qualitative research conducted spring 2013. The empirical data consists of 40 focused interviews with a variety of HR professionals from HR specialists and generalists to corporate HR leaders in different industries and geographies. The data was first pre-categorized according to the three dimensions of career capital and four mobility types and then coded and thematized based on the interview findings and insights (Eriksson & Kovalainen, 2008). The interview process was an iterative one, allowing learning to happen and to be utilized progressively in the interviews and data analysis.

What do we mean by career capital and career mobility?

Career capital is a concept that captures the main components of the employability of an individual (DeFillippi & Arthur, 1996). In essence, it covers the skills, knowledge, competences and attitudes influencing an individual's career mobility opportunities. DeFillippi and Arthur's (1996) model of career capital consists of knowing why, knowing how and knowing whom capital. These elements are

not directly related to a job or a single position, but to the whole career of an individual (Arthur et al., 1999). In addition, they are not limited to considering job related abilities only, but also address such issues as the importance of knowing yourself and your goals.

Knowing why capital answers the question "why" to the extent it relates to career motivation, personal meaning and identification (DeFillippi & Arthur, 1996). It refers to the individuals' awareness of who they are and who they want to be, and thus to their capability to consciously drive their careers towards where they want to go.

Knowing how capital capital consists of explicit knowledge, implicit experiences, soft skills and technical expertise (hard skills) that influence an individual's ability to perform in the job and pursue his/her career opportunities, in other words, one's core professional know-how. Eby et al. (2003) point out that the knowing how competence emphasizes development of functional rather than job related learning and acquisition of a broad and flexible skill base that is transportable across organizational boundaries.

Knowing whom capital in turn refers to the career relevant social networks an individual may have and that may have an impact on the career opportunities of that individual. They can be intra-firm, inter-firm, professional and social relations combined in a network. A person may also use his network access to gain career relevant information, in which case a corporate network serves as a resource for the employee's career (Pfeffer, 1989).

Today's employees are likely to go through a number of different mobility transitions over their careers (Sullivan, 1999). An individual is not dependent on traditional organizational career arrangements, but rather independently manages the career (Inkson, 2006). This study looks at the impact of career capital on physical career mobility, since it provides concrete, factual events against which the areas of career capital can be reflected on. Physical career mobility can appear in the form of a job change, a change of organizations or an occupational change during an individual's work life (Feldman & Ng, 2007). Geographical mobility across countries has also been included in the discussion (Suutari, 2003).

Career capital and job mobility

Job mobility was common among the interviewees, and they changed jobs every 2-3 years on average, apart from the corporate HR heads who engaged very little in internal job mobility at that point in their careers. In this section, I will discuss the findings regarding intra-company job mobility and job changes across organizations under organizational mobility.

Most of the internal job changes took place so that "it just happened", i.e. HR professionals got offered a job without a job application or a recruitment process. Some of those job changes happened as a consequence of an organization change, but surprisingly many were just normal moves. As one of the HR executives explained: "I was on my maternity leave, visiting the office. When I was on the parking lot on my way out, I ran into xx and she just said that hey, you're exactly the person I need. We need someone for one of the regional HR roles. Would you like to go?" This is somewhat surprising given that HR is the function that usually drives a structured, open internal recruitment process into the rest of the organization. Naturally there were also normal recruitment processes in the career stories of the interviewees, but clearly less often than expected.

Threshold enabler

The interviewees perceived that their track record was positive and known to the people offering the roles, also in the cases of standard recruitment processes. They themselves were confident that they had done a good job in the past and therefore were in a decent position in the unofficial internal marketplace. Their comments revealed very consistently that this knowing how capital was the very basis for internal job mobility. HR professionalism (i.e. knowing how capital) was perceived to be like a threshold in a sense that it alone did not materialize as a job offer, but without it there was not even a discussion about new positions or career advancement.

Primary enabler

The most determining element in making job mobility happen was knowing whom capital. As mentioned, many of the job moves took place outside the standard recruitment processes. It seemed that the hiring managers had jobs to be filled and found their ideal candidates through scanning their internal network or via asking their network for recommendations. Therefore it was crucial to have a network and be known to the decision makers. Even when the recruitment followed the standard process, the people who were selected on the short list and eventually hired for the role were recommended by someone in a leading position. The HR organizations tend to vary from around 100 to 700 people in the large corporations, and thus it is possible to get a view or recommendation about virtually every employee. Interestingly, this phenomenon did not seem to be related to a particular corporate culture or HR setup, but the interviewees described similar processes taking place in very different companies and HR organizations. In some special cases, special know-how, e.g. experience in restructuring or large change projects or M&A (knowing how capital), was the primary factor in recruitment decision making. In fact, this capability was scouted in the HR organization and once found, the person was "contracted" on the spot.

Secondary enablers

Knowing why capital also had a role in internal mobility. It was visible in the interviewees being self-aware and knowing their strengths and weaknesses and also what kinds of jobs would work well for them. They often intentionally communicated their career aspirations to their managers and networks, which then often lead to the seemingly ad hoc job offers in the desired direction, as described earlier.

Another element in internal mobility was related to the personal proactiveness in getting into various projects and initiatives or interim/substitute roles and thus showing an ability to do the job. In many cases this eventually lead to the jobs being made permanent or the person being offered something new based on this experience. This does not fully fall under any of the areas of knowing, but could be considered being a part of knowing why capital. The interviewees had a clear idea of what kind of work they preferred to do in the future and that a project or interim role would give them experience in that domain and would also improve their visibility in the organization. Therefore they made an effort to go towards that direction. A time of discontinuity, for example a merger or an acquisition, provided a good opportunity to volunteer, since those projects provided a quick learning curve and experience that was very useful later.
Career capital and organizational mobility

The majority of the interviewees had worked for multiple employers during their careers and saw organizational mobility as a natural development in their working lives.

Threshold enabler

Due to their strong functional HR identity, it was more important for the interviewees to develop their careers within the HR function than within any given organization. This lead to a relatively fluid movement between organizations. It can be said that knowing why capital was a similar threshold factor for organizational mobility as knowing how capital was for job mobility. If the interviewees had not felt so strongly towards their function, they would have been more likely to view the organization as their primary home base and thus sought for different types of opportunities within the organization.

Primary enabler

While knowing whom capital was in the leading role in enabling job mobility, knowing how capital took that role for organizational mobility. Most moves materialized through an advertized job opening or via an executive search process. In both cases, past experiences and a track record were the determining factors in getting to the short list and throughout the selection process. The experience of having been though certain phases (e.g. restructuring or acquisition) weighed significantly in the decision making. Especially the selections for job moves via executive search leaned heavily on the specific experience the hiring company was looking for. Also the intangible part of the knowing how capital (e.g. social interaction, collaboration and proactiveness) proved useful especially in early/mid career moves when the hiring company was rather looking for the right type of person than a seasoned expert.

Secondary enabler

Knowing whom capital also played a role, since HR circles are relatively small, even in the global scale. The interviewees heard about positions through their networks and also successfully used their network members as references. In some occasions, people who had changed companies asked former subordinates or colleagues to come and work for them in the new company. Sometimes this happened more discreetly by the hiring CEO or HR head asking the executive search consultant to contact certain people that they had worked with in the past. Even though there was a short list of candidates and a proper selection with multiple interviews, knowing whom capital opened the door to the process.
Career capital and functional mobility

Functional mobility of the interviewees was very limited. Most of the interviewees either started their career in HR or moved into HR at some point in their career and settled in to stay. Most of the people who left the corporate world still stayed within the HR competence domain and regarded themselves as HR people. Consequently, when talking about functional mobility, we need to take a look at not only the enablers of mobility, but also the factors reducing it.

Threshold enabler

Similar to the organizational mobility, the foundation of the functional mobility considerations lies in the knowing why capital, specifically the identity part of it, making it the threshold enabler in this area. The strong HR identity of the interviewees made them choose to make a career within the function. Even the ones who joined from other business or functional roles developed the HR identity relatively fast. There were a couple of interviewees who did not "go native" in HR, because for them HR was just one step in their general management career path. They were open for opportunities in other areas.

Primary enabler

Changing functions is primarily dependent on the knowing how capital, i.e. the capabilities of the individual. In the case of HR professionals, the more background they have in business management roles or the better their business acumen, the easier it is for them to consider functional changes, provided that they want to do so. In technology intensive industries, the interviewees indicated that to be able to run a business successfully one needed to have a strong technical inclination and interest in the technology not only on a high level but also in detail. Hence, the interviewees without an engineering education felt that the career capital they had accumulated was not sufficient for business management roles. The people working in other industries did not bring up a similar limitation, but stated instead that a move to a business management role would be feasible, if they wished to pursue that. Some did state however, that it was not obvious that HR people would be taken as serious candidates. To stand a chance, the HR person needed to display strong business acumen or be seen as an organization developer in the management team.

Secondary enabler

Since there were so few movements out of the HR function, the role of the knowing whom capital remained somewhat ambiguous. However, the people who had done a stint outside HR during their careers indicated that the move happened largely based on their own initiative. They presented the idea to a suitable contact in a decision making role in the organization and eventually a job opportunity emerged in a manner that was very similar to the ad hoc job offers in the case of job mobility. The interviewees felt that without having contacts to the right people, it would have been hard to get a business role offered, at least as effortlessly as it occurred in their cases.

Career capital and geographical mobility

Geographical mobility was seen as an additional feature in job mobility. A half of the interviewees had been on an international assignment during their careers and they had chosen to go because of the job position that was offered to them. An opportunity to gain international experiences also played an important role in the decision making. Given the above, some of the conformities of job mobility apply also to geographical mobility.

Threshold enabler

Professional HR competence and a good track record, i.e. knowing how capital, seemed to be the threshold for being considered for an international assignment. Additionally, the assignments often required some specific experience or knowledge and therefore people with relevant knowing how capital were sought after. One often mentioned example was an employer needing a regional HR head that knew the company's global policies and practices and was also able to boost the implementation of those practices in the region.

Primary enabler

Since most of the geographical moves took place within the same company, knowing whom capital emerged from the interviews as the main enabler. All interviewees were offered international assignments during their career, and most of those discussions happened "off-line", outside open recruitment processes, following very similar patterns as in the case of job mobility.

Secondary enabler

Knowing why capital came into the picture from two perspectives. First, many of the in-

terviewees had a clear awareness of their career interests. For some, an international assignment was definitely something that was seen as a career boosting factor and worth striving for. For others, partly due to family considerations, it was not a realistic option at all. These views were made known in the organization and in many cases were also taken into account when considering people for assignments. The other angle of knowing why capital that worked as an enabler for international mobility was the commitment to develop the HR function. Many of the interviewees were passionate about taking the function forward and that passion was visible to the decision makers as well. Since the international assignments often involved advising, guiding and operational development aspects (e.g. bringing global practices or tools to a country or region), there was a good match between the two. The findings are summarized on a high level in Table 1 below.

	Job Mobility	Organizational Mobility	Functional Mobility	Geographical Mobility
Threshold enabler	HOW	WHY	WHY	HOW
Primary enabler	WHOM	HOW	HOW	WHOM
Secondary enabler	WHY	WHOM	WHOM	WHY

Table 1. Types of career capital in support of HR career mobility

Where does this take us?

Individual HR careerists are in a good position to influence their career mobility towards the desired direction. According to these findings, they can and should indeed do so by developing their career capital. It is recommendable to systematically accumulate all three types of career capital, since they each play their own important and distinct role in enabling different types of career mobility.

From the perspective of decision makers in the HR organizations, this study provides a useful wakeup call to the integrity of the internal hiring processes within the function. It would also be beneficial for the HR organizations to consider how to support the individual HR professionals in making their capabilities visible in the organization and making best use of their accumulated career capital inside the organization. In fact, a progressive HR function would not only think of how to utilize the career capital the individuals have gained, but would rather take a proactive role in developing it together with the individuals.

REFERENCES

Arthur, M., Inkson, K. and Pringle, J. (1999), The New Careers. Individual Action and Economic Change, Sage, London.

DeFillippi, R. and Arthur, M. (1996), "Boundaryless contexts and careers: A competency based perspective", in Arthur, M. and Rousseau, D. (Eds.), The Boundaryless Career: A new employment principle for a new organizational era, Oxford University Press , New York, NY, pp. 116-131.

Eby, L., Butts, M. and Lockwood, A. (2003), "Prediction of success in the era of boundaryless careers", Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, pp. 689-708.

Eriksson, P. and Kovalainen, A. (2008), Qualitative Methods in Business Research,Sage, London.

Feldman, D. (2002), "Stability in the midst of change: A developmental perspective on the study of careers", in Feldman, D. (Ed.), Work Careers: A Developmental Perspective, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 3-26.

Feldman, D. & Ng, T. (2007), "Careers: Mobility, embeddedness and success", Journal of Management, Vol. 33, pp. 350-377.

Harrison, R. (2006), "From landlines to cell phones: Negotiating identity positions in new career contexts", Journal of Employment Counseling Vol. 43, pp. 18-30.

Inkson, K. (2006), "Protean and boundaryless careers as metaphors", Journal of Vocational Behavior, Vol. 69 No. 1, pp- 48–63.

Inkson,K. and Arthur, M. (2001), "How to be a successful career capitalist", Organizational Dynamics, Vol. 30 No. 1, pp. 48-61.

Pfeffer, J. (1989), "A political perspective on careers: interests, networks and environments", in Arthur, M., Hall, D. and Lawrence, B. (Eds.), Handbook of Career Theory, Cambridge University Press, New York, pp. 380-396.

Sullivan, S.E. (1999), "The changing nature of careers: A review and research agenda", Journal of Management, Vol. 25, pp. 457-484.

Suutari, V. (2003), "Global managers: career orientation, career tracks, life-style implications, and career commitment", Journal of Managerial Psychology, Vol. 18 No. 3, pp. 185–207.

RIITTA SILVENNOINEN *vastaa Nokia Solutions and Networksin globaaleista henkilöstöprosesseista ja -käytännöistä. Hän tekee myös jatko-opintoja aiheenaan henkilöstöammattilaisten uraliikkuvuus. Uratutkimuksen lisäksi hänen kiinnostuksen kohteisiinsa kuuluu mm. vastuullinen henkilöstöjohtaminen.*

Merja Munnukka-Dahlqvist

Henkilöstöammattilainen työyhteisön kehittäjänä – tiedostamaton ja systeeminen näkökulma työskentelysuhteen luomisessa

Työyhteisön hyvä toimivuus on kilpailuetu, jonka arvostaminen jää usein huomaamatta, silloin kun yhteistyö sujuu tiimissä, tai laajemmin organisaatiossa. Säännöllisesti toteutetut ilmapiirimittaukset ovat yksi johdon välineistä arvioida kuinka organisaatiossa voidaan, tyytyväisinä vai tyytymättöminä. Numerot kertovat jotakin, mutta mitä on niiden takana? Kuinka tehdä riittävät analyysit ja johtopäätökset, jotka ovat tarkkanäköisiä, ei harhaanjohtavia tulkintoja. Mitä muutosta organisaatio tarvitsee ja toisaalta mikä on hyvää erilaisuutta ja normaaliin variaatioon sisältyvää numeroiden informaatiota. Työyhteisön kehittämisen haaste on usein tunnistaa tosiasiat – menemättä yli- tai alireagoimiseen ongelmien tunnistamisessa. Johdolla on oma vaikeutensa, organisaatiossa voi olla hyvin erilaisia näkemyksiä, sillä valta luo oman väritysensä vuorovaikutukseen ja oikeaan osuvan tiedon/näkemyksen saamiseen.

Henkilöstöammattilaisena, työurani alkuvaiheessa, olin usein toimeksiannoissa ihmettelemässä vuorovaikutuksen ja sosiaalipsykologian ammattilaisena – ”tässä on jotakin muutakin kuin mitä keskustelut ja sanat kertovat ” – mutta mitä ja mikä on sen vaikutus työyhteisön toimivuuteen, esimiestyöhön ja tuloksen tekemiseen? Tämä jäi usein selvittämättä. Tällaisia kokemuksia tuli ajoittain organisaation sisällä HRD-tehtävissä ja myös ulkoisena konsulttina toimiessani. Intuitioni ja vaistot kertoivat jotakin, mitä teorioilla oli vaikea hahmottaa. Useissa kehittämisprojekteissa tuli koettua omissa nahoissa, konkreettisesti kehon aistimusten kautta, erilaisia yhteisöllisiä jännitteitä. Organisaation kehittämistyössä ei ollut kovin tavallista 1980 - 90 luvuilla, että näitä ”vaistoja” olisi hyödynnetty systemaattisesti kehittämisen työkaluina.

Konsultoinnin syventämisen haaste – kuinka tarjota asiakkaalle oikeat, sopivat työkalut, joilla tarvittava muutosprosessi voidaan ohjata liiketoimintastrategian mukaiseen tilaan. Silloin tarvitaan usein yksilön, ryhmän tai organisaation tavoitteellista muutosta, jossa aktivoidaan prosesseja tiedostamattoman ja systeemisen osaamisen kautta. Omalla työurallani henkilöstöammattilaisena, matkalla kehitty-

väksi moniottelijaksi, käänteentekevä vaihe oli 1990-luvun lopulla Daniel Golemanin ”Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva” kirjan saama suosio HR-kehittäjien työssä. Kirja nosti esille epärationaaliset tunteet, joiden vielä osoitettiin elävän ihmisen kehossa, myös työaikana. Goleman kertoi esimerkeillä kuinka nämä ”tunnekaappaukset” vaikuttavat työelämään, esimiehen työhön ja työyhteisön toimintaan. Tämä vallankumouksellinen oivallus on nyt jo kovin haalistunut, herättää ehkäpä jo enemmän huvittuneisuutta, kuin ammatillista oivallusta.

Tunneälyä vastaava ”boomi” 2000-luvulla, on kenties ollut mindfullnes, läsnäoleva tietoisuus. Sen harrastaminen työhyvinvoinnin lisäämisessä, terveyden edistämisessä yms. on ollut jo jonkin aikaa kestoaiheena. Tietoinen läsnäolo on myös hyvä työkalu työyhteisön kehittämisessä, tiedostamattoman tunnistamisessa ja sanoiksi ilmaisemisessa. Tietoisen läsnäolon kautta voi saada tarkentavaa informaatiota ja käsitystä esim. tunteensiirroista, joita liikkuu ihmisten välillä näkymättömästi. Siksi ne jäävät usein hyödyntämättä, ja kokonaisnäkemys kehittämisen tarpeista voi jäädä puutteelliseksi. Joskus jopa päädytään virheellisiin ja hyödyttömiin kehittämistoimenpiteisiin, mikä turhauttaa kaikkia osapuolia, henkilöstöammattilaisia ja kehittämisen kohteena olevia esimiehiä ja työyhteisön jäseniä.

Tunteensiirrot tulevat alun perin psykoterapiatyön teorioista ja kliinisestä työstä. Psykoterapeuttien koulutuksissa harjoitellaan niiden tunnistamista, määrä riippuu psykoterapiasuunnasta. Keskeistä on kuitenkin oppia tarkasti tunnistamaan omia tunteita, kehollisia aistimuksia ja erottamaan kenen tunteesta on todellakin kysymys. Onko tunne terapeutin omasta elämästä lähtevä, vai asiakkaan kokemuksesta siirtynyt terapeutin kannettavaksi. Herkkyys ja sensitiivisyys näiden havaitsemiselle kehittyy vähitellen työtä tekemällä ja riittävän työnohjauksen sekä oman hoidon kautta. Jokaisella on omat kehitykselliset ”sokeat” pisteet, joiden tunnistaminen ja nimeäminen on olennaista, jotta tunteensiirrot eivät johda tulkinnoissa harhaan. Psykoterapeuttien koulutus ja työnohjauksen tarve onkin näistä syistä melkein loputonta, uran alusta aina eläkkeelle jääntiin. Valmista ei siis tule.

Mitä tästä osaamisesta ja työkalusta on siirrettävissä HR-ammattilaisten työkaluksi, käytännön kehittämisvälineeksi. Peter Blockin mukaan konsultin ”minä” on kehittämisprosessissa vahvasti mukana sisältäen omat reaktiot ja tunteet asiakaskeskustelun aikana. Samoin on kyky ottaa vastaan palautetta ja arvioida sen merkitystä kehittämisen tavoitteiden näkökulmasta. Block suosittelee toimivaan tasapainoon asiakkaan ongelmien ”substanssiin” keskittymisessä sekä vuorovaikutuksessa liikkuvien tunteiden tiedostamisessa ja huomioimisessa muutosta edistävinä työskentelytapoina. Olennaista on, mitä tunteita konsultti kokee, kun keskustelee asiakkaan kanssa. Vuorovaikutuksessa välittyy sanallisen viestin lisäksi paljon sanatonta, mikä kertoo tiedostamattomista, usein ristiriitaisista ja hämmentävistä asiakkaan kokemuksista. Block pitää kirjansa tärkeänä tehtävänä rohkaista sisäisessä ja ulkoisessa konsultoinnissa toimijoita luottamaan siihen tunteiden välittymiseen, mitä tapahtuu auttamis- ja työskentelysuhteessa. Seuraavana haasteena on rohkaistua pukemaan sanoiksi niitä tunnekokemuksia, joita konsultti kokee työskentelysuhteessa. Viestintätavan tulisi vähentää asiakkaan defensiivisyyttä ja rakentaa luottamusta ja vastuun ottamista muutoksen toteuttamisesta. Tällainen työskentelytapa edellyttää konsultilta aitoutta, rehellisyyttä itseä ja toisia kohtaan sekä kykyä tunnistaa tunteiden siirtymistä, erottaa kenen tunteista on milloinkin kysymys (Block,1999). Samankaltaista työskentelyä on edustanut Scheinin (1969) prosessikonsultaatio, joka on pitänyt sisällään hetkessä läsnäoloa kehittämisen työkaluna. Tietoiset ja alitajuiset kokemukset huomioidaan, havainnoidaan ja palaute-

taan asiakkaalle auttamisen, neuvonnan sekä rakenteellisten ehdotusten muodossa. Kehittämistyössä korostuu prosessinomaisuus, vuorovaikutuksen havainnointi, fasilitoiminen ja käyttäytymisen mallit muutoksen työkaluna.

Työnohjauksen/coachingin vaikuttavuus perustuu osittain siihen, että asiakas on kokonaisvaltaisen läsnäolon ja huomion kohteena. Tällainen fokusoitu työ on palvelua läsnäololla tavoitteiden mukaisesti. Kannatellaan asiakkaan kehittymismahdollisuuksia, tietoisia ja tiedostamattomia. Tietoisessa läsnäolossa on samankaltaisia tunnetaitoja, kuin psykoterapeuttisessa työssä. Esimerkiksi kyky tunnistaa tunteidensiirtoja, mikä tunne on lähtöisin itsestä, ja toisaalta mikä siirtyy asiakkaalta työntekijän kehoon aistittavaksi. Tällaisessa työssä havainnoiva minä on aktiivinen ja tekee huomiota sanattomasta vuorovaikutuksesta, arkikielellä sanottuna tunnelmasta. Kehon aistimukset, tunteet, mielikuvat, fantasiat ja ajatukset voivat kertoa syvemmin, mitä kaikkea liittyy käsiteltyyn tilanteeseen. Dough Silsbee esittelee kirjassaan ”The mindful coach” seitsemän erilaista roolia, joissa valmentaja/coach voi fasilitoida johtajuuden kehittymistä. Silsbeen valmentajan rooleissa on mukana mm. läsnä olevaa kuuntelua, sitoutunutta kumppanuutta, avaavien kysymysten esittämistä, suoran ja rehellisen palautteen antamista, informaation ja uuden tiedon jakamista näkemysten kehittämiseksi. (Silsbee,2010)

Konsultin/coachin tehtävässä toimivan on keskityttävä tietoiseen läsnäoloon. Samaa työskentelytapaa suositellaan myös valmentavassa johtajuudessa (esim. Ristikangas ja Ristikangas, 2011). Esimiestyössä, kun johtajuutta toteutetaan valmentavasti, on keskeistä yhdistää leadership, management ja coaching roolit tilanteiden mukaan. Valmentavassa johtajuudessa on tietoista ja aitoa läsnäoloa, kiinnostusta toisesta ja spontaania läsnäoloa, yhdessä tekemistä luottamuksen ja erilaisuuden hyväksymisen hengessä. Tällaisessa johtajuudessa on työkaluna myös esimiehen kyky työstää kaikkea vuorovaikutusta, jota siirtyy yhdessä jakamisen kautta. Mukana on siis myös paljon tiedostamatonta ja tunneviestintää. Erityisen haastavaksi näiden viestien tulkinta tulee työyhteisön dynamiikan, ryhmien ohjaamisessa. On hyvä muistaa, että esimies on itse myös osana työyhteisön systeemiä ja siten myös ääneen sanottujen ja piilossa olevien toivomusten ja projektioiden kohteena. Osa näistä voi olla kovin epärationaalisia ja myös työhön kuulumattomia. Silloin niiden tunnistaminen ja nimeäminen voi olla hankalaa esimiehelle. Usein tilannetta helpottaa, jos mukana on ulkopuolinen sparraaja, työnohjaaja tai konsultti, joko talon sisäinen HRD-ammattilainen tai organisaation ulkopuolinen ohjaaja. Toisinaan työyhteisön dynamiikka voi olla kovin regressiivistä, jolloin terve aikuisuus häviää ryhmädynamiikasta. Esimiehet ovat näissä tilanteissa usein avuttomia, väsyvät tilanteen lukkiutumiseen ja voivat jähmettyä tai muuttua itse hyökkääviksi. Koska mukana on paljon tiedostamatonta ja epärationaalista, on johtamisessa vaikea puuttua vääristymiin ja saada tiedostamatonta työyhteisön dynamiikkaa toimivammaksi. Joissakin tapauksissa esimiehen oma luottamus itseensä johtamistyössä alkaa horjua ja projektiot muuttuvat hänen mielessään ”todellisiksi” puutteiksi ja jopa virheiksi, joista hän kantaa vastuuta ja syyllisyyttä. Valmentava johtajuus on 2000- luvun johtajuutta, jossa tavoitteena on hyvän vuorovaikutuksen kautta luoda kehittymistä yksilöille, tiimeille ja organisaatiolle. Näiden taitojen kehittymisessä tarvitaan usein mahdollisuutta saada riittävää ohjausta, ”peiliä” jossa voi tarkastella turvallisesti omaa johtamistapaa. Esimiestyössä on valmennus/coaching tehtäviä mukana ja sen lisäksi suoria esimiehen työnjohto-oikeuteen kuuluvia tehtäviä. Esimies tarvitsee valmentavaa työotetta työyhteisön kehittämisessä ja toisaalta jämäkkää toimintaotetta selkeissä työnjohto-oikeuteen kuuluvissa asioissa. Näi-

den eri roolien erottaminen ja soveltaminen käytännön työssä on ajoittain haasteellista kokeneillekin esimiehille.

Työyhteisön ulkopuolinen konsultti, työnohjaaja tai coach voi lähteä vapaammin tutkimaan yhteisöllisiä/yksilöiden muutostarpeita ja fasilitoimaan syvemmin muutosta, mikäli saa siihen johdolta toimeksiannon ja sitoutumisen prosessiin riittävän pitkäjänteisesti. Muutosprosessi vaatii organisaatiossa työskenteleviltä ”mukavuusalueelta” liikkeellelähtöä, tietoisten ja tiedostamattomien tunteiden ja vuorovaikutussuhteiden tunnistamista. Tämä on mahdollista, mikäli turvallisuutta ja luottamusta on riittävästi. Johto- ja esimiehet ovat itse usein mukana kokijoina muutosprosessin kivuliaissa vaiheissa eivätkä henkilöstöammattilaiset aina säästy kiusalliselta itsereflektioilta, kun mietitään tehdäänkö oikeita asioita ja miten on toimittu aikaisemmin kehittämistyössä.

Työyhteisön hyvä toimivuus on kilpailuetu, joka varmistaa yhteistyön eri toimijoiden kesken. Liiketoiminnan strategioiden toteuttaminen kompastuu usein riittämättömään yhteistyöhön eri toimijoiden välillä organisaatiossa. Näkemykset tavoitteista ja keinoista, joilla niiden eteen tehdään työtä voivat olla erilaisia, vaikka strategiat on jalkautettu ylhäältä alas. Työyhteisön kehittäminen tulee silloin tarpeelliseksi ja kiinnostavaksi, myös viisaaksi valinnaksi kohdentaa resursseja. Ennaltaehkäistään ongelmien kärjistymistä tai lähdetään sammuttamaan jo roihuavaa tulipaloa.

Työhyvinvoinnin eri määritelmissä on mukana yhtenä tekijänä työyhteisön toimivuus, sosiaaliset suhteet ja yhteistyötaidot (esim. Kehusmaa 2011). Näitä kutsutaan yhteisesti myös työyhteisötaidoiksi. Työyhteisön kehittäminen on osana työhyvinvoinnin huomioimista ja työkyvyn ylläpitoa. Työhyvinvointi tulisikin nähdä kilpailuetuna ja jokainen organisaation jäsen voi olla omalla tavallaan rakentamassa riittävää työhyvinvointia. Sen lisäksi henkilöstöammattilaisilla, esimiehillä ja työterveyshuollon edustajilla sekä työsuojeluorganisaatiolla on omat erityistehtävänsä. Menetelmiä on myös kehitetty työhyvinvoinnin tukemiseen, erilaisia välineitä osaamisen kehittämiseen, tavoitteiden ja strategioiden luomiseen, työn organisointiin, esimiestyöhön ja johtamiseen, terveyteen, elintapoihin, fyysisen kunnon ylläpitoon sekä työyhteisön toimivuuteen (esim. tiimivamennukset). Ruohonjuuritasolla voi kuitenkin pelkistää, että työntekijöiden tunnekokemus hyvästä vuorovaikutuksesta antaa arvostuksen ja merkityksen kokemuksia, jotka luovat työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Mikä on riittävän hyvää vuorovaikutusta?

Riittävän hyvässä vuorovaikutuksessa on kysymys usein läsnäolosta, joka on kokonaisvaltaista, kokemusten ja tunteiden yhteistä jakamista. Tällaisesta vuorovaikutuksesta tulee hyvä olo, tyytyväinen mieli ja usein myös rauhoittuminen. Tunne ymmärretyksi tulemisesta on kaikille ihmisille tärkeä tarve. Se syntyy, kun ihmisten välisessä kohtaamisessa tavoitetaan myös tiedostamattomat tunnekokemukset, joita voi pukea turvallisesti sanoiksi. Samalla kuitenkin tulee kunnioittaa ihmisten omaa yksityisyyttä ja rajoja eri tilanteissa. Työyhteisön kehittämisessä voidaan tavoittaa näitä tiloja yhteisöllisenä jakamisena, jolloin erilaiset jännitteet voidaan turvallisesti purkaa ja luoda riittävästi yhteisiä pelisääntöjä. Nämä taidot voivat siten sisäistyä osaksi ihmisten välisiä vuorovaikutustapoja, jolloin työyhteisön ilmapiiri ja toimintatavat muuttuvat olennaisella tavalla. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan usein malttia ja halua sitoutua kehittämiseen.

Esimerkiksi riittävän hyvää vuorovaikutusta tarvitaan silloin, kun innostus on kateissa yksittäisiltä työntekijöiltä tai sen puutetta on laajemmin organisaatiossa yt-prosessien ja irtisanomisten jälkeen. Innostus on tunne, joka antaa voimaa ja on jaksamisen polttoaineena.

Innostus tarttuu tunteidensiirtojen kautta tai latistuu, kun joku jarruttaa negatiivisuudella hyvää ilmapiiriä. Innostusta voi kehittää, esimerkiksi keskittymällä onnistumisiin, pieniinkin. Toisen onnistumisten huomioiminen ja esimiehen halu antaa myönteistä palautetta lisää innostavaa vuorovaikutusta. Jokainen voi myös lisätä omaa innostusta muille antamisen ja osaamisen jakamisen kautta.

Henkilöstöammattilainen moniottelijana voi soveltaa osaamista eri tieteenaloilta. Tässä artikkelissa on kuvattu psykoterapeuttisia työvälineitä, joita on sovellettu työyhteisön kehittämisessä. Tavoitteena on terve ja toimiva työyhteisö, joka toteuttaa kannattavasti perustehtäväänsä. Esimerkkinä tästä on kuvattu johdon tarpeisiin kerättävää informaatiota numeerisista mittareista (esim. työtyytyväisyys- ja esimiestyön arviot) sekä niiden osuvuuden tarkistaminen ”vaistoista” – vuorovaikutuksessa syntyvistä tunteensiirroista, jotka ilmenevät kehollisena aistimuksina, viesteinä tiedostamattomista tarpeista. Pelkkä numeroiden mukaan toimiminen johtaa usein harhaan tai ainakin antaa yksipuolisen kuvan tarkasteltavasta tilanteesta. Usein organisaatioissa vastustetaan päätöksiä ja kehittämisprojekteja, jotka on käynnistetty pelkästään numeroihin perustuen. Henkilöstö kokee, että todellisia tarpeita ei ole kuultu tai otettu riittävästi huomioon. Vuorovaikutuksessa syntyvien vastatunteiden tunnistaminen on sulattelua ja teorioiden tarkistamista faktat huomioiden. Kuinka pukea näitä havaintoja sopiviksi sanoiksi, joilla voidaan fasilitoida organisaatiossa tarvittavaa muutosta. Tärkeintä ei ole olla oikeassa. Sen sijaan olennaista on, mitä organisaatio, tiimi tarvitsee, jotta se voi toteuttaa perustehtäväänsä kannattavasti ja hyvää työkykyä ylläpitäen. Kuinka pukea sanoiksi tiedostamatonta vuorovaikutusta ja käyttää tätä informaatiota hyväksi työyhteisön kehittämisessä.

Näkemys hyvästä HRD – kehittämisestä on laajentunut ja syventynyt olennaisesti 2000-luvulla. Toisaalta samaan aikaan työelämän muutokset ovat useissa organisaatioissa niin nopeita ja arvaamattomia, että riittävän pitkäjänteiseen kehittämistyöhön ei ole aina mahdollisuutta, vaikka hyvää näkemystä ja sopivia työkaluja olisi riittävästi käytettävissä. Erityisesti, jos organisaatiossa on samaan aikaan rajuja toiminnan supistamisia, joilla on selkeitä henkilöstövaikutuksia voi olla hankalaa perustella pitkäjänteistä panostamista työyhteisön kehittämiseen. Tällaista tarvetta voi olla kuitenkin muissa organisaation osissa, jotka ovat strategisesti tärkeitä.

Turvallisessa ja luottamuksellisessa työskentelysuhteessa voi tarkastella rauhassa omaa esimiestyötä, johtajuutta sekä työyhteisön toimivuutta syvemmin kuin arkitilanteissa. Tavoitteena on perustehtävän selkiyttäminen, rakenteiden jatkuva arviointi ja henkilöstöammattilainen käyttää moniottelijan taitoja yhdessä arvioiden, millaista systeemistä muutosprosessia tarvitaan johdon asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. ■

LÄHTEET:

Block, P.(1999) Flawless consulting. A guide to getting your expertise used. Pfeiffer.

Goleman D. (1997). Tunneäly,lahjakkuuden koko kuva. Otava.

Kehusmaa, K (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari.

Silsbee, D (2010). Seven Roles for Facilitating Leader Development. John Wiley &Sons.

Ristikangas M-R, Ristikangas V. (2011). Valmentava johtajuus. WSOYpro.

MERJA MUNNUKKA-DAHLQVIST *Sosiaalipsykologi VTM, työskentelee työyhteisön, esimiestyön ja johtamisen kehittäjänä, kouluttajana ja konsulttina omassa yrityksessä ja useissa yhteistyöverkostoissa. Toiminut Henry ry:n työnohjaajana toiminnan käynnistämisestä alkaen. Lisäksi psykoterapeutin (VET) koulutus.*

Elina Moisio
Johanna Maaniemi
Anu Hakonen

Palkkatietämyksellä tyytyväisyyttä ja oikeudenmukaisuutta – haasteita henkilöstöammattilaisille

Palkitsemisesta vastaava henkilö on organisaatiossaan paljon vartija. Palkat sivukuluineen ovat useimpien yritysten suurin kuluerä. Toisaalta hyvin toimiva palkitseminen voi parantaa merkittävästi yrityksen tuottavuutta. Mitä henkilöstöammattilaiset voivat tehdä parantaakseen palkitsemisen toimivuutta? Miten rahat pitäisi käyttää? Tarkastelemme tässä artikkelissa kahta palkitsemisen toimivuuden keskeistä tekijää: palkkatietämystä ja oikeudenmukaisuutta.

Onnistunut palkitseminen vaatii osaamista

Palkkaus ja palkitseminen edellyttävät henkilöstöammattilaiselta monipuolista osaamista. Palkkaus osana työsuhteen ehtoja vaatii pykälien ja sopimusten hallintaa. Palkitsemisen käyttäminen johtamisen välineenä edellyttää palkitsemisen vaikutusmekanismien ymmärrystä ja niiden yhteensovittamista organisaation strategian, tavoitteiden ja johtamisen pro-

sessien kanssa. Hyvin toimiva palkitsemisen kokonaisuus tuo organisaatiolle merkittävää kilpailuetua niin liiketoiminnassa kuin työmarkkinoilla. Huonosti toimiva palkitsemisjärjestelmä puolestaan voi heikentää yrityksen menestystä ohjaamalla toimintaa vääriin tekemisiin, huonontamalla työmotivaatiota tai heikentämällä työpaikan ilmapiiriä.

Palkkatietämyksellä on suuri merkitys

Jotta palkka ja palkitseminen voivat motivoida, pitää henkilön tuntea palkitsemisen perusteet. Näin useat motivaatioteoriat esittävät. Toinen keskeinen motivaatioteorioiden oletus on, että oman suorituksen pitää näkyä palkitsemisessa. Tämäkin edellyttää tietoa sekä siitä mitä henkilöltä odotetaan että siitä, miten onnistumisesta palkitaan. Lisäksi palkitsemisen pitää olla henkilölle riittävän houkuttelevaa, jotta se kannustaisi tehokkaampaan työskentelyyn.

Aalto-yliopiston tutkimuksessa vuonna 2012 selvitettiin palkkatietämyksen tilaa Suomessa sekä sitä, mitkä asiat ovat yhteydessä palkkatietämykseen. Tutkimukseen osallistui 20 organisaatiota ja yli 5200 palkansaajaa eri sektoreilta. Tutkimuksessa palkkatietämys määriteltiin tarkoittamaan sitä, miten hyvin yksilö tuntee palkan määräytymisperusteet ja palkkaprosessin sekä ymmärtää, miten oma suoritus vaikuttaa palkkaukseen. Palkkatietämyksellä ei siis tarkoitettu tietoa toisten palkoista.

Tutkimus paljasti palkkatietämyksen huonon tilan suomalaisissa organisaatioissa. Esimerkiksi puolet vastaajista ei tiennyt, miten suoritus vaikuttaa palkkaan tai miten heidän olisi toimittava saadakseen palkankorotuksen. Vain viidennes vastaajista oli sitä mieltä, että omassa organisaatiossa oli pidetty hyvää huolta siitä, että henkilöstö tuntee palkitsemisasiat. Tulokset vaihtelivat suuresti eri organisaatioissa, henkilöstöryhmissä ja palkkausjärjestelmissä.

Tutkimustulokset alleviivasivat palkkatietämyksen tärkeyttä. Tieto palkkauksen perusteista oli yhteydessä korkeampaan palkkatyytyväisyyteen, vahvempaan sitoutumiseen sekä kehittymismyönteisempään työilmapiiriin.

Palkkatietämykseen kannattaa siis panostaa. Läpinäkyvät palkkaperusteet ohjaavat toimintaa viestimällä henkilöstölle, millaista osaamista ja työsuoritusta omassa organisaatiossa arvostetaan. Tieto palkan perusteista ja prosesseista lisää henkilöstön tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Puheet pärstäkertoimen käytöstä palkan perusteena johtuvatkin usein järjestelmällisyyden ja julkilausuttujen perusteiden puutteesta.

Palkkatietämystä ei kuitenkaan kannata lähteä parantamaan suin päin. Pohdittaessa palkka-avoimuuden linjauksia ja palkkaviestintää on muistettava, että niillä on myös reunaehtonsa. Avoimuuden tavoitetaso vaihtelee erilaisissa palkkausjärjestelmissä. Lisäksi palkkausjärjestelmien ja niihin liittyvien prosessien tulee olla riittävän hyvässä kunnossa. Rämettyneen palkkausjärjestelmän esittely tuskin parantaa kenenkään tyytyväisyyttä. Palkkausjärjestelmän soveltaminen lipsuu usein suunnitellusta, jolloin henkilöstön käsitys palkkauksen perusteista ja toimintatavoista eroaa siitä, millaiseksi henkilöstöjohto ne alun perin määritteli. Tästä syystä palkkausjärjestelmän kuntokartoitukset ovat tarpeen.

Palkkaviestinnän keinoja

Palkkatietämyshankkeeseen osallistuneet organisaatiot käyttivät monia erilaisia kanavia palkkatiedon viestimiseen. Arvioinnissa ”menestyneillä” organisaatioillakin oli hyvin erilaisia käytäntöjä, joten mikään yksittäinen tapa viestiä palkkausasioista ei noussut me-

nestystekijäksi. Onnistumisen salaisuus lienee ennemminkin siinä, miten hyvin palkkausjärjestelmän ja organisaation sekä johtamisen erilaiset osat sopivat toisiinsa.

Vastanneista palkansaajista yli puolet käytti työtovereita palkkaukseen liittyvän tiedon lähteenä, samoin kehityskeskustelua vastasi käyttävänsä yli puolet vastaajista. Omaa esimiestä käytti tiedon lähteenä 44 % vastaajista. Intranetin käyttäjiä oli 39 % vastaajista, toisaalta 37 % vastaajista ei käyttänyt intranettiä koskaan palkkatiedon lähteenä. Pohdittaessa kehityskeskusteluiden käyttöä palkkaukseen liittyvän tiedon lähteenä kannattaa myös muistaa, että vaikka valtaosassa suomalaisia organisaatioita käydään säännöllisesti jonkinlainen kehityskeskustelu esimiehen ja alaisen välillä, siihen ei välttämättä kuulu keskustelu palkkauksesta. On paljon organisaatioita, joissa ei ole mitään virallista foorumia henkilöstölle keskustella omasta palkastaan esimiehen tai palkka-asioista vastaavan kanssa. Tämä on selkeä puute.

Tavoitteena palkkauksen oikeudenmukaisuus

Tiedon lisäksi muillakin asioilla on vaikutusta palkitsemisen toimivuuteen. Virheellisesti usein kuvitellaan, että palkkatyytyväisyyteen voidaan parhaiten vaikuttaa korottamalla palkkoja. Pelkkä rahan määrä ei kuitenkaan ratkaise. Tyytyväisyyttä palkan suuruuteen lisää yleensä se, että henkilö kokee oman suorituksensa ja palkkansa olevan oikeudenmukaisessa suhteessa muiden työntekijöiden suoritukseen ja palkkaan. Myös odotukset vaikuttavat. Jos on luvattu, että hyvästä suorituksesta maksetaan korkeampaa palkkaa, pitäisi niin myös tapahtua.

Lisäksi menettelytavoilla on väliä. Palkkatyytyväisyyteen vaikuttavatkin oleellisesti ne käytännöt ja tavat, joiden kautta palkkapäätöksiä tehdään. Johdon ja esimiesten tapa soveltaa palkkausjärjestelmää vaikuttaa paljon ihmisten käsityksiin omasta palkastaan. Esimerkiksi näkemykset palkkaan liittyvien päätösten johdonmukaisuudesta, puolueettomuudesta ja tarkkuudesta ovat vahvasti palkkatyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Näiden arvioiden perustana on se tieto, mikä henkilöllä on palkkausasioista. Palkkatietämyksen parantaminen onkin merkittävä keino vaikuttaa palkkatyytyväisyyteen ja kokemuksiin palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta.

LÄHTEET:

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C.O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86, 425-445.

Hakonen, Anu (2012). Ei ainoastaan rahaa – Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta. Aalto University publication series. DOCTORAL DISSERTATIONS 37/2012.

Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis (Eds.): Social exchange: advances in theory and research. (pp. 27-55). New York: Plenum Press.

Locke, E. A. & Latham, P. G. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Maaniemi, J. (2013). Reflections of Systemic Justice? Employees' and Supervisors' Experiences of Injustice in the Performance Appraisal and Merit Pay Context. Department of Industrial Engineering and Management. Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 23/2013.

Miceli, M. P. & Lane, M. C. (1991) Antecedents of pay satisfaction: A review and extension, Research in Personnel and Human Resources and Management, 9, 235-309.

Henkilöstöjohdon muistilista

Kokosimme keskeisiä teemaan liittyviä aiheita muistilistaksi palkitsemisen parissa työskenteleville henkilöstöammattilaisille.

- Toimivan palkitsemisen lähtökohtana on tukea organisaation tavoitteita.
- Huonosti toimiva palkkausjärjestelmä ei viestimällä parane. Kartoita siis ensin pulmakohdat ja laita järjestelmät kuntoon.
- Täydellinen palkka-avoimuus on harvoin paras ratkaisu. Se edellyttää laadukasta palkkausjärjestelmää. Liian vähäinen tieto heikentää palkkausjärjestelmän vaikutuksia. Toisaalta avoimuuden lisääminen tuottaa paljon käytäväpuhetta ja kysymyksiä, joihin pitää voida vastata. Mieti, mikä on oman organisaation tarkoituksenmukainen palkka-avoimuuden taso.
- Puntaroi, mikä on tehokkain tapa viestiä palkkausasioista omassa organisaatiossasi. Mitä viestintäkanavia henkilöstö seuraa? Kahdenkeskinen vuorovaikutus on tarpeellista ja tehokasta mutta vaativaa. Muut kanavat varmistavat tiedon hankinnan silloin kun sille on tarvetta.
- Esimiehet ovat avainasemassa palkkaviestinnässä mutta myös ylipäänsä palkkausasioissa. Varmista, että esimiehen rooli on selkeä kaikille osapuolille, erityisesti esimiehelle itselleen. Kouluta esimiehiä.
- Tyytyväisyys ei nouse palkankorotuksella, jos se on ”väärin annettu”. Palkkapäätösten epäjohdonmukaisuus tuottaa eniten epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Tarkastele palkkaprosesseja päätöksenteon oikeudenmukaisuuden näkökulmasta.
- Myös työehtosopimusten palkkausjärjestelmät antavat yleensä tilaa organisaatiokohtaiselle soveltamiselle, ja se mahdollisuus kannattaa käyttää. Organisaatio tarvitsee oman palkkapolitiikan ja siihen perustuvat työkalut ja toimintatavat.
- Rahallisen palkitsemisen lisäksi myös aineettomasta palkitsemisesta pitää ja kannattaa viestiä.

Miceli, M. P., Jung, I., Near, J. P. & Greenberger, D. B. (1991). Predictors and outcomes of reactions to pay-for-performance plans. Journal of Applied Psychology, 76(4), 508-521.

Moisio, E., Hakonen, A., Kohvakka, R., Maaniemi, J., Tenhiälä, A. & Vartiainen, M. (2012). Palkkatietämys Suomessa. Aalto-yliopisto, Tiede+Teknologia 16/2012.

Mulvey, P. W. , Le Blanc, P. V., Heneman, R. L. & McInerney M. (2002). The Knowledge of Pay Study: E-mails from the Frontline. Worldatwork, Scottsdale

Salimäki, Aino (2009), Psychological mechanisms explaining merit pay acceptance and effectiveness. Doctoral Dissertation Series 2009/3. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Espoo 2009.

Salimäki, A. & Jämsén, S. (2010). Perceptions of politics and fairness in merit pay, Journal of Managerial Psychology, 25(3), 229 - 251

Sweins, T., Kalmi, P. & Hulkko-Nyman, K. (2009). Personnel knowledge of the pay system, pay satisfaction and pay effectiveness from Finnish personnel funds. The International Journal of Human Resource Management, 20(2), 457-477.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

MBA ELINA MOISIO *toimii palkkausasiantuntijana Teknologiateollisuus ry:ssä. Aiemmin hän työskenteli tutkijana ja projektipäällikkönä Aalto-yliopiston palkitsemisen tutkimusohjelmassa. Häntä kiinnostavat erityisesti palkitsemisen kehittämisen haasteet sekä palkitseminen innovatiivisissa työyhteisöissä.*

TKT, VTM JOHANNA MAANIEMI *tutki lähes kymmenen vuotta palkitsemisen toimivuutta Aalto-yliopiston palkitsemisen tutkimusohjelmassa. Hän väitteli palkkauksen oikeudenmukaisuudesta keväällä 2013. Nykyisin hän toimii asiantuntijana palkkaus- ja palkitsemisasioihin erikoistuneessa Alexander Pay Managementissa.*

TKT ANU HAKONEN…
esittely puuttuu... (kuten valokuvakin)

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry:n hallitus 2013

Puheenjohtaja
Harri Hietaranta,
OTK, henkilöstöjohtaja,
Danske Bank
Varapuheenjohtaja
Janne Tienari,
KTT, professori, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Jäsenet:
KTM, henkilöstöjohtaja **Mikael Frisk**, Fortum Oy
DI, HRD Consultant **Riina Hellström**, Extemporea
TkT, kehityspäällikkö **Terttu Pakarinen**, KT Kuntatyönantajat
KM, GeMBA, henkilöstöjohtaja **Johanna Salmi**, Silmäasemakonserni
Henkilöstön kehittämispäällikkö **Wiki Wikström**, Siemens Oy
KTM, henkilöstöjohtaja **Matti Vähäkuopus**

HENRYn kannatusjäsenet

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

- 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
- Ammattiopisto Luovi
- AS3 Finland Oy
- BASF Oy
- Bosch Rexroth Oy
- Cloudator Oy
- Communicea Oy
- Corporate Spirit Oy
- Cubiks Finland Oy
- Danske Bank
- Discendum Oy
- Edutech
- Eilakaisla Oy
- Elbit Oy
- Elinkeinoelämän Keskusliitto
- Espoon seudun koulutus-kuntayhtymä OMNIA
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- FeedbackDialog Oy
- Finnair Oyj
- Fitpoint Oy
- Fortum Oyj
- Haaga-Helia Oy Ab
- HAUS Kehittämiskeskus Oy
- Helsingin Sanomat
- Helsinki Business College
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry
- HR4 Solutions Oy
- Hyria koulutus
- Ilmarinen
- Innotiimi Oy
- Integrata Oy
- Invalidiliitto ry/Invalidiliitto-konserni
- KT Kuntatyönantajat
- Lappeenrannan teknillinen yliopisto
- LEAD Henkilöstöratkaisut Oy
- Logica Suomi Oy
- Lumesse AB
- LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö
- Lääketeollisuus ry
- Lääkärikeskus Aava Oy
- Management Institute of Finland MIF Oy
- Manpower Oy
- Markkinointi-instituutti
- Mepco Oy
- Mercuri Urval
- Norpe Oy
- Novetos Oy
- Numeron Oy
- Oikotie Oy
- Oracle Finland Oy
- Oy AGA Ab
- Oy Integro Finland Ab
- Oy Proselectum Ab
- Pohto Oy
- Prewise Finland Oy
- Promenade Research Oy
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- QuestBack Oy
- Rastor Oy
- Romana Management Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu
- Seure Henkilöstöpalvelut Oy
- Silta Oy
- Smartum Oy
- Suomalainen Lääkäriseura Duodecim
- Sympa Oy
- Talentum Oyj
- Talent Vectia Oy
- Taloustutkimus Oy
- Tampereen Aikuiskoulutus-keskus
- Tampereen Työterveys ry
- 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 työelämätietoa sekä tietoa henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen alueelta. Toiminnan tavoitteena on luoda edellytyksiä ja mahdollisuuksia jäsenten keskinäiseen verkottumiseen. HENRYn jaostoiminta 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 välittämme 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 laatutyökaluilla 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 kehittäen 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,
Pohjoisesplanadi 33 A, 3 krs, 00100 Helsinki,
puh. (09) 682 9020, fax (09) 682 90226,
Sähköposti: henry@henryorg.fi, www.henryorg.fi

H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry