

Mervi Sipilä

Organisaatiomalleista

Henkilöstöjohtaminen

Tekijä Otsikko	Mervi Sipilä Organisaatiomalleista; Henkilöstöjohtaminen
Sivumäärä Aika	228 sivua + 6 liitettä 6.5.2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaajat	Lehtori Eija Westerberg Lehtori Minna Kaihovirta-Rapo
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena olivat henkilöstön hallinnan eri muodot ja se, miten organisaatioiden muoto vaikuttaa henkilöstöhallintoon. Tutkimuskohteena olivat johtamisen erilaiset mallit ja henkilöstöjohtajuus sekä se, kuinka organisaatioon vaikuttavat asiat soveltuvat toisiinsa ja toimivat käytännössä työilmaston kehittämisessä. Suuntaus tutkimuksessa olivat johtamistyön vaikutukset organisaatioon.</p> <p>Tutkimus toteutettiin teoreettisena ja sen aineisto muodostui kirjallisuuslähteistä. Teorian keskeisiä näkökulmia olivat päätöksenteko, luovuus, muuttuvat organisaatiot johtamisen ympäristönä, yksilön käyttäytyminen työpaikalla ja erilaiset johtajuusmallit. Niiden lisäksi käsiteltiin myös muutamia liiketalouteen vaikuttaneita filosofeja ja heidän ajatuksiaan liiketoiminnasta verrattuna yhteiskuntaan.</p> <p>Työn tuloksena voitiin todeta, että vaikka johtamismalleja on teoreettisesti jo useita, tulee niitä löytymään yhä enemmän tulevaisuudessa. Henkilöstöjohtamista ei ole juurikaan tutkittu historiansa aikana vaikka asiantuntijoita alueella on jo melko paljon. Motivaatio, persoonallisuus ja työpaikkojen kulttuuri toimivat kaikki pohjina johtamiselle ja niitä tulisi muokata ilmapiiriin sopiviksi. Opinnäytetyöni kattaa sisällöltään melko suurelta osin koko henkilöstöjohtamisen alan ja sen tulisi kertoa vahvasti alueen, jolla henkilöstöjohtamisessa liikutaan.</p>	
Avainsanat	organisaatio, organisaatiokäyttäytyminen, johtamismalleja, henkilöstöjohtaminen, liiketalous, filosofit

Author(s) Title	Mervi Sipilä About Organizationmodels; Personnel management
Number of Pages Date	228 pages + 6 appendices 6 May 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer Minna Kaihovirta-Rapo, Senior Lecturer
<p>The focus of the present thesis was on different forms of human resources management and on the influences to those by organizations. The main target was to discuss the different models of leadership and human resources management. The thesis also looked at how things affecting organizations influenced work atmosphere. The study focused especially on how leadership and management affected the organization.</p> <p>The main subjects in the thesis were decision-making, creativity, changing organizations as the environment of leadership, the behavior of an individual at workplace and different models of leadership. Additionally, thesis looked at a few philosophers who have discussed the relationship between business and society.</p> <p>Though there are theoretically several models of leadership, there will be even more in the future. Leadership hasn't been studied that much during it's history though there begins to be several experts in this area. Motivation, personality and the culture in workplaces all work as a functioning base to leadership and they should be formed to be suitable into atmosphere. My thesis includes most likely the branch of leadership and it should strongly tell the area, where we're moving in the branch.</p>	
Keywords	organization, organizational behavior, models of leadership, human resources management, business economy, philosophers

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja tavoite	1
1.2	Tutkimusongelma ja toteutustapa	1
1.3	Rajaus	1
1.4	Keskeiset käsitteet	1
2	Luovuus ja sen johdannaiset	2
2.1	Päätöksenteko ja luovuus	2
2.2	Muuttuvat organisaatiot johtamisen ympäristöinä	4
3	Organisaatiokäyttäytyminen yleensä	20
3.1	Työasenteet	25
3.2	Työmotivaatio (& työn sisältö työmotivaation lähteenä)	26
3.3	Oppiminen	35
3.4	Persoonallisuus	41
4	Yrity maailmaa tutkineita filosofeja	42
4.1	Mary Parker Follett	42
4.1.1	Henkilötiedot	42
4.1.2	Virstanpylväät uran varrelta	45
4.1.3	Filosofiaa	48
4.2	Frederick W. Taylor	62
4.2.1	Henkilötiedot	62
4.2.2	Virstanpylväät uran varrelta	63
4.2.3	Filosofiaa	64
5	Henkilöstöjohtaminen	67
5.1	Tänään	67
5.2	Strateginen ulottuvuus	73
5.3	Johtaminen muuttuvissa organisaatioissa	81
5.4	Osaamisen johtaminen	106
5.5	Henkilöstön kehittäminen ja viestintä	121
5.6	Henkilöstötoimintojen kehykset	142
5.7	Henkilöstön määrä ja rakenne	155

5.8 Palkitsemisjärjestelmät	182
5.9 Henkilöstön hyvinvointi, henkilöstövarallisuus	200
5.10 Kansainvälisyys	212
6 Johtopäätökset ja yhteenveto	229
Lähteet	231
Liitteet	
Liite 1. Termejä	

1 Johdanto

1.1 Aihe ja tavoite

Olen valinnut aiheeni esimiestyön ja työyhteisön kehittämisen suuntautumisen alalta. Kursseilla kiinnostuin organisaatiomallien vaikutuksista eri johtamistapoihin, joten tutkimusaiheeni löytyi siitä: johtamistavat tämän päivän muuttuvissa organisaatioissa. Tavoitteenani on vertailla erilaisia johtamistapoja tuoden esille oman näkemykseni johtamisen malleihin.

1.2 Tutkimusongelma ja toteutustapa

Työni tutkimusongelma on: Millaisia johtamismalleja ja -tapoja käytetään erilaisissa organisaatiomalleissa? Toteutustapani on nk. pöytälaatikkotyö perustuen jo olemassa olevaan kirjallisuuteen. Tarkoitukseni on kertoa aiheeni alueesta mahdollisimman kattavasti.

1.3 Rajaus

Alussa ajattelin tehdä mahdollisimman laajan opinnäytetyön sisältäen mm. aihealueet organisaatiokäyttäytyminen, organisaatiomallien soveltaminen ja kehittäminen sekä avoin johtaminen. Työn myötä olen kumminkin keskittynyt enemmän erilaisiin johtamismalleihin soveltuen eri tilanteisiin ja organisaatiokäyttämiseen jokapäiväisessä työelämässä. Tämä muotoutuukin lopulliseksi opinnäytteeni aihealueeksi.

1.4 Keskeiset käsitteet

Kuten edellisessä luvussa kerroin, rajautuu opinnäytetyöni aihealueiltaan erilaisiin johtamismalleihin soveltuen eri tilanteisiin ja organisaatiokäyttämiseen jokapäiväisessä työelämässä. Näihin kuuluvat mm. motivaatio, palkitseminen, kannustaminen, hiljaisen tiedon hyödyntäminen molempiin suuntiin, autoritaarinen, demokraattinen ja laissez-faire- sekä luova johtaminen.

2 Luovuus ja sen johdannaiset

2.1 Päätöksenteko ja luovuus

Luovuuteen eniten vaikuttava tekijä on ilmapiiri. Riippuen henkilöstä on sen oltava joko positiivinen tai negatiivinen. Ilmapiiriympäristöön voi kumminkin vaikuttaa: ideointi ja motivaatio ovat eniten vaikutuksen alaisia. Motivaation lisäksi viihtyisyys on toinen oleellinen tekijä työskentelyvireen löytämisessä. Artefaktit ja luomukset ovatkin melko paljon lähtökohtana viihtyisyyteen. Rakennukset, tilat, rakenteet, kuviot, värit ja muodot luovat fyysisen ympäristön, työilmapiiri sosiaalisen ympäristön. Yrityksen fasadi eli julkisivu kertoo paljon yrityksen brändistä – ja siitä, mitä esimerkiksi liikkeen sisältä löytyy. Luovuutta ja innovatiivisuutta edistävän kulttuurin luomisella onkin läheinen yhteys ihmisten persoonallisuuteen, samoin sillä, onko ympäristö tukahduttava vai innostava. Työkyvyn ylläpito riippuukin suurelta osin juuri ilmapiiristä. (Viitala 2004, 57.)

Työajan joustavuus ja vuorovaikutus ovat toisia oleellisia luovuuteen vaikuttavia tekijöitä. Työajan joustavuus tuo mahdollisuuden työskennellä virkeimpänä aikana päivästä, mutta tämä saattaa vaikuttaa kotona työskentelemiseen ahdistavana tekijänä. Tästä myöhemmin tässä luvussa. Vuorovaikutus sen sijaan vaikuttaa monella tavalla. Ajatusten vaihto, tiedon jakaminen ja yhteinen ideointi luovat myös kahvitaukojen vähemmän tunnettua merkitystä esille. Henkilökohtainen joustavuus ja halukkuus ottaa riskejä saattavat tuottaa työntekijöille bonuksia työn tuloksista, joten, riippuen motivaatiotekijöistä, tämä saattaa aiheuttaa enemmän työhön paneutumista kuin muut edelliset motivaatiotekijät. Kehitys ja kasvuvoima saavat näin positiivista virettä työskentelyyn. (Viitala 2004, 42, 43, 48, 49, 50.)

Tehtävien laatu ja työpaikkojen luominen ovat luovuuden lähtökohtia esimiestasolla. Oppimiskyky ja oppimista edistävät tekijät helpottavat työtä työntekijöihin nähden. Kokeilut ja riskinotto ovat oleellisia tehtäviä työpaikkojen luomisessa, epäonnistutaan työpaikkojen luomisessa tai ei. Kaikista virheistä ei kumminkaan tarvitse rankaista, vaan kannustaminen parempiin tuloksiin saattaa auttaa virheiden korjaamisessa ja tuotosten paranemisessa. Yleisiä työtehtäviä, joihin esimiestaso pystyy henkilöstöhallinnan omalla alueella vaikuttamaan, ovat asiakaspalvelu, palkanlaskenta, myynti ja johtami-

nen. Näiden vaikutus ulottuu aina johtamiseen ja yrityksen imagoon asti, joten työn ohjeistamisen tarkkuus on oleellisen tärkeää. (Viitala 2004, 47, 48, 59, 62-63.)

Ongelmia, jotka vaativat luovaa johtamista, ovat mm. töiden siirtyminen koneille ja näiden johtaminen, rakennemuutokset yrityksen muuttuessa tai kasvaessa. Myös yritysten yhdistyminen luo omat haasteensa. Nämä saattavat aiheuttaa kouluttamisen muokkaamista ja etenkin hiljaisen tiedon siirtoa ikäluokkarakenteen yrityksessä muuttumisen myötä. (Viitala 2004, 47-48, 49-50.)

Vaikka tuotekehittelyn luulisi tarvitsevan eniten luovaa päätöksentekoa, on tilanne mielestäni päinvastoin – jollei kyseinen esimies ole mukana kehittämisessä. Henkilöstön motivaation on oltava melko voimakas uusien keksintöjen luomisessa. Apuvälineiden, kuten koneet ja piirtopöydät, järjestäminen onkin oleellisinta esimiehen tehtävissä. Inspiraatio on henkilökohtainen kyky, mutta tätäkin voi innostaa kasvamaan. (Viitala 2004, 42.)

Eniten sovelluksia löytyy tietotyössä. Tietotekniikka luo käyttöajan pitenemistä ja mahdollistaa laajemman käytettävyyden työn ulkopuolella, kuten kotityössä. Tiedonvälitys ja tutkimus tapahtuu siellä, missä tietoa on eniten palvelutyön kerätessä lisää informaatiota kehittämiseen. Sähköposti ja internet toimivat yhteydenpitovälineinä. Tietotyön sovellukset kattavatkin 50 % työskentelyn mahdollistamisessa. Tiedon johtaminen tulee näin paljon aiempaa helpommaksi. (Viitala 2004, 47-48, 50-51.)

Sähköposti ja internet eivät ole ainoita luovaa johtoa helpottavia välineitä. Multimedia, videokokoukset, virtuaaliorganisaatiot ja nykyinen televisioiden mahdollistama tekniikka luovat ideointiseminaareihin tarvittavat välineet useankin henkilön yhteiseen kokoukseen kaikkien työskennellessä eri paikkakunnilla. Tämä pätee niin johtoportaaseen kuin alempiinkin työskentelyasemiin. (Viitala 2004, 47-48.)

Luovaa johtamista mahdollistavia organisaatiokäytäntöjä on ainakin viisi kappaletta. Näitä ovat (Viitala 2004, 62.):

- palkitsemisjärjestelmät, jotka kannustavat uuden luomiseen
- liikkuvuus tehtävien, yksiköiden ja toimintojen välillä
- toimintaympäristön seuraaminen ja sidosryhmiltä oppiminen

- avoin keskustelu ja tiedon vaihto
- luovuutta ilmentävien tekojen ja tulosten näkyvä arvostaminen

Edellä mainittujen organisaatiokäytäntöjen tulokset ovat useimmiten palautetta ja niitä käytetään oppimisessa ja seuraavien toimenpiteiden suunnittelussa. Kokeilut ja jatkuva kehittäminen on nostettu näkyvästi tavoiteltavaksi toimintamuodoksi. Luovuus koetaan keskeiseksi menestystekijäksi työelämässä. (Viitala 2004, 62.)

2.2 Muuttuvat organisaatiot johtamisen ympäristöinä

Henkilöstöjohtaminen on aina toteuttajansa näköistä. Se on myös voimakkaasti riippuvaista ympäristöstä, jossa johtaminen tapahtuu ja tavoitteista, joihin johtamisessa pyritään. Jokaisella yrityksellä on ominaisluonteensa, verrattavissa persoonallisuuteen. Paras tilanne on, kun hyvä henkilöstöjohtaminen on sopuoinnussa ja pystytään kehittämään sitä. Yritysympäristön luonteeseen vaikuttavat vahvasti kulttuuri, rakenne ja järjestelmät. Uuden organisaatio- ja johtamisajattelun taustalla on kolme ihmistä koskevaa peruskomusta ja niistä seurannutta tavoitetta (Viitala 2004, 104.):

Ihmiset pystyvät toimimaan aloitteellisesti. Luodaan puitteet ja mekanismit, jotka rohkaisevat heitä siihen.

Ihmiset kykenevät yhteistyöhön. Ympäristö muovataan yhteistoimintaa edistäväksi.

Ihmisellä on luontainen oppimismotivaatio. Siihen tarjotaan resurssit ja välineet.

Edellisiä edistävää organisaatiota ei pystytä kehittämään yksinomaan rakenteen avulla. (Viitala 2004, 104.)

Organisaation lähtökohtia ovat rakenne, järjestelmät, prosessit, voimavarat ja yrityskulttuuri. Nämä luovat pohjan käytännön toimintaan. Morgan (1986) on kuvannut organisaatiota seuraavilla malleilla: kone, organismi, aivot, kulttuuri, poliittinen järjestelmä, mielen vankila (?), muutosprosessi ja hallinnan väline. Mitä monipuolisempi mielikuva on, sitä ymmärtävämpää ja rikkaampaa organisaation tarkastelu voi olla. French ja Bell (1973) ovat muokanneet organisaation jäävuorimallin. Sen näkyviä osia ovat tavoitteet, tekniikka, rakenne, taidot ja kyvyt, taloudellisuus ja voimavarat. Piileviä osia ovat asenteet, arvot, tunteet, vuorovaikutus ja normisto. (Viitala 2004, 104-105.)

McGill ja Slocum (1993) ovat jaotelleet organisaation neljä kategoriaan. Ne ilmentävät oppimista ja kehittymistä. Oppimistyylit on nähtävänä organisaation kehitysvaiheina ja painotuksina eri aikoina. Organisaation laatu heijastuu vahvasti johtamiseen ja henkilöstön kehittymiseen. Kategorioita ovat osaava organisaatio, ymmärtävä organisaatio, ongelmia ratkaiseva organisaatio ja oppiva organisaatio. (Viitala 2004, 105.)

Osaava organisaatio on kaikkein vanhin. Se perustuu 1920-luvulta peräisin oleviin käsitteisiin. Osaavaa organisaatiota ovat tutkineet filosofit Adam Smith, Max Weber, Taylor ja Fayol. Perusajatuksena on parhaan mahdollisen toimintatavan löytäminen. Perususkomus on, että paras tapa on olemassa ja löydettävissä. McGillin ja Slocumin mielestä organisaatio luottaa standardoituihin toimintamalleihin, ohjeisiin ja sääntöihin. Sen mukaan asiakkaiden olisi hyväksyttävä paketoitu palvelu tai asioitava muualla. Joissain organisaatioissa tehokkuus, kontrolli ja ennustettavuus on viety huippuunsa. Organisaatio muuttaa toimintatapansa reaktionä ympäristön muutokseen. Muutokset ovat asteittaisia ja ne toteutetaan olemassa olevien menettelytapojen puitteissa. Muutokset eivät vaadi oppimista, vaan valmista osaamista. Niillä ei useimmiten ole myöskään tekemistä liiketoiminnan perussyiden kanssa. Organisaatio menestyy niin kauan, kuin markkinat ovat vakaita eikä tarvetta todelliseen oppimiseen ole. Osaavaa organisaatiota kutsutaan myös sopeutuvaksi organisaatioksi tai single-loop-organisaatioksi. (Viitala 2004, 106.)

Ymmärtävä organisaatio on arvojen virtuoosi. Se on peräisin 1980-luvulta. Sen syntyyn on monia syitä. Kilpailu on saattanut verottaa markkinaosuutta tai asiakkaat ovat ryhtyneet kaipaamaan parempaa laatua ja henkilökohtaisempaa palvelua. Teknologian kiihtyvä kehitys toimialalla on tuonut omat murroksensa ja ennen hyväksi koettu toimintatapa ei ole enää riittänyt. Osaavien organisaatioiden joutuminen ristiriitaiseen tilanteeseen on aiheuttanut tarpeen löytää vaihtoehtoinen toimintatapa vakiintuneille rutiineille ja tästä johtuen pyritäänkin säilyttämään vaikutelma kyvystä kontrolloida ja ennustaa toimintaa. Ainoat hyväksytyt uudistukset ovat sopusoinnussa arvojen, uskusten ja kulttuurin kanssa. Kulttuurin vahvistaminen ja selkiyttäminen ovat kehityksen keskeiset aseet. Tämä vaatii ennustettavuutta ja kontrollia ja muutoksen vastustusta sekä tekee selväksi, mitä kulttuuri arvostaa. Voimakaskulttuurinen organisaatio rajoittaa oppimista ja hyväksytään vain kulttuurin kanssa samassa linjassa olevat muutokset. Oman kulttuurin voimistaminen on keskeistä. (Viitala 2004, 106.)

Ongelmia ratkaiseva organisaatio kulkee analyysistä toimintaan. Sen ongelmaratkaisujohtaminen on tullut suosituksi. Silläkin on hyvät ja huonot puolensa. Hyviin puoliin kuuluvat ongelman diagnosointitaidon, analysointikyvyn ja resurssien kehittäminen valittuun toimintaohjelmaan. Johtoa on koulutettu ongelmien tunnistamiseen ja korjaamiseen sitä mukaa kun niitä ilmenee. Huonoja puolia onkin enemmän. Organisaatiosta puuttuu ongelmien syyt laajemman ymmärryksen ja kokeilevan otteen alueelta, kyky ennustaa tulevia ongelmia ja uudet toimintavaihtoehdot. Johtamisen perspektiivi on liian lyhyt. Ajattelutapa on johtanut lyhytjänteisiin kokeiluihin, nopeisiin korjauksiin, jotka eivät kumminkaan ole vaikuttaneet perusongelmiin. Organisaation filosofia on hyvin selkeä: jos jokin on rikki, on se korjattava nopeasti. Syyhyn miksi rikki ei keskitytä. Organisaation apuna on myöskin erilaisia, johdon tarjoamia kehittämissohjelmia, jotka työntekijöiden oletetaan ottavan vastaan. Ongelmina ovat ohjelmien samanaikaisesti alkaminen, ne ovat ristiriidassa keskenään tai niitä ei ole integroitu toisiinsa. (Viitala 2004, 107.)

Oppiva organisaatio on nykyinen, turbulenti organisaatio. Kokemustaustaa on tässä helppo hyödyntää. Toimivat ja pystyvät organisaatiot ovat oppivia. Nykyisin nimitys on luova johtaminen. Prosessoinnin kokemukset maksimoivat oppimisen mahdollisuuksia käyttäen lähteinään kaikkia sidosryhmäsuhteitaan: työntekijöitä, asiakkaita, toimittajia ja kilpailijoita. Organisaatio pyrkii oppimaan jokaisesta kokemuksesta sekä kuinka organisaatio kerää, prosessoi ja käyttää informaatiota. Johdon tärkein tehtävä onkin luoda oppimista edistävää ilmapiiriä. Kokeilutoiminta, avoin kommunikointi, rakentava vuoropuhelu ja kokemusten prosessointi toimivat tässä usein välineinä. Kaikilla sen sijaan on vastuu informaation keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä niin, että oppimisprosessi edistyy. Oppivalla organisaatiolla on myös asiakkaaseen oppimissuhde. Orientaatio on tällöin avoin ja suosii jatkuvaa dialogia asiakkaan kanssa. Toiminta muuttuu silti koko ajan. Tämä on kyseisessä organisaatiossa normaali ilmiö. Muutos toimii oppimista käynnistävänä asiana. Organisaatio on laadullisesti erilainen kuin muut organisaatiomallit. Sitä leimaavat avoimuus, kokonaisajattelu, luovuus, henkilökohtainen tehokkuus ja empatia. Organisaation piirteet ovat tulosta organisaation kulttuurista, strategiasta, rakenteesta, informaatioteknologiasta, palkkiojärjestelmästä, henkilöstöpolitiikasta ja johtamisesta. (Viitala 2004, 107-108.)

Muuttuvia rakenteita on paljon. Teknologian kehitys ja tuotannollisen ajattelun muutos ovat vaatineet ja mahdollistaneet suuria muutoksia työn luonteessa ja organisoinnissa. Massatuotanto ja byrokraattiset palvelut ovat johtaneet asiakkaiden yksilölliset tarpeet huomioon ottavaan, nopeaan ja laadukkaaseen tuotantoon sekä sen mahdollistaviin rakenteisiin. Tämä edellyttää monitaitoista, itsenäisesti ajattelevaa henkilöstöä, joka kohdatessaan sisäisen tai ulkoisen asiakkaan kohdatessaan osaa ja voi ratkaista tilanteen nopeasti ja laadukkaasti. Nämä ovat olennaisia muutoksia yritysten sisäisiin rakenteisiin. Muutos on kulkenut käsi kädessä johtajuuden muutoksen kanssa. (Viitala 2004, 108.)

Rakenteita tarkastellessa organisatorisesta näkökulmasta esiin nousevat yrityksen toiminnalliset kokonaisuudet, vastuu- ja valtaajat, informaatiovirrat ja rakenteiden jäykkyys ja joustavuus. Organisaatio on näin työväline, jolla resursseja yhdistetään. Yrityksen organisatorinen olemus on tarkasteltavissa eri tavoin liittyvien henkilöstöryhmien näkökulmasta. (Viitala 2004, 108.)

Handy (1997) on kehittänyt nk. apilanlehtiorganisaation. Sen ensimmäinen apilanlehti sisältää ydinosaamista hallussaan pitävät ammattilaiset. Tämä joukko on erittäin sitoutunut organisaatioon ja luo osaamisellaan kilpailukyvyn. Toinen apilanlehti kuvaa ulkopuolisilla asiantuntijoilla teetettävää osaa organisaation toiminnasta ja tiedon muodostumisesta, mikä koetaan tärkeäksi. Ammattiryhmiä ovat alihankkijat, tuotteiden toimittajat ja yritystensä kautta palveluja myyvät asiantuntijat. Kolmas apilanlehti sisältää liitännäishenkilöstön, johon kuuluvat organisaatioon löyhästi liittyvät työntekijät. He ovat kiireapulaisia, osa-aikatyöntekijöitä ja muita henkilöitä, joiden osaaminen on helposti korvattavissa. Organisaation hahmo saa tässä uusia ulottuvuuksia. Hankalampaa sen sijaan on määritellä rajat ja jäsenet. Alihankkijat ja suhdeverkosto organisaatiossa ovat tiiviimpiä ja tärkeämpiä kilpailukyvyn kannalta kuin osa-aikatyöntekijöiden ryhmä – vaikka juridinen määritelmä viestisikin toista. (Viitala 2004, 108-109.)

Yrityksen organisatorisen rakenteen ja strategian yhteensopivuus on nykyään kilpailuetu. Yksi johtamisen väline on rakenne, joka tehokkaimmillaan mahdollistaa vastaimisen toimintaympäristön muutospaineisiin. Parhaimmillaan se tuottaa joustavuutta ja muutosketteryyttä toimintaan ja asiakkaiden palvelemiseen, pahimmillaan se jäykistää toimintaa ja muodostuu esteeksi tai haitalliseksi hidasteeksi. Rakenne muodostaa tässä

johtamisen toimikentän – usein se on muodostunut jo vuosikymmeniä sitten. Vähittäiset muutokset eivät välttämättä vastaa johtajien haasteita ja toiveita ja haasteeksi nousee rakenteen muuttaminen. (Viitala 2004, 109.)

Organisaatio on tarkasteltavissa myös puhtaasti tehtäväalueiden sekä valta- ja vastuusuhteita määrittävien rakenteiden näkökulmasta. Tässä eri asioiden yhteydet ja vastuualueet ovat silti erilaisia. Organisaation rakennekartta onkin usein vuosikertomuksissa. Aiemmin ne olivat hyvin yksityiskohtaisia mutta nykyään ne on pelkistetty yleisinformaatioon päätoimialoista, -toiminnoista ja vastuuhenkilöistä. Rakenteen merkitystä on haluttu vähentää. Syynä tähän on rakenteiden joustavuuden lisääntyminen. Tarkastelun painopiste on rakenteiden sijaan prosesseissa ja toiminnassa. Rakenteiden kehittäminen kulloiseenkin tilanteeseen on nykyinen malli. (Viitala 2004, 109.)

Organisaatorakenne on parhaimmillaankin vain tietyn hetken sovittua tehtävä- ja vastuujakoa. Se rakennetaan yleensä pidemmäksi aikaa kerralla (n. vuodeksi pienemmissä yrityksissä, isommissa pidemmäksi aikaa) ja heijastuu yrityskulttuuriin vahvasti. Organisaatio on dynaaminen, monitahoinen ja monisyinen todellisuus. Sitä rytmittävät ja säätelevät sosiaaliset tapahtumat ja tekijät. Infrastruktuuri koostuu rakennuksista, tiloista, koneista, laitteista ja informaatiojärjestelmistä. Sen rakennekuvaus on karkea hahmo toiminnallisesta työjaosta. Rakenteita voi tarkastella usealla eri alueella. Näitä ovat liiketoiminta-alueet, tuoteryhmät ja maantieteelliset toiminta-alueet. Rakenne osoittaa ryhmät ja toiminnot ja heijastaa sisäisiä vuorovaikutussuhteita sekä valta- ja vastuusuhteita. Se kuvaa toimintojen keskinäisiä painotuksia ja toimii kilpailustrategian muodostamisessa. (Viitala 2004, 109-110.)

Johdon kannalta pieni yritys on helppo johtaa ison vaatiessa sovitun rakenteen. Rakenteen puuttuminen johtaa tietämättömyyteen omasta vastuustaan jolloin tehdään päällekkäisiä asioita. Tehtäviä jää tekemättä ja kukaan ei tiedä kenellä on oikeus tehdä päätöksiä. Päätösvallan ja vastuualueiden on oltava tiedossa. Päämääriin tähtäävät toiminnot pilkotaan tehtäviin ja tehtäväkokonaisuuksiin. Logiikan käyttö johtaa hallittavuuteen ja tehokkuuteen. Yrityksessä toimiville rakenne ja kuvaus ovat kehittämisen työkalu ja kartta, joilla viestintää ja toimintaa pystytään suuntaamaan ja koordinoimaan. Kaaviot toimivat ikään kuin karttoina: Ne jäsentävät ajatuksia, auttavat löytämään kohteita ja auttavat näkemään asioiden välisiä yhteyksiä sekä helpottavat vaikutustekijöi-

den jäljittämistä ja löytämistä. Ne mahdollistavat myös systeemisen näkemyksen kehittämisen organisaation kokonaisuudesta. Ulkopuolisille ne toimivat opasteena yrityskokonaisuuden hahmottamiseen. Rakenne kuvaa sitä, miten organisaation ihmiset ovat järjestäytyneet tehtäviinsä ja toisiinsa nähden päästäkseen tavoitteisiinsa. Toisin sanottuna rakenne kertoo millaisiin kokonaisuuksiin tehtävät on jaettu, millaisten kokonaisuuksien tavoitteita ja taloutta seurataan erikseen sekä mistä kukakin on vastuussa ja mitä tekee, kenen kanssa toiminnasta vastaa, kenen ohjauksessa työskentelee ja ketä palvelee. Organisaatiokartat nähdään myös hologrammeina. Ne ovat moniulotteisia ja monimutkaisia verkostoja ja rakenteeltaan enemmän molekyyliä tai hunajakkenoja kuin siistejä laatikkomuodostelmia. Nykyinen kehityssuunta on organisaatiohierarkian väheneminen. Edellä mainitut ovat vakiintuneet käytännöiksi luokiteltuina päätyyppeihin. Klassisten organisaatorakenteiden tunteminen tuo välineitä yritysten rakenteiden analysoimiseen ja ymmärtämiseen sekä kehittämisenäkemyksen muovaamiseen. (Viitala 2004, 110-111.)

Rakennetta hahmotettaessa toimintokokonaisuudet johtavat yksittäisiin työkokonaisuuksiin. Organisaatiota tarkastellaan silloin ylhäältä alas tai alhaalta ylös. Ytimenä ovat liiketoimintaprosessit, joiden mukaan rakennetta muovataan ja kehitetään. Ympäriälle organisoidaan tehtäväkokonaisuudet, vastualueet ja yhteistoiminta. Toimintokokonaisuudet myös viestivät sen, millaisia kokonaisuuksia seurataan tuottojen ja kustannusten osalta erikseen. Tässä jaossa siirrytään hienojakoisempiin kokonaisuuksiin aina yksittäisen työntekijän työkuvaan saakka. Rakenne on karkeaa ja toiminnot ja osat alueet koetaan yksityiskohtaisemmin. Osaston ja yksikön rakenne on kuvattavissa henkilötasolle saakka. Toiminnoilla ja tehtävillä on myös erilaisia jakoperusteita. Näitä ovat prosessit (asiakaspalvelu, valmistusprosessi jne.), toiminnot (markkinointi, valmistus, logistiikka, varastonhoito jne.), tuotteet ja tuoteryhmät (makeiset, mehut, vauvanruoka jne.), palvelut (rahoituspalvelut, kiinteistöpalvelut, sijoituspalvelut jne.), asiakkaat (yrittäjäasiakkaat ja yksityisasiakkaat tai miehet ja naiset, nuoret, lapset jne.) ja alueet. (Viitala 2004, 110-111.)

Rakenteesta sovittaessa ja kehitettäessä huomio kohdistuu vertikaaliseen ja horisontaaliseen jakoon. Vertikaalinen muodostuu päällekkäisistä tasoista yleensä hierarkkisessa järjestyksessä. Nykyään tasot on karsittu vajaaseen viiteen tasoon aiemmasta vajaan kymmenestä. Horisontaalinen sen sijaan koskee rinnakkaisia tehtäväkokonai-

suuksia tai tehtäviä. Vertikaalinen ja horisontaalinen ovat molemmat vaativuudeltaan tai asemaltaan suurin piirtein saman tasoisia. (Viitala 2004, 111.)

Nykyään yritykselle määritellään menestykselle keskeiset prosessit. Organisaatio rakennetaan tukemaan edellisiä. Ydinprosessit ovat elintärkeitä: Ne puretaan toimintaketjuiksi ja niitä varten rakennetaan riittävä yhteistyöverkosto varmistamaan prosessien sujuvuutta. Tukitoimintojen organisointi johtaa ydinprosessien tehokkaaseen auttamiseen. (Viitala 2004, 111.)

Mintzberg on vaikuttanut organisaatorakenteiden tutkimiseen 1970-luvulta alkaen. Hän on tutkinut ja analysoinut organisaatioiden rakenteiden kehitystä. Hänen teorioillaan on myös vaikutusta käytännön johtamistyöhön. Mintzbergin mukaan organisaatiossa on valtasidoksia (kuka vastaa mistäkin), tehtävisidoksia (kuka tekee mitäkin), poliittisidoksia (mitä hyötyä meille) ja identiteettisidoksia (ketkä ovat me?). Organisaatio on hänen mukaansa jaettavissa viiteen osaan. Näitä ovat operatiivinen ydin eli käytännön työ, strateginen huippu eli ylin johto, keskilinja eli huipun ja ytimen välissä toimivat linjajohtajat, teknostrukturi eli suunnittelijat ja järjestelmät sekä tukihenkilöstö eli erikoisasiantuntijat operatiivisen toiminnan ulkopuolella. (Viitala 2004, 112.)

Mintzberg on myös kehittänyt teorian, joka jäsentää organisaatiot viiteen päätyyppiin. Näitä ovat yksinkertainen rakenne, konebyrokratia, ammattilaisbyrokratia, tulosityksikköorganisaatio ja projektiorganisaatio. (Viitala 2004, 112-114.)

Yksinkertainen rakenne kuvaa lähinnä pientä yritystä. Sen strategista huippua ja alapuolella olevaa operatiivista ydintä yhdistää vain pieni esimiesten joukko, johon kuuluvat yrittäjäjohtaja ja lähimmät työntekijät. Siinä on mukana teknostrukturia ja tukihenkilöstöä niukasti, mutta sisäinen yhtenäisyys vahvistuu läheisten työsuhteiden, suoran valvonnan ja keskinäisen sopeutumisen kautta. Ominaista tälle on nuoruus ja yrittäjähenkisyys ja se toimii rakennepohjana useimmille yrityksille. (Viitala 2004, 112-114.)

Konebyrokratia on yritysten seuraava kehitysvaihe. Sen työnjako on pitkälle eriytynyt. Työtehtävät ovat lähinnä koneellisen toiminnan koordinoimista. Keskijohtoa on tällöin paljon ja heidän tärkein tehtävänsä on valvonta ja konfliktien torjunta. Kyseinen malli

omaa suuren tukihenkilöstön, mutta myös ongelmia. Näitä tulee vastaan ympäristön äkillisessä muutoksessa. Valmistettaessa lyhytkestoisia, yksilöllisiä tuotteita asiakkaille erotetaan toisistaan linjaorganisaatiot, linja-esikuntaorganisaatiot ja vastualueet. Konebyrokratia on vakiintuneen tuotannollisen toiminnan operatiivinen taso. (Viitala 2004, 112-114.)

Ammattilaisbyrokratian keskeisin osa on operatiivinen ydin. Sillä on kehittynyt tukihenkilöstö keskittyen operatiiviselle ytimelle työskentelemiseen. Sen ydin tekee tärkeitä päätöksiä johdon rinnalla, keskilinja on vaatimaton ja vallan matka ylhäältä alas on vähäistä. Tukihenkilöstöä on paljon ja sen tarkoitus on säästää paremmin palkattujen ammattilaisten työaika. Ammattilaisbyrokratia toimii parhaiten vakaissa ja pysyvissä oloissa. (Viitala 2004, 112-114.)

Tulosityksikköorganisaatio ei muodosta yhtenäistä rakennetta strategisesta huipusta operatiiviseen ytimeen. Sen keskilinja on jaettu useisiin yksikköihin, joita kutsutaan tulosityksiköiksi. Tulosityksikköorganisaatio on konebyrokratian kokoonpanomalli, jossa jokainen yksikkö on tietyissä määrin itsenäinen. Yksiköiden toimintaa koordinoidaan organisaation huipulta käsin suoritusten valvonnan ja työtulosten standardoinnin kautta. Yrityksen johto delegoi tällöin valtaa tulosityksikön johtajille mutta ei takaa vallan hajauttamista tulosityksiköisen sisällä. Työtulosten standardointi ylläpitää tulosityksiköiden byrokraattista rakennetta. (Viitala 2004, 112-114.)

Projektiorganisaatio on ainoa organisaatio, joka pystyy reagoimaan aidosti ympäristön jatkuviin muutoksiin. Siinä byrokratia on korvattu projektiryhmillä ja matriisityyppisillä rakenteilla jotka kokoavat asiantuntijoita joilla on suurempi asiantuntemus kuin yksittäisillä asiantuntijoilla. Ylimmän johdon tehtävä on asiantuntemuksen integrointi ja koordinointi, ei enää ohjaus ja valvonta. Tällöin toimintayksiköiden huipun, keskilinjän ja operatiivisen ytimen rajat hämärtyvät ja menettävät merkitystään. Ominaista on dynaamisuus, monimuotoinen hallinta ja innovatiivisuuden edistäminen. Projektiorganisaation toinen nimi on tiimiorganisaatio. Se on tämän päivän (2004) kehittynein, monipuolisin ja luovin organisaatiomuoto. Projektiorganisaatio on määräaikainen järjestely projektin onnistumiseksi. Se soveltuu tehtäviin, jotka ovat kertaluonteisia ja joilla on selvästi määriteltävissä oleva päämäärä, riittävän merkittäviä ja laajoja, ainutlaatuisia ja sellaisia, ettei organisaatiolla ole niistä kokemusta ja monimutkaisia ja jotka vaativat

eri asiantuntijoiden välistä yhteistyötä. Projektin johtaminen poikkeaa normaalista esimestehtävästä monessa suhteessa. Projektin johtajan tavoite on luoda projektin avulla uutta eikä tehtävä ole henkilöstön työehtojen sääntely tai toiminnan valvonta. Projektio-organisaatiossa on luotettava ryhmänsä jäseniin. (Viitala 2004, 112-114.)

Myös Quinn (1985) on jäsentänyt organisaatorakenteiden ja kulttuurien sekavahkoa kenttää. Hänen mukaansa on olemassa neljä erilaista organisaatiotyyppiä. Näiden suuntaus on yksilöllisyydestä yhteisöllisyyteen ja sisäänpäin suuntautumisesta ulospäin suuntautumiseen. Tyyppejä ovat byrokraattis-rationaaliset organisaatiot, tiimiorganisaatiot, verkosto-organisaatiot ja prosessi- ja projektiorganisaatiot. Näistä tiimiorganisaatiot edustavat tapaa organisoida sisäistä toimintaa yhteisölliseen suuntaan, verkosto-organisaatioissa toteutuvat samanaikaisesti sekä ulospäin suuntautunut toiminta että yhteisöllisyys kun prosessi- ja projektiorganisaatioissa keskeisin lähtökohta on asiakas. Ne eivät silti sulje toisiaan pois, vaan ne saattavat toimia rinnakkain yllättävän hyvinkin. Yritys voi hakea sisäistä tehokkuutta tiimeistä, asiakaslähtöisyyttä luomalla prosessiorganisaation, ollen samaan aikaan organisaation jäsenenä ja yleisellä kehityksellä kohti yhteisöllisyyttä ja ulospäin suuntautunutta toimintaa, kuten verkosto-organisaatioissa on mallina. Tähtäimenä on mahdollisimman suuren sisäisen tehokkuuden hakeminen. Näillä alueilla liikkuvat yritykset, jotka perustavat toimintansa kilpailukykyihin, joita ovat alhaiset tuotantokustannukset ja massatuotanto. Seuraavassa organisaatiotyyppistä tarkemmin. (Viitala 2004, 114-115.)

Byrokraattis-rationaaliset organisaatiot toimivat klassisten organisaatiotyyppien mukaan. Näitä ovat linjaorganisaatio, linja-esikuntaorganisaatio, toimintokohtainen organisaatio ja matriisiorganisaatio. Kyseisissä organisaatioissa käsitellään hierarkkisia organisaatorakenteita. Niiden juuret ovat syvällä keskitetyssä valvonnassa. Taustalta löytyy oletus että esimiehet tietävät enemmän kuin alaisensa. Tuote-, markkina- ja asiakasosaaminen alemmilla työntekijätasoilla aiheuttaa hierarkioiden natisemista liitoksistaan. Tietotekniikan kehitys on mahdollistanut päätöksenteon modernisoinnin kun informaatiojärjestelmät on tehty kaikkien käyttöön. (Viitala 2004, 115-116.)

Johdon voimavarat kohdistetaan byrokraattis-rationaalisissa organisaatioissa strategioiden luomiseen ja toiminnan koordinointiin, ei operatiivisen päätöksenteon valvontaan ja ohjeistamiseen. Linjaorganisaatioissa toimivalta keskittyy ylimmälle johdolle. Jokai-

nen työntekijä saa ohjeita yhdeltä (lähimmältä) esimieheltään tiedon kulkiessa vain ylhäältä alas. Vastuualueet on erotettu selkeästi toisistaan perustuen esimerkiksi tuotekohtaiseen tai maantieteelliseen jakoon. Ongelmia ovat synergian vähäisyys linjan vastuualueiden välillä, keskinäinen kilpailu ja tehtävien päällekkäisyys. Nämä ongelmat ja vastuualueet ovat tyypillisiä tuotannollisessa toiminnassa. (Viitala 2004, 116.)

Toimintokohtaisessa eli funktionaalisessa organisaatiossa linjajako perustuu toimintoihin, kuten myynti, markkinointi, tuotanto ja logistiikka. Pienyrityksessä näitä ovat varasto, maalaamo ja pakkaamo. Organisaatio toimii parhaimmin yhden liikeidean yrityksessä, jossa eri toimintojen yhdistäminen on vaivatonta. Ongelma on, että vain yrityksen johto näkee liikeidean kokonaisuudessaan. (Viitala 2004, 116-117.)

Linja-esikuntaorganisaatiossa on lisätty edellisiin erillisiä esikuntaelimiä. He työskentelevät asiantuntemuksellaan johdolle ja kaikille muillekin yksiköille. Esikuntaelimiä ovat mm. konsernin sisäinen pankki, talousosasto, henkilöstöyksikkö tai kiinteistöyksikkö. (Viitala 2004, 117.)

Matriisiorganisaatio syntyy, kun liikeidean ja toiminta-alueiden määrä ja erikoisosaamisen tarve lisääntyvät ja linjaorganisaatio ei enää riitä. Erikoisosaamisen hyöty leviää näin kaikille tulosalueille tai yksiköille. Toimintojen välisenä yhdyssiteenä toimii yhteistyötä tekevä henkilöstö, jonka erikoisosaamisalueiden ja linjojen risteyskohdissa yksilöt ja tiimit oppivat ja työskentelevät synergisesti. Nykyisin isoimmat organisaatiot käyttävät matriisiorganisaatiota. Siinä toimivat funktionaalinen ja projektiorganisaatio samanaikaisesti molempien ohjatessa henkilöstöä ja toimintoja. Matriisiorganisaatio mahdollistaa tehokkaamman henkilöresurssien käytön ja on joustavampi kuin funktionaalinen organisaatio. Ongelmana tosin on kahden ohjausjärjestelmän aiheuttamat ristiriidat. Kuten Welch, General Electricin johtaja on sanonut: Hierarkkisessa organisaatiossa kumarretaan kohti pääjohtajaa ja pyllistetään kohti asiakasta. (Viitala 2004, 117.)

Prosessi- ja projektiorganisaatioissa päätöksen tekeminen tapahtuu reaaliaikaisesti, ilman harkinta-aikoja ja hetkellisen informaation varassa. Monimutkaisia vaikutussuhteita on organisaation sisä- ja ulkopuolella. Kun aiemmin riitti siisti ja järjestelmällinen päätöksenteko sopusoinnussa organisaatorakenteen kanssa, nykyään riittävän toimin-

tanotkeuden takaavat matalat, joustavat ja päätöksentekovaltuuksia laajalle jakavat organisaatorakenteet. (Viitala 2004, 118.)

Organisaatioiden madaltamista on tapahtunut 1980-luvulta lähtien kun hierarkiatasoja on vähennetty siirtämällä toiminnat sopivimmille osille kenttiä. Se näkyy itseohjautuvien työryhmien perustamisena ja asiakas- ja tuotekohtaisina yksikköinä osastojen ja yksiköiden sisällä. Silloin keskijohdon määrää vähennetään ja yhden johtajan tai esimiehen vastuulla voi olla suurempi joukko raportoivia alaisia kuin aiemmin. Madaltaminen tapahtuu käytännössä tiimiorganisaation perustamisen avulla. Tuloksen seuranta alimmilla askeleilla tuo tutkitusti tehokkuutta toimintaan lyhentäen urapolkua pysty-suunnassa. Madaltaminen myös tarjoaa haasteellisempia tehtäviä organisaation eri tasoilla kuin aikaisemmin. Tällöin haastavuus ja vaativuus kasvavat hierarkiassa noustessa. Myös sivusuuntaan organisaatiossa liikkuminen luo haastavia urakehittymismahdollisuuksia ja vahvistaa monipuolisen osaamisen ja näkemyksen kehittymistä siirtyjässä ja työyhteisössä. (Viitala 2004, 118.)

Tiimiorganisaatio on kolmas organisaatiomalli. Se on organisaatio, jossa tiimit ovat keskeisiä suorittavia yksiköitä. Tiimiorganisaatio koostuu joukosta ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite, saavuttamiseen kun tarvitaan sujuvaa yhteistyötä sekä yksilöiden tietojen ja taitojen muodostamaa synergiaa. Operatiiviseen toimintaan liittyvät tehtävät vastaavat parhaimmin mielikuvaa pysyvistä tiimeistä. Lawler (1992) on listannut seitsemän ominaisuutta, jotka erottavat tiimit muista työryhmistä. (Viitala 2004, 119.):

Vastuu: Tiimi on paljolti itse vastuussa työnsä suunnittelusta ja tuloksista.

Kokoonpano: Tiimiin kuuluvat yleensä kaikki samaan työvaiheeseen tai -prosessiin osallistuvat työntekijät. Tiimiin jäsenyys ei ole vapaaehtoista.

Päätösvalta: Tiimeillä on varsin laaja itsenäinen päätösvalta. Itseohjautuva tiimi tekee kaikki ne ratkaisut, jotka kuuluvat pienen liikeyrityksen hoitamiseen, kun taas osittain itsenäisen tiimin päätösvalta on huomattavasti rajoitetumpi.

Koulutus: Tiimin jäsenet saavat yleensä koulutusta, joka liittyy paitsi työtehtävien hallintaan myös ryhmän sisäiseen yhteistyöhön.

Kokoukset: Tiimit kokoontuvat säännöllisesti laatimaan aikatauluja ja arvioimaan omaa työtään.

Valvonta: Valvonta on tiimityössä yleensä epäsuoraa ja vähemmän näkyvää kuin tavanomaisessa työympäristössä.

Palkkaus: Tiimityön palkka maksetaan usein taitojen mukaan.

Organisaatorakenteeseen siirtyminen merkitsee sivusuuntaisten kytkentöjen lisäämistä. Tiimien avulla tavoitellaan strategisia tavoitteita, kuten nopeus, kustannukset, laatu, oppiminen ja innovaatiot. Tiimeihin siirtyminen ja tiimien hyödyt esiin tuovan kulttuurin kehittäminen eivät kumminkaan ole kivuton prosessi. Työyhteisöille on vaikeaa luopua yksilökeskeisestä ajattelutavasta ja täydellisestä itseohjautuvuudesta ja siirtyä yhteisöllisyyteen ja jakamiseen. Pahimmillaan on jouduttu luopumaan tiimiorganisaatioon tähtävistä hankkeista kun ei ole jaksettu uskoa hyötyihin kivuliaimmissa vaiheissa. (Lawler 1992 teoksessa Viitala 2004, 118-119.)

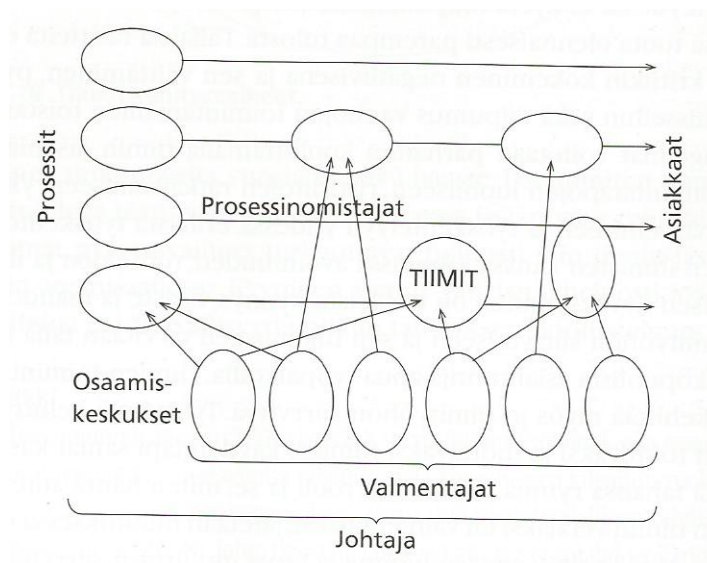
Tiimeihin siirtyminen on alkanut tehtaista tuotantosolutiimeihin siirtymisenä. Tämä on suoritettu liukuhihnatyön haittojen poistamiseksi ja joustavuuden lisäämiseksi. Tiimit ovatkin levinneet voimakkaasti 1980-luvun puolivälistä tukitoimintoihin, asiantuntijatehtäviin, palveluihin, johtamiseen ja muihin tehtäviin. Tiimeihin siirtymistä suositaankin nykyään kaikkialla. (Viitala 2004, 119.)

Mainetta tulevaisuuden kehityssuuntien kuvaajana kerännyt Galbraith on ennustanut tiimien saavan yhä merkittävämmän roolin organisaatioiden päätöksenteossa ja toiminnassa. Hänen perustelunsa ovat melko laajat. Niiden mukaan perinteiset hierarkkiset organisaatorakenteet eivät mahdollista riittävän tehokasta integraatiota organisaation toimintojen välillä ja tiimit ovat ennen kaikkea osaamista integroiva mekanismi. Näin ollen tieto siirtyy tiimin sisällä kaikkiin suuntiin yrityksessä. Tiedon ja osaamisen tehokas yhdistely ratkaisee selviytymisen monimutkaistuvassa ympäristössä ja integroivien mekanismien merkitys siinä on keskeinen. (Viitala 2004, 120.) Samaan ovat päätyneet myös kuuluisat taloustieteilijät Lawrence ja Lorsch. Heidän mukaansa erityisesti korkea erilaistamis- eli differentiaaliaste tuotannossa ja palveluissa haastaa tehostamaan integrointimekanismeja. Tiimien ohella muita integroivia tekijöitä ovat johtajuus, yhteinen visio, informaatiojärjestelmät ja kehittämishankkeet. (Viitala 2004, 119-120.)

Tiimien tehokkuus riippuu yrityksen strategiasta ja työn luonteesta. Ne soveltuvat joihinkin tilanteisiin paremmin kuin toisiin. Tärkeitä ehtoja tiimityöhön siirtymiselle ovat työyhteisön ja koko organisaation muutosvalmius sekä asian kosketus kaikkeen toimintaan ja kaikkiin jäseniin organisaatiossa. Vastustavassa organisaatiossa tämä ei toteudu. Myös perustelut entisille hierarkkisille organisaatorakenteille ovat kyseenalaistu-

neet ja muuttuneet. Aiemmin kaikki tieto oli vain yrityksen johdolla, nykyään tietoa delegoidaan tarpeen mukaan. (Viitala 2004, 120.)

Päätöksenteolle riittävä tieto on mahdollista organisoida kaikilla hierarkiatasoilla. Työntekijöiden koulutustason nousu on johtanut työntekijöiden kykyjen nousuun tiedon ja päätösten käsittelyssä. Edellytykset tiimiorganisaatioon siirtymiselle ovat kehittyneet muun kehityksen myötä. (Viitala 2004, 120.)



Kuvio 1. Uusi tiimiorganisaatio

(Kettunen 1997 teoksessa Viitala 2004, 121)

Hammer (1996) on kuvannut prosessiajatteluun pohjautuvaa tiimiorganisaatiota, joka on yleinen toteutusmalli tiimeihin siirtyvissä yrityksissä. Sen toiminta on monikohtaista. Ensin tuotetaan prosesseja, joista jokainen tuottaa arvoa asiakkaalle. Prosessit ovat kokonaisia toimintaketjuja, joissa ihmiset työskentelevät tiimeissä. Jokaisella prosessilla on nk. prosessinomistaja. Tiimit johtavat omaa vastuualuettaan prosessissa suhteellisen itsenäisesti. Tiimit voivat olla pysyviä tai vaihtelevia ja työntekijä voi kuulua useampaan tiimiin. Tuki annetaan osaamisen jatkuvalla kehittämiselle ja ylläpidolle. Perinteinen valvonta ja ohjaaminen eivät korostu tässä. Jokainen tiimin jäsen kuuluu myös osaamiskeskukseen jonka vetäjänä on valmentaja. Työntekijästä koulutetaan rautainen ammattilainen. Johtaja on delegoinnista huolimatta edelleen olemassa, tehtävinään

luoda visioita ja strategioita sekä vastata kokonaisuudesta. (Hammer 1996 teoksessa Viitala 2004, 121.)

Ihanteellinen tiimikoko on neljästä seitsemään mutta ei yli kymmenen, kuten edellä totesin. Yksi keino organisoida tiimejä on perustaa suurempiin tiimeihin pieniä ydinryhmiä avainratkaisuiden luomiseen ja suurimman osan työstä jaottelemiseen. Tiimi-asiantuntija Linko on todennut hyvän tiimikoon olevan yli seitsemän ihmistä. Pienemmissä tiimeissä ei tosin ole niin paljon eikä niin monipuolista tietoa kuin mitä tiimi parhaimmillaan hyödyntää. (Viitala 2004, 121-122.)

Tiimit tarvitsevat johtajiensa tuen. Tämä sisältää resurssien turvaamisen (aika, koulutus, varat, ihmiset ja välineet), tiimituen tukemisen sekä sanallisesti että näkyvillä toimilla, tiimityötä tekevien arvostamisen ja palkitsemisen, vision, toimintakaavio ja laajojen tavoitteiden viestittämisen tiimille, vanhojen perusoletusten ja toimintamallien muodostamien esteiden murtamisen ja johdon itsensä tehokkaamman tiimityön. Tiimityössä on silti vahvuutensa, mahdollisuutensa ja heikkoutensa verrattuna perinteiseen linjaorganisaatioon. Tiimien jäsenten välisiä ristiriitoja ja luottamuspulaa esiintyy helposti. (Viitala 2004, 122.)

Tiimeihin siirryttäessä ei kyetä luopumaan linjaorganisaation rasitteista. Tämä johtuu siitä, että se ei tuota olennaisesti parempaa tulosta. Rasitteita ovat kritiikin kokeminen negatiivisena, edellisen välttäminen, pyrkimys kompromisseihin ja taipumus vanhojen toimintamallien toistamiseen. Rasitteet voitetaan kouluttamalla tiimin jäseniä myönteisten toimintatapojen luomiseen, ristiriitojen ratkaisemiseen, yksimielisyyteen pääsemiseen ja työskentelyyn yhdessä erilaista työskentelytyyliä edustavien ihmisten kanssa. Keskeiset kynnykset, haaste ja mahdollisuus ovat avoimuuden, tunteiden ja ihmisten kohtaamisen hyväksyminen. (Viitala 2004, 122.)

Eniten ulkopuolista asiantuntija-apua työpaikoilla tarvitaan tiimityöhön siirtymiseen ja edellisen tukemiseen. Tiimien toimintaa on tuettava ja kehitettävä myös jo tiimityöhön siirryttyä. Työtiimit muodostuvat kasvukipujen kautta toimiviin ja tuottaviin tiimeihin. Esimiehen rooliin ja kehittymiseen tiimin vetäjäksi ja valmentajaksi on kumminkin annettu liian vähän huomiota. Palkitsemisen luonne ja tarve muuttuvatkin siirryttäessä yksilötöistä tiimityöhön. (Viitala 2004, 122.)

Suurin haaste on usein sosiaalisten muutosprosessien alueella. Henkilöstöä on valmennettava omaksuma uusi ajattelutapa organisaation toiminnasta. On myös tarjottava työkaluja tiimeissä toimimiseen sisältäen tietoa dynamiikasta, vuorovaikutuksesta ja harjaantumisesta työmenetelmissä. Tiimitoimintaan siirtyminen koskettaa syvällä olevia arvoja ja oletuksia. Sen kyseenalaistaminen ja haastaminen on vaativa prosessi. (Viitala 2004, 122.)

Tehokkaan tiimitoiminnan kehittäminen on useita vuosia kestävä haaste. Tuloksia odotetaan usein liian nopeasti. Turhauttavia tekijöitä ovat alkuvaiheessa lisääntynyt työmäärä ja väistämättömät pyrytysvaiheet. Kynninen asenne vahvistuu, jos ei ole riittävästi tietoa ja kärsivällisyyttä pitkän tähtäyksen ponnisteluun. (Viitala 2004, 123.)

Tiimeillä on viisi kehitysvaihetta. Näitä ovat muotoutuminen, pyrytys, normiutuminen, tuottaminen ja suureneminen. Muotoutuminen sisältää kohteliaisuutta ja kokeilunhalua matkalla aloittamiseen. Pyrytys on taistelua, riitelyä ja roolien jakamista. Normiutumisessa keskitytään työhön sisältäen sujuvaa toimintaa ja tehtävään sitoutumisen. Tuottamisessa kypsytään ja syntyy kaveruuksia tiimin sisällä. Tiimiin sitoutuminen tapahtuu tässä välissä. Suureneminen sisältää työn päättymisen, tuloksen juhlimisen ja menestyksen tunteen seurauksena. (Viitala 2004, 123.)

Mohrmanin mukaan tiimiorganisaation suunnittelu on oppimisprosessi. Se sisältää kolme toisiaan seuraavaa ja kertautuvaa vaihetta. Nämä ovat muutoksen pohjustaminen, tiimiorganisaation suunnittelu ja toteutusvaihe. (Viitala 2004, 124.)

Muutoksen pohjustamisessa tiimiorganisaatioon siirtyminen vaatii henkistä valmistautumista. Siinä on luotava henkilöstölle yhteistä näkemystä organisaation tavoitteista ja strategiasta. Arvot, joihin ollaan pyrkimässä, on tarpeen yksilöidä. Keskustelun on oltava mahdollisimman avointa ja yhteistä. Muutoksen pohjustamisessa on kohtuullinen määrä tehtävää. Siinä arvioidaan kriittisesti nykyisiä toimintamalleja. Johtopäätöksiä tehdään yhdessä. Siinä pohditaan myös kriteereitä, joiden varassa organisaation uudistustyö voi alkaa. On myös etsittävä mahdollisimman paljon tietoa eri mahdollisuuksista, joilla tavoite on saavutettavissa. Tätä löytyy usein teorioista ja hyvistä käytännöistä.

Näitä kutsutaan myös opiskeluvaiheeksi, jossa tavoitteena on luoda kehys ja kriteerit tiimiorganisaation kehittämistoimille. (Viitala 2004, 124-125.)

Tiimiorganisaation suunnittelussa voidaan edetä esimerkiksi seuraavien vaiheiden tutkimisen ja määrittelyn kautta. Vaiheita ovat työtiimien tehtävien ja luonteen yksilöiminen, integraatiotarpeiden eritteleminen, johtamisrakenteen ja johtamisroolien selkiyttäminen, integraatioprosessien suunnitteleminen ja suoritusten ohjauksen kehittäminen. (Viitala 2004, 125.)

Toteutusvaiheessa on käytössä kokeilu- ja oppimisprosessi, jossa toisiaan seuraavat siirtyminen, arviointi, tiedon hankinta ja kehittämistoimet. Tiimit oppivat vain tekemällä: on varattava aikaa ja saatava tukea ja tietoista arviointia. Virheitä ja epäonnistumisia on sallittava alusta lähtien, mutta nämä voidaan kääntää myös kehittämisen rakennusaineiksi. Toimivuuden mittaaminen tapahtuu jäsenten itsearviointilla, asiakastytyväisyydellä, tavoitteiden saavuttamisella ja taloudellisella tuloksella. (Viitala 2004, 125.)

Verkosto-organisaatio on neljäs organisaatiomalli. Verkstorakenteet yleistyvät vauhdilla ja niillä haetaan vastausta joustavuuden vaatimuksiin. Toiminnan ytimenä on yritys, jolla on brändi hallussa ja jonka ympärille kootaan joukko itsenäisiä yrityksiä vastamaan erilaisista toiminnoista, joita tarvitaan brändin tuotteiden valmistamiseen asiakkaille. Liikeidean kehittäminen ja vastaaminen tuotteen markkinoinnista on omalla vastuulla. Ulkopuolelta katsottuna näkyy koko valmistusprosessi ja osa tukitoiminnoista. Yritys toimii yritysverkon varassa. Tästä johtuen koko organisaation määrittäminen on ongelmallista. Organisaation muodostavat yhdessä saman tuotteen ja tuotantoketjun ympärille ryhmittäytyneet yritykset. Suhteet ovat tässä normaaleja kauppasopimuksia ilman omistussuhteita. Organisaatiota liimaakin keskinäinen riippuvuus ja yhteinen tavoite tuotteen ja markkinoiden suunnassa. (Viitala 2004, 125-126.)

Verkostomaisessa toiminnassa yritysten väliset rajat hämärtyvät. Yritysten rajat pysyvät selvinä toimittaessa perinteisen markkinatalouden mukaisesti. Näin yritysten välille syntyy kauppasuhte markkinoiden kautta. Kauppasuhteet ovat pitkäaikaisia vaikka kauppakumppani muuttuukin usein. Tähän syinä ovat yritysten välisten kytkösten ohuus ja vain harvojen toistensa kanssa tekemisissä oleminen yli organisaatorajojen. Verkostosuhteet ovat pitkäaikaisia. Toimijoiden suhde on kiinteämpi ja suhteet ovat yli

organisaatorajojen. Tilanne on henkilöstöjohtamisen kannalta haastava. Keskeisiä kysymyksiä ovat kuka tällaista rajapintaorganisaatiota johtaa ja voiko verkostossa syntyä oikeaa tiimityöskentelyä ja yhteistä näkemystä toiminnan suuntaamiseksi. Verkoston menestyksellä toiminta edellyttää verkoston eri osapuolilta yhteistyön määrittelyä, yhteistä tahtoa ja keskittymistä yhteistyön kehittämiseen. (Viitala 2004, 126.)

Verkostotalouden toimintamallien yleistyessä on siirrytty verkosto-organisointiin. Kyseisen ilmiön tunteminen esimiestyössä on tärkeää. Yritysten välille syntyy rajapintarakenteita (esimerkiksi kehittämissuhteita), yhteistyön arviointitilaisuuksia ja tuotantopavereja, joissa kahden tai useamman yrityksen ihmiset työskentelevät yhdessä. Näin syntyy sellaista organisointia, jossa on mukana työntekijöitä vähintään kahdesta yrityksestä. Verkoston jäsenet voivat olla täysin riippuvaisia toisistaan ja töissä muissakin verkostoissa samanaikaisesti. Kommunikaatiosuhteiden määrä voi verkosto-organisaatioissa kasvaa hyvinkin suureksi. Keskeisiä menestystekijöitä ovat vuorovaikutustaidot ja taito kehittää toimivia informaatioverkostoja toiminnan tueksi. (Viitala 2004, 126.)

3 Organisaatiokäyttäytyminen yleensä

Organisaatiokäyttäytyminen on koettu tutkittavaksi tieteenalaksi jo satoja vuosia, mutta liiketalouden kannalta sitä on tutkittu antiikin ajoilta asti. Nykyinen malli vaatii usein komiteatapauksia verkostojen ja tiimien kesken, tiedon rakentamaa perusrakennetta yhteiskunnissa, arvojen ja itsensä johtamista sekä teknistä ymmärrystä tunneälyn ja ryhmätoiminnan kautta. Erilaisuus ja globalisaation ovat tämän ajan haasteita organisaatiokäyttäytymisen integraatiossa. Nettiin siirtyminen on helpottanut tätä asiaa jo paljon. (McShane & Von Glinow 2010, johdanto.)

Organisaatiokäyttäytymistä tutkitaan usein eri muuttujien kautta. Näitä ovat esimerkiksi tunteet ja motivaatio, asenteet, päätökset, käyttäytyminen, tiimien yhtenäisyys, johtajuus, henkilökohtaiset voimavarat, organisaation tehokkuus ja arvostava tutkimustyö. Näistä viimeisin on myös tärkeä strategia organisaatioiden muuttumisessa. Yrityksen johtamisessa jaetaan mallit usein markkinointiin, informaatiojohtamiseen ja

henkilöstöjohtamiseen. Ylin riippuva muuttuja on organisaationallinen tehokkuus. (McShane & Von Glinow 2010, johdanto.)

Organisaatiokäyttäytyminen voidaan jakaa myös useampaan eri konseptiin. Näitä ovat yhteistyö, motivaatio, kommunikaatio, luovuus, valtuutus, organisaationallinen oppiminen ja johtajuus. Haasteina henkilökohtaisessa käyttäytymisessä organisaatiossa sen sijaan ovat globalisaatio, kasvava työvoiman eroavaisuus sekä ilmenevät työntekijöiden väliset suhteet. (McShane & Von Glinow 2010, 4.)

Organisaationallisessa käyttäytymisessä löytyy seitsemän erilaista avattavaa perustermiä: organisaationallinen käyttäytyminen, organisaatio, organisaationallinen tehokkuus, avoimet järjestelmät, johdon hallinta, organisaationallinen johtaminen ja imukykyinen tilavuus. Näistä enemmän omassa luvussaan, termien selityksessä. (McShane & Von Glinow 2010, 4-5.)

Organisaationallisesta käyttäytymisestä tehtiin varsinainen tieteenala 1940-luvulla vuosisatojen aiemman tutkimuksen jälkeen. Alaa ovat tutkineet mm. Platon, Konfutse, Adam Smith (1776), Max Weber (1876), Taylor, Follett jne. Aihe on koettu tärkeäksi myös kauan työelämässä olleiden taholta ja sen tarve on laaja. Alan hyödyntämismahdollisuudet ovat suuret, sekä yksilökohtaisesti että yhteisöllisesti. Aiheen huomioivat yritykset menestyvätkin taloudellisesti paremmin kuin sen huomiotta jättävät. (McShane & Von Glinow 2010, 5-6.)

Organisaationallinen tehokkuus on myös nostettavissa laajemmin esille: sen muodostavat organisaationallinen suoritus, menestys, hyväntahtoisuus, terveys, kilpailukyky ja huippuosaaminen muutaman mainitakseni. Sen voi määritellä myös sillä kuinka hyvin organisaation tavoitteet on saavutettu. Kuten yleinen sääntö sanoo, tuotannon olisi pysyttävä budjetissa ja kohteen tuotoissa. Tässä termissä on otettava huomioon avoin näkökulma, organisaationallinen oppimisen näkökulma korkeatasoisen työalueen näkökulma ja osallisten näkökulma. (McShane & Von Glinow 2010, 7.)

Edellä mainittuja termejä voi myös avata. Näistä avoin näkökulma on jaettavissa kahteen osioon. Varsinainen merkitys tällä on kumminkin sen itsensä merkitys: "Sana avoin kuvaa tätä läpäisevää suhdetta, kun taasen suljetut systeemit voivat olla olemas-

sa riippumatta ulkoisesta ympäristöstä.” Sisäisten varasysteemien tehokkuus sen sijaan on arkitoiminnoissa oleellisempi. Organisaationallinen tehokkuus ja johdon hallinta (kts. termit) ovat oleellisimpia, etenkin, kun niitä mitataan suorituskyvyn ja tehokkuuden kannoilta. (McShane & Von Glinow 2010, 7-9.)

Organisaationallinen oppimisen näkökulma voidaan jakaa neljään osaan: tiedon hankkiminen, jakaminen, käyttö ja varastointi, termi imukykyinen tilavuus, tietopääomaan eli organisaationallisen tiedon varastoon ja organisaationalliseen muistiin ja oppimattomuuteen. Näistä organisaationallisen tiedon varasto käsittää tietopääoman (termi), ihmispääoman (termi), avainhenkilöt hiljaisen tietonsa kera, rakenteellisen pääoman ja suhdepääoman. Organisaationallinen muisti ja oppimattomuus koetaan usein hoidetuksi esimiesten järjestämän koulutuksen ja työssä viihtymisen mahdollisuuksia parantamalla ja infon mahdollisimman vastaanotettavasta muodosta (PP:t, videoklipit yms.). ”Muut muodot oppimattomuudessa poistavat asenteita, uskomuksia ja olettamuksia.” (McShane & Von Glinow 2010, 10-12.)

Johtajilla on yleensä nk. korkeatasoinen työalueen näkökulma käytössään. Tämä sisältää korkeatasoiset työkäytännöt (kts. termi), työntekijöiden tiedot, taidot ja kyvyt, firmojen kilpailukyvyt, erilaiset mahdollisuudet ja uhat (SWOT), työntekijöiden tieto-taito versus tekniikka, työntekijöiden oma työ työnantajien työn pohjana, työntekijöiden kestävyys, palkitseminen, korkeatasoiset työntekijöiden käytännöt (suosittuja, mutta myös kritisoituja, välillä puuttuu teoriaa sekä asiakkaiden omaksumista kiireessä(?)). (McShane & Von Glinow 2010, 12-13.)

Neljäs osio tehokkuuden ja tuotannon näkökulmissa on osallisten näkökulma. Tämä sisältää mahdollisimman pienen osinkojaon osallisille – joka tosin aiheuttaa usein tyytymättömyyttä omistajissa ja pörssikurssien laskua kyseisen yrityksen osalta. Näin ollen kiinnostuksen herättäminen on oleellista. Osallisten näkökulmassa myös osallisten suhteita voidaan myös neuvotella ja johtaa. Ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuu sekä hiljaisen tiedon eteenpäin siirtäminen ovat oleellisia. Eri kohderyhmät vaativat erilaista huomiota, jotka ilmenevät usein arvoissa, etiikassa ja yleisessä yhteiskunnan keskinäisessä vastuussa. Näiden arvot ovatkin usein jaettuina tiimeihin, osastoihin, organisaatioihin, ammatteihin ja koko yhteiskuntaan. Yleisin tavallisten tallaajien tapa äänestää on jaloillaan äänestäminen (työpaikat, shoppailu). (McShane & Von Glinow 2010, 13-16.)

Organisaationalliseen käyttäytymiseen sisältyy myös näkökulma erilaisista henkilökohtaisen käytöksen tyypeistä. Näihin kuuluvat tehtävän suorittaminen, organisaationallinen kansalaisuus, kielteisesti vaikuttavat työkäytökset ja niissä pysyminen sekä työhön osallistumisen säilyttäminen. (McShane & Von Glinow 2010, 16-19.)

Kysyminen tehtävän suorittamisesta tuo mieleen ajankohtaisen kysymyksen siitä, onko työntekijän oltava liiketaloudessa agentti, jotta myyntiä ja tuottoa saataisiin enemmän myynnin kohdemaasta. Sama pätee myös organisaationalliseen kansalaisuuteen. Käytös malli tulee esiin myös kaikissa kaupankäynnin tilanteissa: F2F, F2B, B2F ja B2B. Kielteisesti vaikuttavat työkalut taasen syntyvät hallan tekemisestä yhteisössä ja vaikuttavat tulokseen pidemmän päälle. Näitä vaikutuksia ovat mm. eläköitymiset liian varhain ja turhan tiuha työntekijöiden vaihtuminen. Organisaatioon liittyminen ja siinä pysyminen tuottavat enemmän ulkoista kilpailua ja menestystä sekä mahdollisuuksia sisäiseen kilpailuun ja menestymiseen uralla. Työpaikassa viihtyminen onkin paljon hyödyllisempää kuin hyppiminen paikasta toiseen työilmapiirin ollessa huono. Työssä pysymiseen vaikuttavatkin suurelta miellyttävät työaikataulut, motivaatio ja toistuvat poissaolot. (McShane & Von Glinow 2010, 19-22.)

Organisaatioiden haasteet eivät jää vain menneisyyteen, vaan ne ovat kasvaneet teollisen vallankumouksen ja toimistotyön lisääntymisen myötä. Suurin osa haasteista tulee ympäristön vaikutuksista. Suurin muutos lienee globalisaatio ja sen mukanaan tuomat haasteet. Fuusioituminen ja liiketoimintamahdollisuudet ympäri maailman tuodessa lisäpontta liiketoiminnalle riippuvaisuus globaalista toiminnasta menestyksen hintana kasvaa. Toisaalta globaalisuus myös auttaa tutkimustyötä eri tieteenaloilla yhdistämällä tutkijoita virtuaalisesti. (McShane & Von Glinow 2010, 22-23.)

Työkyvyn kasvaminen on yhteiskunnan erilaisuuden haaste nyt ja tulevaisuudessa. Ihmisten tasa-arvo aivojen osalta on kasvamassa ja koulutukseen myös kehitysmaissa panostetaan entistä enemmän. Näin ollen esim. etninen alkuperä ja sukupuoli eivät enää määritä niin paljoa, kuka pääsee mihinkin töihin. Tämä liikkuvuus myös johtaa ihmisten sekoittumiseen koko maailman kesken ja tekee muustakin maailmasta kuin vain USA:sta nk. kulttuurien polttouunin. Suurin haaste on kumminkin työvoiman ra-

kenteiden muuttuminen sukupolvien ja organisaatitottumusten myötä. Tähän näkökohtaan opinnäytetyöni osaksi perustuukin. (McShane & Von Glinow 2010, 20.)

Työvoiman erilaisuudella on myös seurauksensa. Niitä ovat mm. mahdollisuuksien ja haasteiden löytäminen, tiedonsiirron ongelmat ja rasismi. On kuitenkin huomioitava, että rotusorron poistaneilla yrityksillä voi olla suurempi tuotto kuin muilla ja erilaisuus saattaa tuottaa uusia menestyviä innovaatioita sekä tuottaa työpaikoille reilua meininkiä. Moraali ja laki kulkevatkin melkein käsi kädessä erilaisuuden käsittelemisessä. (McShane & Von Glinow 2010, 20-22.)

Työvoima rakentuu suhteista. Esimerkiksi globalisaatio voidaan korvata ilmenevillä työvoiman erilaisuuksilla lisäten informaatioteknologiaa tuloksena uudenlainen työsuhteilmapiiri. Nämä suhteet jäävät kumminkin vähemmälle akateemisen työajan jäädessä vähemmälle huomiolle ja töiden seuratessa koteihin virtuaalisine mahdollisuuksineen. Työpohjainen stressi saattaa tämän myötä myös laajentua perheiden kanssa vietettävän vapaa-ajan jäädessä vähemmälle. Toisaalta kotona työskennellessä on mahdollista luoda itselle sopiva työympäristö, kun työpaikan ympäristö saattaa pahimmassa tapauksessa aiheuttaa työntekijälle lukon. Tästä huolimatta virtuaalinen työskentely nostaa nykyään reippaasti päätään ja puhelinkokoukset ja netin kokoukset antavat mahdollisuuden työskennellä haluamassaan ympäristössä. Tämä aiheuttaa myös säästöjä toimistotilojen vuokrissa ja muissa kustannuksissa, mutta muuten hyödyt jäävät pääasiassa työpaikalle, haittojen jäädessä kotielämään. (McShane & Von Glinow 2010, 20-22.)

Organisaationallisen käytöksen perustat tulevat suurimmaksi osaksi tutkimuksista trendien nostaessa organisaationallisen käyttäytymisen tuntemista oleellisemmaksi työyhteisöjen rakentamisessa ja johtamisessa. Kyseiset perustat voidaan jakaa neljään osaan: laajaan kurinpidolliseen perustaan, systemaattisen tutkimuksen perustaan, mahdollisuuksien perustaan ja analyttisen perustan eri tasoihin. Näistä ensimmäisen kuuluisi tuoda tietoutta monista järjestyksistä koostuen kaikista mahdollisista lähteistä, ei vain omasta tutkimustyöstä. Tiimidynamiikka, organisaationallinen sosiaalistuminen ja organisaationallinen voima ovat oleellisia. Ongelmina nähdään kumminkin kommunikaatio, markkinoinnin ja informaatiotietojärjestelmien rajoittaminen. Liika tiedon keruu verrattuna tiedon antiin saattaa tuottaa informaatiotukoksen. (McShane & Von Glinow 2010, 23-24.)

Toinen kohta edellä mainituista on systemaattisen tutkimuksen perusta. Sen mukaan organisaationallisen käyttäytymisen kuuluisi tutkia organisaatioita käyttämällä systemaattisia tutkinnan menetelmiä ja sen kuuluisi perustua tutkimustyöhön – yleensä psykologisella taholla. Tässä ilmenee todistepohjainen johtaminen (kts. termi). Kyseisten tutkimusten toimiminen normaalielämässä on kumminkin mahdollisesti harvinaista ja kyseenalaista, etenkin, kun tarjolla on liikaa erilaisia johtamisen malleja. Tämä aiheuttaa esimiehille runsaudenpulaa, mistä valita. Nopeat mielipiteet saattavat aiheuttaa konflikteja esimiesten ja työntekijöiden kesken. (McShane & Von Glinow 2010, 24.)

Mahdollisuuksien perustassa tulisi huomioida, että tekojen vaikutukset vaihtelevat usein tilanteiden mukaan. Yksi ratkaisu ei päde kaikissa tilanteissa. Sen sijaan analyytinen perusta luo useita tutkittavia tasoja, kuten yksilö, tiimi ja organisaatio. Yksilön kohdalla tutkitaan motivaatiota, havainnointia, persoonallisuuksia, asenteita ja arvoja. Tiimitasolla tutkinnan kohteena ovat tiimidynamiikka, kommunikaatio, voima, organisaationalliset politiikat, konfliktit ja johtajuus. Organisaatiotasolla ihmisten väliset työelämän suhteet ja organisaatioiden toiminta ympäristöissä ovat oleellisia. (McShane & Von Glinow 2010, 24-25.)

3.1 Työasenteet

Työasenteet lähtevät yleensä kyvyistä ja pätevyyksistä. Mitä pätevämpi on, sen helpommaksi ja rutiininomaisemmaksi työ koetaan. Lisää kykyjä kasvaa pikkuhiljaa työn ja iän myötä. Pätevyudet on lyhyt selittää (kts. termit & edellä), mutta kyvyt voidaan jakaa tavallisiin, yleisiin kykyihin ja roolihavaintokykyihin. Niistä lisää seuraavassa. (McShane & Von Glinow 2010, 100.)

Pätevyyksiä ovat siis taidot, tiedot taipumukset ja muut henkilökohtaiset kyvyt, jotka johtavat erinomaiseen suoritukseen. (McShane & Von Glinow 2010: *Organizational Behavior*, 36.) Periaatteessa nämä kuuluvat kykyjen kategoriaan, sillä ylimmät termit siinä ovat fyysiset ja mentaaliset kyvyt eli taidot. Kyvyt ovatkin henkilön ja työn yhdistäviä strategioita. Yksi esimerkki näistä on asiakaspalvelu. Kyvyt kuuluvatkin rekrytoinnin vaatimuksiin ja koulutettaviin aspekteihin. (McShane & Von Glinow 2010, 100-102.)

Työasenteisiin vaikuttaa myös hyvin vahvasti roolihavaintokyky. Tämä määrittää työyhteisön järjestyksen ja samalla sen miellyttävyyden tai epämiellyttävyyden. (kts. termit) Näihin kuuluvat motivaatio ja taipumukset, rooliaspekti, kiireaspekti ja työympäristön ymmärtäminen. Yllättävän monilla ei ole varmaa ja selkeää roolihavaintokykyä. (McShane & Von Glinow 2010, 101-102.)

3.2 Työmotivaatio (& työn sisältö motivaation lähteenä)

Motivaation määrite on melko selkeä (kts. termejä) ja sitä käytetään hyvin monissa muodoissa työelämässä. Suurimman vaikutuksen se tekee suoritusta mitattaessa - kyseinen yhtälö kun on henkilö x tilanne = kyvykkyys x motivaatio = suoritus. Myös käsityskyky eri tilanteista muuttuu motivaation mukaan. (McShane & Von Glinow 2010, 34.)

Työntekijän motivaatiossa on myös monta eri perustekijää. Näitä ovat suunta-hakuisuus, aikataulutus, voimakkuus ja kestävyys. (McShane & Von Glinow 2010, 34-35.)

Motivaation suurimmat lähteet ovat kumminkin palkitseminen, sosiaaliset yhteistapahtumat ja palaute, jotka kaikki johtavat tavoitteen onnistumiseen. Työntekijöiden käyttäytyminen ja ilmaisu auttavat hyvin suurelta osin jatkamaan eteenpäin. Kognitiivisuuden ja emotionaalisuuden merkitys on onnistumisen osalta hyvin suuressa osassa. (McShane & Von Glinow 2010, 132.)

Motivaation pohjana on myös monia oleellisia tekijöitä, jotka toimivat motivaation pelikenttinä. Näitä ovat globalisaatio, tietotekniikka, yhtiön rakenne ja muutokset ympäristössä. Nämä toimivat pohjana MARS-mallille. Kyvykkyys, rooliasemat ja tilanteelliset näkökohdat ovat joko miinuksia tai plussia motivaation kehittymiseen ja jaksamiseen. Myös globalisaatio, tietotekniikka, kyseisen yhtiön rakenne ja muutokset ovat olennaisia osia motivaation lähtökohtina. (McShane & Von Glinow 2010, 132-133.)

Motivaatioon vaikuttavat myös työntekijän omat piirteet ja ympäristö kokonaisuudessaan. Työntekijän pyrkimykset ja tarpeet ovat olennainen osa motivaatiota ja jaksamista. Synnynnäiset pyrkimykset, opitut tarpeet, vaistot, toissijaiset pyrkimykset ja syn-

nynnäiset tarpeet nousevat esille motivaation lähtökohtia tutkittaessa. Ympäristöstä sen sijaan etenkin sosiaalinen kanssakäyminen, ympäristön ymmärtäminen, tilanteellinen pätevyys ja henkilökohtainen puolustus fysiologisiin ja psykologisiin vahinkoihin saattaa sysätä motivaatiota puoleen tai toiseen. (McShane & Von Glinow 2010, 134.)

Motivaation keskittyessä tarpeisiin ja päämääriin tarve kontakteihin nousee oleelliseksi katsantokannaksi. Tarpeet tosin vaihtelevat henkilökohtaisesti melko paljon, enimmäkseen riippuen pyrkimyksistä. Myös sosiaaliset ja kulttuuriset lähtökohdat vaikuttavat suhtautumiseen. Edellä mainitut johtavatkin yleisimmin päätöksiin ja käytökseen. (McShane & Von Glinow 2010, 134-135.)

Kaikkea edellä mainittua on tutkittu myös Maslow'n tarvehierarkiassa (tunnustettu ennen teorian testausta). Itsensä toteuttaminen ja omien voimavarojen toteuttaminen, arvonnanto, itsekunnioitus ja muiden kunnioitus itseä kohtaan, johonkin kuuluminen (esim. rakkauden ja kanssakäymisen tarve muiden taholta), turvallisuus (ympäristön luoma turva kun ilmenee kipua, uhkia tai sairauksia) ja fysiologisuus, kuten ruoka, ilma, vesi ja suoja ovat ympäristöä, jota koemme tarvitsevamme eniten jatkuvassa kanssakäymisessä. Etenkin fysiologisuus on nimetty jopa yhdeksi lailliseksi perustarpeeksi, jota ei saa toiselta ottaa rikkomatta ihmisoikeuksia ja seurauksitta. (McShane & Von Glinow 2010, 135-138.)

Toinen teoria on ERG, tarkemmin sanottuna olemassaolo, kuuluvaisuus ja kasvu. Tämän on sanottu selittävän motivaation paremmin kuin Maslow'n teoria. Kumpikaan näistä teorioista ei kumminkaan vastaa kaikkiin tarpeisiin kunnolla, vaan esille voi nostaa vielä kolmannen teorioitsijan: David McClellandin. Hän on tutkinut tarpeita lähinnä ympäristö kannalta lähtökohtinaan sosiaaliset vaikutukset, joiden tarpeet ovat vahvistettavissa vahvistumisen, oppimisen ja sosiaalisten tilanteiden kautta. Tavoitukset, voima ja liittyminen ovat näistä johdettuja yleistyksiä motivaation pintatason tutkimiseen. (McShane & Von Glinow 2010, 138-139).

Tavoitteiden saavuttaminen on motivaation kannalta myös hyvin oleellista. Kun työskentely tapahtuu enemmän yksin kuin tiimeissä saattavat työt olla usein riskialttiita. Tällöin raha ei myöskään välttämättä ole motivaationa ja tavoitteet ovat haastavia. Kilpailunjano tällöin lienee oleellisin. (McShane & Von Glinow 2010, 139.)

Toinen oleellinen tarve on liittymisen tarve. Tähän kuuluu vahva hyväksynnän tarve ja konfliktien väistely. Usein henkilö, jolla tarve on, ei saa tukea muilta ja toimii riidan poikittajana. Resurssien tehokkuus saattaa muutamissa tapauksissa olla tällöin vajaata. Kyseinen tarve esiintyy useimmin johtoasemissa olevilla. (McShane & Von Glinow 2010, 139.)

Myös vallanjano tai aseman korottamisen tarve on melko yleinen ominaisuus – tosin osin alasta riippuen. Tähän sisältyy halu kontrolloida ja huoli vallan säilymisestä päälimmäisinä ongelmina. Tämänlaiset henkilöt päättelevät ja arvioivat tilanteita enemmän. Vaikka kyseisellä vallalla on kaksi eri tyyppiä – henkilökohtainen ja sosiaalinen – suuntautuu vallanjano tehokkailla johtajilla enemmän sosiaaliseen kuin henkilökohtaiseen valtaan. Toivottavat luonteenpiirteet kyseisillä johtajilla ovat epäitsekkyys ja sosiaalinen vastuullisuus sekä pohjavirtana huoli omien tekojen seurauksista. (McShane & Von Glinow 2010, 139.)

Motivaatioon vaikuttavat myös oppimistarpeet, jotka nousevatkin hyvin esille McClellandin tutkimuksen myötä. Erilaisissa motivaatio-ohjelmissa kirjoitetaan tavoitekohtaisia kertomuksia ja käytöksen mukaisuuksia liiketalouspeleissä. Tavoitesuunnitelma on tutkimuksen mukaan oleellinen lähtökohta motivaatiolle. Yleensä McClellandin tutkimuksen tulokset ovat loistavia ja liiketaloutta kehittäviä. (McShane & Von Glinow 2010, 139-140.)

Edellä mainittujen teorioiden ja tutkimusten lisäksi on olemassa nk. neliosainen tarve-teoria, osinaan saavuttaminen, sitoutuminen, oppiminen ja puolustaminen. Sen mukaan motivaation pääasiallinen vaikuttaja on tunteet. Asemastaan huolimatta neliosainen tarveteoria on vain yksi osa ihmisten suuntauksien nippua, johon kuuluvat mm. vuorovaikutus, oppiminen ja valta-asema. (McShane & Von Glinow 2010, 139-140.)

Neliosaiseen tarveteoriaan kuuluu siis mm. tarve saavuttaa. Se sisältää tarpeen etsiä, ottaa, kontrolloida ja säilyttää objekteja tai päämääriä ja henkilökohtaisia kokemuksia. Kyseinen tarve laajenee perusosien ruoka ja vesi yläpuolelle. Saavuttamisen tarve on nähty myös kyltymättömänä tarpeena. (McShane & Von Glinow 2010, 140.)

Toinen tarve teoriassa on tarve sitoutua. Tämän aluetta ovat sosiaaliset suhteet ja yhteiset mielipiteet. Tarve sitoutua koostuu yleensä yhteistä kanssakäymisistä ja johtaa yhteistyöhön. Tämän mukaan valitettavasti yksinäiset ovat alttiimpia sairauksille. Sitoutumisen tarve on kumminkin olennainen osa organisaatioissa ja yhteiskunnan kehittämisessä. (McShane & Von Glinow 2010, 140.)

Kolmas tarve teoriassa on tarve oppia. Kyseinen tarve tyydyttää uteliaisuutta tuntea ja ymmärtää itseämme ja ympäristöämme. Tutkittaessa jotakin, joka on ristiriidassa nykyisen tiedostamisemme kanssa, koemme jännittyneisyyttä, joka motivoi sulkemaan informaatiokuilun. Oppimisen tarvetta tyydytettäessä saatetaan usein myös lukea tarpeettomia informaatioita (kunkin oman näkökulman mukaan). Oppimisen koetaan kuuluvan korkeatasoisiin kasvun ja itsensä tarpeellisuuden tarpeisiin. (McShane & Von Glinow 2010, 140.)

Neljäs tarve teoriassa on puolustamisen tarve. Tämä on melko lailla fyysikaalinen ja sosiaalinen näkökulma. Normaalisissa yhteiskunnassa puolustautuminen voidaan nähdä joko fyysisenä tai henkisenä, mutta teorian mukaan puolustautuminen menee oman fyysikaalisuuden yläpuolelle. Yleensä puolustettavia kohteita ovat ihmissuhteet, saavutukset ja uskonnollisuus. (McShane & Von Glinow 2010, 140.)

Edellä mainitut tarpeet ovat synnynnäisiä ja yleisiä, ja löytyvät kaikilta. Mainitut tarpeet eivät kuitenkaan ole usein tekemisissä toistensa kanssa. Kolme ensimmäistä tarvetta ovat jatkuvasti käytössä. Vain puolustaminen on tilanteesta riippuva. (McShane & Von Glinow 2010, 140-141.)

Kaikilla tarpeilla on myöskin aina tietty päämäärä. Niillä on tapana muokata rationaalista tilanneanalyysiä, jolloin reagointi on usein välitöntä. Reagointi ja tarpeet tosin ovat usein lennähtäviä ja ohimeneviä. (McShane & Von Glinow 2010, 141.)

Reagoitien pohjana ovat yleensä sosiaaliset normit, henkilökohtaiset arvot ja menneet kokemukset. Nämä toimivat perusteena tarpeiden täyttämisen mentaalisten taitojen pohjalta. Seurauksena ovat maaliikohtaiset valinnat ja ponnistukset. (McShane & Von Glinow 2010, 141.)

Vaikka nelitarpeinen teoria on melko tuore perustuen pitkään (kolme vuosikymmentä) tutkimustyöhön, on sen pohjalta tehty jo useita fysiologisia ja antropologisia tutkimuksia. Perusteena kyseiseen teoriaan on käytetty kaikkia tutkimushetkellä olemassa olleita tutkimuksia – teoriapohja on siis holistinen. Sen mukaan persoonallisuus ja sosiaalinen identiteetti johtavat päätöksiin ja käytökseen. (McShane & Von Glinow 2010, 142.)

Teorioiden käytännölliset seuraamukset ovat näkyvissä jo monilla työpaikoilla nykyään: Panostukset työntekijöihin kuten kohtalaiset palkitsemiset, oppimismahdollisuudet ja sosiaalinen kanssakäynti ovat motivoinnin peruskeinoja. Näissä pyritään melko lailla tasapainoon keskenään. Oppiminen työn kautta on nousemassa myös oppisopimuskoulutusten kautta käytäntöön. (McShane & Von Glinow 2010, 142.)

Edellä mainittujen lisäksi on olemassa nk. motivaation odotusteoria. Se selittää motivaation peruspohjan ja on kattavampi kuin nelitarpeinen teoria ennustaen odotetun motivaation suunnan, tason ja jatkuvuuden (/kestävyyden). Tähtäimenä ja saavutuksena on kaikkein korkein tuotto. (McShane & Von Glinow 2010, 143.)

Kyseisellä teorialla on kumminkin olemassa myös heikkoutensa: mikäli jokin osa heikkenee, heikkenee koko kokonaisuus. Silti se tarjoaa selviä opaslinjoja työntekijöiden motivaatioon. (McShane & Von Glinow 2010, 143.)

Motivaation odotusteoria omaa myös tutkinnan vaivannäöstä suoritukseen. Tärkeimmässä asemassa lienee yksilön havaintokyky, jonka mukaan oma tuotos näkyy tuloksessa. Kyseisen tuotoksen tulos on useimmiten tehtävän epäilemättä loppuun suorittamisen ja tehtävän loppuun saamattomuuden välillä. Se on myös sovellettavissa seuraaviin aspekteihin: ihmisten valitseminen tiettyjen taitojen ja tiedon pohjalta, tietyn koulutuksen tarjoaminen ja selkeät työodotukset, tarpeellisten ajan ja resurssien tarjoaminen sekä tehtävien laadun kasvaminen oppimisen mukaan. Oleellisia osioita ovat myös tehtävän hyvin suorittaneiden käyttäminen esimerkkeinä, koulutuksen tarjoaminen itsetunnon ollessa puutteellista ja työn suorittaminen menestyksekkäästi. Tärkeimpiä peruskohtia ovat yksilön usko tehtävän menestyksekkääseen tuotokseen, pohja-aineiston ja resurssien riittävyys ja työntekijän sopivuus tehtäväänsä. (McShane & Von Glinow 2010, 143-145.)

Jokaisella suorituksella on myös tuloksensa. Se on tiettyyn tehtävään aina sama eikä tehtävä aina vaikuta tulokseen. Kuten aiemmassakin tapauksessa, tulos tässä on edellä mainittujen välillä. Tulos on siis sovellettavissa seuraaviin: työn suorituksen mittaaminen täsmällisesti, menestyksekkään tehtävän odotettujen tulosten kertominen, edellisen tehtävän palkitsemisen kuvailu, esimerkkejä menestyneistä tehtävän tehneistä henkilöistä ja uskomuksen korottaminen (kuinka hyvä tehtävä tuottaa tiettyjä tuloksia). (McShane & Von Glinow 2010, 145-146.)

Myös palkitseminen tehtävistä työn laadun mukaan parantaneet tulosta (esimerkit, anekdootit ja julkiset seremoniat). Yllättäen palkitseminen on selkeälinjaista yritysjohtajalle, mutta usein hämää työntekijöille: oletettavasti johtaja siis palkitaan enemmän kuin työntekijöitä. Palkitseminen onkin osin harvinaista ja siinä ilmenee eroja kansallisuksien kesken. (McShane & Von Glinow 2010, 145-146.)

Myös tuloksen arvo vaikuttaa palkitsemisen kautta motivaatioon. Tuotos voi olla joko tyydyttävä tai ei, mutta tulos on yleensä näiden kahden välillä. Tuloksen arvo osoittaa myös henkilön panostusta asiaan ja motivaatioon: kun tekeminen on tyydyttävää, on tuloskin yleensä miellyttävä. Motivaation puuttuessa on tulos toisinaan epämiellyttävä. Tuloksen arvo on myöskin sovellettavissa työntekijöiden arvostamien palkintojen jakamiseen, palkintojen yksilöllistämiseen, vasta-arvoisten tuotosten olemassaolon minimointiin ja toivottujen tulosten kasvattamiseen pohjana annetut tehtävät. (McShane & Von Glinow 2010, 145-146.)

Kaikilla on kumminkin yksilökohtaisia arvoja ja kokemuksia. Palkitsemisen yksilökohtaisuuden tuottaakin suurempaa motivaatiota. Painostaminen sen sijaan tuottaa joko paremman tai huonomman tuloksen. Tämänlainen testaus on melko kyseenalaista. Verrattuna odotusteoriaan, sen arvoelementti sisältää jonkin verran samanlaista emotionaalista prosessia, mutta käsittelee asian toisarvoisesti. (McShane & Von Glinow 2010, 145-146.)

Motivaatio tarvitsee kumminkin sekä tähtäimet että palautteen toimiakseen. Työtoiminta yleensä perustuu näihin kahteen etenkin palautteen ollessa runsasta. Tärkeää onkin asettaa tähtäin, sanoa muutakin kuin vain "tee parhaasi". (McShane & Von Glinow 2010, 146.)

Tähtäin voidaan jakaa kuuteen erilaiseen ominaispiirteeseen: Tarkoin määrätty tähtäimet kasvattavat työntekijöiden panosta jolloin työntekijöiden panostus työhön kasvaa ja korostuu. Olennaista on, että tehtävä on työntekijän hallussa ja asiaan kuuluvat tähtäimet ilmenevät tekemisen aikana. Tehtävien haastavuudessa työntekijöiden toive on yleensä helpot haasteet, kun taas työnantajat kannattavat haastavia. Tällöin pohjamateriaali on usein kiinnostavampaa ja tehtävien joustavuus antaa kaikille omanlaisia tehtäviään. Luovuus tehtävien tavoittamisessa on usein perusta tehtävien jaolle. Tehtäviin sitoutumisessa kaivataan usein haastavuutta pitämään kiinnostusta yllä. Mikäli tehtävä on liian hankala, saattaa työntekijä menettää motivaationsa siihen. Modernimpaa ajattelua on työntekijöiden osanottaminen tehtävien asettamiseen. Tämä on usein tehokkaampaa kuin valmiiden tehtävien saaminen työnantajalta. Se myös parantaa työn laatua ja koska työntekijöillä voi olla muitakin kykyjä kuin työssä vaaditaan, ovat tulokset toisinaan laajempia. Myös palaute tehtävistä on tarpeellista, kertoen tehtävän onnistumisen ja ohjaten sitä kohti. Palaute myös uudelleenohjaa panostuksia ja täyttää kasvun tarpeet. (McShane & Von Glinow 2010, 146-147.)

Myös hyvin täytetty tuloskortti on hyvä motivaation pohja. Sen painottuessa visiota ja missiota eri prosesseja kohden sen tähtäin on varmistaa organisaationallisen toiminnan olevan valjastettu tuloksen saamiseen. Se sisältää myös taloudellisen, asiakas-, sisäisen ja oppimis-/kasvuprosessit. Osana tuloskorttia on koulutus ja kaikki nämä on oltava mitattavana tuloskorttia varten. Tuloskortti sisältääkin useita erilaisia näkökohtia. (McShane & Von Glinow 2010, 147.)

Motivaation ylläpitoon tarvitaan myös tehokas palaute. Palautteen saamiseen on useita piirteitä ja tapoja: esimerkiksi esimiehen ja työntekijän tapaamisten tihentäminen ja kyseisen ajan pidentäminen. Kyseisen palautteen on oltava täsmällistä ja olennaista ja tehokkaan palautteen on oltava riittävän tiheässä. Kyseiset piirteet perustuvat enemmän käytöksen ohjaamiseen ja vahvistamiseen. Tehtävien ollessa hyvin tuttuja on palaute harvinaisempaa. Palautteen on oltava myös uskottavaa ja se hyväksytään luotettavilta ja uskottavilta tahoilta. Palautetta voi antaa myös vahvuus-pohjaisen valmennuksen kautta: Esimerkiksi johtajat ovat tehokkaampia keskittyessään työntekijöiden vahvuuksiin eikä heikkouksiin. Yritys toimiinkin paremmin ennen kaikkea vahvuuksien – ei heikkouksien – avulla. Piilossa olevat taidot ja niiden kehittäminen auttaa luomisessa

ja tuottaa työntekijöille onnistumisen tunteen ja lisää motivaatiota. Palautetta pyydetäänkin usein vahvuuksista ja se on paljon hyödyllisempää ennen keski-ikää, jonka jälkeen alkavat urautuneet kuviot. (McShane & Von Glinow 2010, 148.)

Työn palautteella on myös omat, yleiset lähtökohdansa. Ne ilmenevät sosiaalisista ja ei-sosiaalisista lähtökohdista. Tehokkuus ja intranetin hyödyt ovat eniten esillä, monilähtöisen palautteen ollessa harvinaisempaa. Siinä pohja-aineisto kerätään mm. työtöve-reiltiltä ja tulokset ovat tällöin (nimettöminä) rehellisempiä. Alaiset, alemmat esimiehet, johtajat ja asiakkaat toimivat tässä lähtökohdina. Kyseinen palaute voi olla kallista ja aikaa vievää ja niiden tulosten koostaminen voi olla hankalaa. Reaktio palautteeseen on usein henkilökohtainen ja osuva. Lähes kaikki Fortune 500-listalla olevat käyttävät kyseistä palautetapaa. (McShane & Von Glinow 2010, 148-150.)

Palautteen lähtökohtien valitseminen sisältää useita lähtökohia: monilähtöinen palaute, johtajien kokoukset, asiakaskyselyt, välinemittarit ja ei-sanallinen kommunikaatio esimieheltä kuuluvat näihin. Lähtökohtien valitseminen riippuu myös usein mitattavasta arvosta. Paperipalautteet ovat usein suositumpia ja ne koetaan tarkemmiksi ja täsmällisemmiksi ja ne ovat vähemmän haitallisia itsetunnolle. Myönteinen palaute menee helpommin perille sosiaalisesti, joten nämä luovat lievän ristiriidan. (McShane & Von Glinow 2010, 150-151.)

Motivaation kannalta ennen kaikkea palautteen arvioiminen tähtäinten perusteella työntekijäkohtaisesti on tärkeää. Systeemi koettu-ja-tosi lienee kätevin ja käytännöllisin. Tämänlainen toiminta parantaa motivaatiota ja tuloksia, mutta sen käytäntöön laittaminen saattaa aiheuttaa ongelmia – arviointi näissä tapauksissa voi olla liian kapeaa. Toinen ongelma on se, että osa alueista saattaa olla vaikeasti mitattavissa. Tästä huolimatta ”mikä mitataan tulee tehdyksi” (McShane & Von Glinow: Organizational Behavior, 151.). Toinen ongelma – Akilleen kantapää – on helppojen päämäärien tavoittaminen. Yleensä tehtävien keskittyminen kohdistuu helppoihin tehtäviin myös arviointien tehtävien valinnassa työntekijöiden taholta. Tästä huolimatta, koska taloudellisesti tavoitellaan usein tuottoisempia palkintoja, vaihtelee tehtävien kohdistaminen arviointiin. Kapitalistisessa maailmassa myös rahan arvo arvioinnissa nousee työntekijöiden näkökulmasta. (McShane & Von Glinow 2010, 151.)

Suurin motivaatiotekijä, vaikkei sitä huomaisi sen ollessa käytännössä, on organisaationallinen oikeudenmukaisuus. Palkallinen epätasa-arvo ja tasapuolinen kohtelu moraalisesti oikein vaikuttavat molemmat motivaatioon, uskollisuuteen ja niiden kautta hyvinvointiin. Näistä palkallinen tasapuolisuus etenkin sukupuolten välillä on kumminkin liian harvinaista. Myös alueellisen tasapuolisuuden oikeudenmukaisuus ja menettelytavan oikeudenmukaisuus korostavat motivaation asemaa. Esimerkiksi Suomessa maahanmuuttajilla on vaikeampaa saada hyväpalkkaista työtä ja he usein päätyvät työskentelemään alle minimipalkan sukunsa ravintoloihin. (McShane & Von Glinow 2010, 151-152.)

Kaikki työelämässä jo olleet ymmärtänevät tasapuolisuuden teorian. Yleisin ilmentymä tästä on palkan epätasapaino. Tasa-arvon lain mukaan kaikille samassa työssä oleville kuuluisi sama palkka, kun taasen tarpeen lain mukaan niille, joilla on suurempi tarve, maksettaisiin suurempaa palkkaa. Tasapuolisuus lasketaankin usein palkan kautta: asemat, kuten tutkija, stipendiaatti ja opiskelija saavat yleensä kaikki erilaista palkkaa eri tasojensa takia. Myös panostukset, kuten taidot, vaivannäkö, maine, suorittaminen, kokemus ja työskentelytunnit vaikuttavat palkkaan ja sen kautta motivaatioon, sillä näiden tuloksia ovat yleensä palkka, ylennykset, tunnustukset, kohtelu etuoikeutetusti ja ylemmät paikat myöhemmin uralla. Yleisin vertaustapa on kumminkin palkan määrä verrattuna työn määrään. Valitettavasti ali- ja ylipalkatut epätasapainot ja tasapuolinen tasapaino vaihtelevat usein ja aiheuttavat kränää ja henkilöiden lukittautumisia sekä motivaation hiipumista – tunteet kun toimivat motivaation moottoreina. (McShane & Von Glinow 2010, 152.)

Epäoikeudellisen kohtelun ilmetessä otetaan usein yhteys ammattiliittoon. Syytä tähän ovat panostusten vähentäminen ja esimerkiksi tulosten kasvattaminen, jolloin olisi syytä pyytää lisää palkkaa. Epäoikeudenmukaisessa tilanteessa voi esimerkiksi pyytää työtoveriaan tekemään palkan mukaan joko saman verran tai enemmän työtä, riippuen palkan määrästä. Toinen ratkaisu tällaiseen tilanteeseen olisi pyytää yritystä alentamaan työtoverin palkkaa. Palkan epätasapaino onkin yleisin syy tunteeseen, ettei saa yhtä paljon arvostusta kuin työtoverinsa. Epätasa-arvoisessa tilanteessa ilmeneekin usein enemmän poissaoloja tai työn vaihtamisia. (McShane & Von Glinow 2010, 152-153.)

Edellä mainittujen ratkaisuna voi toimia mm. palkan kasvattaminen, mutta yleensä tähän tarvitaan vahvat kirjalliset tai suulliset todisteet. Tasapuolisuus voidaan siis kokea myös arkaluonteisena: vaatimustasoja on monia ja usein hyväntahtoisia, arkaluonteisia ja "oikeutettuja" saatetaan kohdella huonommin. (McShane & Von Glinow 2010, 153.)

Tasapuolisuuden teoria lienee selvin käytettävissä oleva moottori motivaation lisäämiseen. Kyseinen teoria kun on laajalti tutkittu ja menestyvä. Teorialla on silti myös haittapuolia: se on vaikea laittaa käytäntöön ja se ei kerro, mitkä panokset ja tulokset ovat tärkeimpiä työntekijöille. Työntekijöiden tunteminen työnantajien tahoilta ja avoin keskustelu lienevät parhaimpia motivaation peruskohtia arkityöelämässä. Menettelytavan oikeudenmukaisuus onkin yhtä tärkeää kuin jakamisen oikeudenmukaisuus. Oikeanlaisen kohtelun määritteet onkin mainittu laissa ja usein ammattiliittojen säännöksissä. (McShane & Von Glinow 2010, 153-156.)

3.3 Oppiminen

Oppimisen tärkein elementti on havainnointi. Havainnoimme joka päivä ympäristöämme, toisiamme ja vastaamme tulevaa infotulvaa mm. median kautta. Havainnointi nähdään yleisesti ottaen yleisenä tutkimustapana ympäristömme suhteen, pohjana omat piirteet. Selkeimmin havainnointia voi tutkia globaalin ajattelutavan kautta. Avoimuus ja tuomitsemattomuus ovat oleellisia vastaan tulevan tiedon määrän ollessa usein valtava. Ulkoisen stimulaation valitseminen, organisointi ja tulkitseminen ovatkin oppimisen haaste. Identiteetti, stereotyyppiä, ominaisuudet ja itsetäyteinen ennustaminen ovatkin oppimisen tärkeimpiä pohjia ja oppimisen aiheita. (McShane & Von Glinow 2010, 68.)

Havainnoinnissa ja oppimisessa on monia tapoja. Näihin kuuluvat mm. hierarkian mukaiset ylimmän johdon mielipide, johtoaseman mielipide, seuraavan tason mielipide ja toisinaan virheellinen yhteinen mielipide. (McShane & Von Glinow 2010, 68-71.)

Oppimisessa on kumminkin myös monia näkökohtia: käyttäytymisen muokkaaminen, sosiaalinen oppimisteoria ja kokeellinen oppiminen. Havainnointiprosessimme ovatkin laajassa käytössä ja valikoiva huomiointi kasvaa melko lailla jatkuvasti. Havainnoinnin,

suodattamisen ja sijoittamisen vaikutukset asenteisiin ja käytökseen ovat oleellisia. Kyseisten kaltaisten tietojen aiheuttamat tuntemukset auttavat usein muistamaan. Havainnoinnin ollessa yleensä joko pinnallista tai syvempää vaihtelee havaitun tiedon unohtamisnopeuden vaihdellessa ja osan tiedoista pysyessä. Havaitun tiedon suodattaminen saattaa olla joskus haitallista. (McShane & Von Glinow 2010, 70-71.)

Kuten edellä mainittu, oppiminen organisaatiossa toimii lähinnä havainnoimisen ja tulkitsemisen kautta. Tiedonhankinta toimiikin lähinnä keskustelujen kautta kerraten saatua tietoa. Hankitun tiedon soveltaminen onnistuu melko paljon luokka-ajattelun ja älyllisten mallien kautta. Nämä tosin vaikeuttavat toisinaan katsantokantoja maailman suhteen, etenkin, mikäli uuden tiedon omaksuminen ei sovi vanhoihin katsantomalleihin. (McShane & Von Glinow 2010, 72.)

Oppimiseen kuuluva kategoriointi on yleensä järkevä keino muistamisen helpottamisessa, mutta tiedon yhdistäminen ja saadun tiedon samankaltaisuus saattavat vaikeuttaa saadun tiedon erottelua. Organisaatioiden stereotyyppiointi onkin helpoin tapa oppia muista lisää. (McShane & Von Glinow 2010, 71-72.)

Kyseinen stereotyyppiointi on jaettavissa kolmeen eri elementtiin: kategorioiden luomiseen, kategorioiden jakamiseen ja muiden kategorioiden huomiotta jättämiseen ominaisuuksien perusteella. Stereotyyppiointi on tarkoitettu helpottamaan jokapäiväistä elämää, mutta sen mukana saattaa tulla myös ongelmia, suurimpana ns. stereotyyppiointi-rasismi. Stereotyyppiointi saattaa omata pohjanaan toisinaan mielikuvitusta olematta silti täysin kuvitteellista, eikä se kerro luonnetta aina kerralla. Usein stereotyyppiointi tapahtuukin ammatin eikä luonteen mukaan, joiden lisäksi ikärasismi palkkaamisessa nousee usein esille. Myös ennakkoluulot ja sukupuolirasismi nousevat usein esille. Ratkaisuna näihin olisi stereotyyppiointi vähentäminen, mutta joutuisiko havainnointi näin kaaokseen? (McShane & Von Glinow 2010, 72-74.)

Myös ominaisuusteoria, toiselta nimeltään tuntomerkkiteoria, on yksi tapa tulkita oppimisen haasteita. Teoria on jaettavissa kahteen osaan: henkilöstä johtuviin asiakohtiin ja ympäristöstä johtuviin asiakohtiin. Henkilöstä johtuvia ovat kyvyt ja motivaatio, kun taas ympäristöstä johtuvia ovat resurssien riittämättömyys, toiset ihmiset ja tuuri. Arvioitavia kohteita tällöin ovat johdonmukaisuus, erottuvaisuus ja yksimielisyys. Omi-

naisuusteoria sisältää kumminkin myös tuntomerkkivirheitä. Näitä tutkitaan kumminkin enemmän lännessä tutkimisen ollessa idässä melko lailla homogeenistä tutkittavan ollessa samaa harmaata massaa. Yleisesti tuntomerkkivirheet voidaan jakaa perusteellisiin tuntomerkkivirheisiin ja itsepalvelun puolueellisuuteen (kts. termit). (McShane & Von Glinow 2010, 75-76.)

Oppimisen odotukset vaikuttavat todellisuuteen joskus liikaakin. Mitä tehokkaampi on, sitä enemmän saa hyväksyntää tekemiseensä odotustensa täyttymisen kautta. Tämän kautta annetaankin usein enemmän palautetta, haastavia tehtäviä ja koulutusta. Lisäkoulutus ja haasteet johtavatkin usein itseluottamuksen ja tieto-taidon tason kasvamiseen. Haukunta sen sijaan usein aiheuttaa tulosten laskemista. Positiivinen organisaationallinen käyttäytyminen auttaakin itsensä toteuttamiseen ja tavoitteisiin pääsemiseen. Sen vaikutus on aina vahvempi alussa, kun kohteena on sama henkilö kaikilla ja henkilöillä, joilla on matala saavutusten historia. Toivon ja optimismin kommunikoinnin tärkeys ja positiivinen suhtautuminen alaisiin tuottavat aina parempaa ja toimivampaa yhteisöä – etenkin työpaikoilla. Havainnoinnissa on kumminkin myös havainnointivirheitä. Näihin kuuluvat mm. sädekehävaikutus, johtoaseman vaikutus, viimeisimmän vaikutus ja väärän yksimielisyyden vaikutus. (McShane & Von Glinow 2010, 76-79.)

Oppimista on myös mahdollista parantaa havainnoinnin kautta. Ennakkoasenteet ja vääristymät vaikuttavat havainnoinnin huomioimiseen aiheuttaen toisinaan syrjintään ja ennakkoluuloja. Näiden poistaminen saattaakin olla melko hankalaa. Itsehuomioinnin parantaminen vaikuttaa myös paljon edellisten vähentämiseen. Itsensä tunteminen auttaa ennakkoluulottomaan käyttäytymiseen ja suhtautumiseen muita kohtaan. Rasismin ja syrjinnän huomiointi omassa käytöksessä auttaa myös kategorioinnin muokkaamiseen. Myös ns. IAT (epäsuora miellelyhtymätesti) auttaa näissä asioissa. (McShane & Von Glinow 2010, 79-80.)

Myös nk. Johari-ikkuna selittää oppimista yhteiskunnassa. Se jakaa oppimisen avoimeen, sokeaan, piilotettuun ja tuntemattomaan ikkunaan: Avoin sisältää itsetuntemuksesi ja muiden tuntemisen, sokeassa muut tietävät jonkin asian, mutta sinä et. Piilotetussa taasen sinä tiedät, mutta muut eivät ja tuntemattomassa piirteet ovat tuntemattomia. Kyseisen ikkunan tarkoituksena on kasvattaa itsetuntemusta mm. luonneselostusten ja palautteen kautta. (McShane & Von Glinow 2010, 80-82.)

Oppiminen ja havainnointi toimivat kumpikin kanssakäymisessä. Passiivinen ja aktiivinen itsensä ja ympäristön huomiointi sekä yhteinen päämäärä johtavat mm. johdon käsitykseen kenttätyöstä. Yhteydenpidon hypoteesi ja eläytyminen sekä empatia ovatkin yleisiä oppimiskeinoja. (McShane & Von Glinow 2010, 82.)

Oppiminen organisaatiossa kattaa opiskelun, huomioinnin ja kokemuksen. Äänetön tietous luo hyvän pohjan oppimiselle suurimman osan oppimisesta ollessa juuri äänetöntä tietoutta. Reagointi tapahtumiin luo hyvän pohjan näille. Äänetöntä tietoutta onkin kolmenlaista: tuki ja vahvistusjoukkojen muokkaamaa, sosiaalista oppimista ja suoria kokemuksia. Tuen kautta oppiminen aiheuttaa kumminkin käytöksen muuntelua. Kyseisen mallin ajattelu on henkilön ja ympäristön keskeistä toimintaa käyttäen etenkin A-B-C-mallia (lähtökohdat -> käytös -> seuraamukset). (McShane & Von Glinow 2010, 82-83.)

Oppimisen vahvistuminen saattaa aiheuttaa myös yllättäviä tapoja. Nämä tavat kasvatavat, säilyttävät tai vähentävät toiminnan uusiutumista. Yllättäviä tapahtumia ovat positiivinen vahvistuminen, rankaiseminen, negatiivinen vahvistuminen ja loppuminen (/sammuminen). Positiivinen vahvistuminen on tarpeen etenkin tulevaisuuden johtamisen kilpailukyvällä, ja tätä vahvistanees esimerkiksi bonus palkkaan. Herää kumminkin kysymys, onko bonuksia maksettu johtotasolle jo liikaakin sen kelvattessa myös tavallisille työntekijöille. Rankaiseminen on harvempi rangaistustapa sen ollessa liian usein hyljeksintää tai vieroksuntaa. Negatiivinen vahvistuminen sen sijaan ilmenee, kun välinpitämättömyyden seuraukset kasvavat tai pysyvät samoina tietyn käytöksen seurauksena (McShane & Von Glinow: Organizational Behavior, 83.). Tuotosten kritisoinnin päättymisenkin voi vahvistaa tätä tulosten noustessa, kun alkaa ilmetä välinpitämättömyyttä. Kritisoinnin loppuminen parantaa tuotosten tuloksia. Tämä saattaa johtaa negatiivisuuden arvostelemisen loppumista, mutta negatiivinen vahvistuminen ei tarkoita rankaisemista. Sen sijaan loppuminen saattaa tarkoittaa joko rankaisemista tai palkitsemista. Tekeminen saattaa loppua seurausten loppuessa. Ilman kannatusta tai kannustusta kyseinen käytös saattaa kadota. Loppumista onkin nimitetty myös älä-tee-mitään-strategiaksi, mikä nimitys saattaa kumminkin olla kyseenalainen. Kaikissa tapauksissa reagointi toimiin on aina oleellinen ja automaattinen tapahtuma. (McShane & Von Glinow 2010, 83.)

Oppimisen vahvistumisessa on kumminkin omat suunnitelmansa. Aikaväli ja aikataulu-
tus ovat oleellisia vahvistumisen ollessa jatkuvaa tai epäsäännöllistä. Suosituin vahvis-
tumismalli on suosituin. Valitettavasti myös vaihtumissuunnitelma on vaihtuva, tästä
mahdollisena esimerkkinä puhelinmyynnin onnistuminen, joka on usein epäsäännöllis-
tä. (McShane & Von Glinow 2010, 83.)

Myös ihmisen käytös saattaa muuttua oppimisen myötä. Palkitseminen luo itsetunnon
vahvistumista, rankaiseminen saattaa aiheuttaa masentumista. Kannustaminen luo
toivoa. Käytöksen muuttumisessa on myös rajoituksia. Palkitsemisohjelmien ollessa
epäsäännöllisiä ja lyhyitä saattaa palkitsemisessä ilmetä inflaatiota. Lottoarvonnan mu-
kainen palkitseminen taas aiheuttaa epäoikeudenmukaisuutta ja närää työntekijöi-
den kesken. Toisaalta, käytös voidaan oppia vain kanssakäymisten kautta. (McShane &
Von Glinow 2010, 83.)

Yksi oppimismalli on myös sosiaalisen oppimisen teoria. Tämä on lyhyesti sanottuna
oppimista suoraan havainnoinnin kautta. Käytöksen mallintamisen mukaan oppiminen
onnistuu matkimisen kautta havainnoinnin johtaessa muistamiseen ja käytännön sovel-
tamiseen. Lukeminen ja matkiminen kokonaisuutena muokkaavat myös itseluottamusta
havainnoinnin kautta. Käytöksen seuraamuksista oppiminen ilmenee taasen kokemuk-
sena, logiikkana ja havainnointina. Myös seuraamusten tutkiminen auttaa oppimises-
sä. Itsensä palkitseminen auttaa itsevahvistumisessa. (McShane & Von Glinow 2010,
83-85.)

Kokemuksen kautta oppiminen toimii periaatteellisesti oppimiseen keskittymällä. Käy-
töksen mallintaminen, sosiaalinen oppiminen ja suora kokemus luovat havainnoinnille
pohjan. Toimiminen uusien teorioiden kautta tuo uutta innostusta oppimiseen aiheen
ollessa kiinnostava. Oppimiseen keskittyminen onkin oiva pohja tulevalle työskentelylle
– se lisää oppimismahdollisuuksia ja tuo uusia ideoita ja käytännön kokemuksia. Vaikka
virheet ovatkin osa oppimista, tuo jatkuva aiempien käytäntöjen kyseenalaistaminen
omaa särmäänsä ja kiinnostuksen lisääntymistä. Keskittymiskulttuurin kehittäminen ja
säilyttäminen taas onnistuu tukemalla kokemusten saamista, huomioimalla rangaist-
ukset ilman rangaistuksia ja kannattamalla asetelmia toiminnan pohjana. (McShane &
Von Glinow 2010, 86.)

Oppimisen skaalaa voidaan tutkia myös yksilökohtaisesta organisaationalliseen oppimiseen. Tiedon hankkiminen, jakaminen ja käyttäminen jatkuvat yksilöltä organisaatioon samalla, kun systeemit, rakenteet ja organisaationalliset arvot tukevat johdon tietopohjaa tehtävissään. (McShane & Von Glinow 2010, 87-88.)

Tiedon hankkiminen tapahtuu yleensä havainnoinnin ja ympäristön kautta, mutta nopein keino hankkia tietoa on hankkimalla uusia työntekijöitä tai uusia firmoja, joilla löytyy ennestään tieto-taitoa. Uudet trendit ja alihankkijan tuotteet voivat myös olla oppimisen ja opettelun syynä. Kokeilut, tutkimusten tulokset ja muut luovat prosessit ovat luovuuden lähes ehtymätön lähde oppimiselle. (McShane & Von Glinow 2010, 68-88.)

Tiedon jakaminen taasen kattaa koko organisaation. Se tapahtuu yleensä esimerkiksi intranetin kautta, vaikkakin informaation jakamista voi tehdä myös kasvotusten. Isoissa firmoissa intranet toimii kumminkin kätevämmän ja nopeamman. Sosiaalinen ja kokeellinen oppiminen avustaa mm. hiljaisen tiedon edelleen jakamisessa. Tiedon käyttämisen ja soveltamisen kautta taasen tieto hyödyttää organisaatiota ja sen osallisia. Sen pohjana on oppimista suosiva kulttuuri. (McShane & Von Glinow 2010, 68-88.)

Yleensä ottaen havainnointi ja oppiminen kulkevat melko paljon käsi-kädessä. Tiedon saanti ympäristöstä, sen organisointi ja omaksuminen oppimisprosessina ovat arkipäivää lähes kaikilla organisaation tasoilla. (McShane & Von Glinow 2010, 68-88.)

3.4 Persoonallisuus

Persoonallisuus organisaatiossa voidaan nähdä monelta kantilta. Ensimmäinen ajatus maallikkona olisi, että kyseessä on vain tavallisia, eri-ikäisiä persoonia. Menen tässä kumminkin syvemmälle aiheessa. (McShane & Von Glinow 2010, 38.)

Firman johdolla täytyy yleensä olla laaja näkemys asioista ja kunnon taidot työntekijöiden etsimisessä. Ajatukset, tunteet ja käytös vaikuttavat kaikki tilanteeseen. Nuoren kasvaminen vastuulliseksi aikuiseksi vanhemman väen kesellä saattaa tuoda monia

hauskoja kammelluksia, mutta opettaa samalla uutta yhteisöstä. (McShane & Von Glinow 2010, 38.)

Persoonallisuudessa on myös monia muitakin määrittäjiä, kuten luonteen määrittäminen. Luonne koetaan tulevaksi (kuten edellä) geeneistä ja ympäristöstä 50/50-määrityksellä, vaikka siihen vaikuttavat myös hoiva ja tukeminen lapsena sekä ulkoiset perintötekijät. Luonne, päätökset ja käytös muokkaantuvat koko ajan sosialisoitumisen, elämäkokemuksen ja muiden ympäristön vaikutusten myötä. Ympäristö siis muokkaa persoonaa ja luonnetta, joten nuoren tullessa ensimmäiseen työpaikkaansa muokkaa se itseään paikkaan ja ympäristöön soveltuvaksi. (McShane & Von Glinow 2010, 39.)

Persoonallisuutta voidaan mitata kolmella erilaisella mallilla tai mittarilla: persoonallisuuden viisiosaisella mallilla, Jungianin persoonallisuusteorialla ja MBTI-mittarilla. Viisiosaisen mallin mukaan tunnollisuus, miellyttävyys, neuroottisuus, avoimuus kokemuksille ja ulospäin suuntautuneisuus ovat ne tärkeimmät askeleet. Kaikki nämä sisältävät erilaisia ominaisuuksia. Tunnollinen on yleensä varovainen, riippuvainen ja itsekurinalainen, miellyttävä on utelias, hyvä-luonteinen, empaattinen ja välittävä, neuroottinen on levoton, vihamielinen tai masentunut, kokemuksille avoin omaa mielikuvitusta, on luova, utelias ja herkkätunteinen kun taasen ulospäin suuntautunut on seurallinen, puhelias, sosiaalinen ja itsevarma. Yleisimpiä ominaisuuksia ovat sosiaalisuus, masentuneisuus, varovaisuus ja puhuvaisuus. (McShane & Von Glinow 2010, 39-40.)

Edelliseen verrattaen Jungianin persoonallisuusteoria ja MBTI (Myers-Briggsin tyyppimittari) ovat hyvin samankaltaisia: molemmat jakavat persoonallisuudet kolmeen eri vastapariin: tunteminen vs. intuitio, ajattelu vs. tunteminen ja introvertti vs. ekstrovertti. (McShane & Von Glinow 2010, 41-42.)

Persoonallisuuden testaamisessa organisaatioissa on kuitenkin otettava huomioon varotoimet. Esiintyviä ongelmia ovat seuraavat: käytöksen ymmärtäminen, ennustaminen ja muuttaminen organisaationallisissa asetelmissa, persoonallisuuden mittaamisen sijaan arvoihin sitoutuminen ja persoonallisuustestien kyseenalainen tapa kohdella työntekijöitä. (McShane & Von Glinow 2010, 42-43.)

4 Yritysmailmaa tutkineita filosofeja

4.1 Mary Parker Follett

4.1.1 Henkilötiedot

Mary Parker Follett syntyi 1868, aikana, jolloin rautatiet, puhelimet, autot, radiot ja elektriset valot mullistivat maailmaa. Follett'n perhe oli normaalia kokoa nykyajan mit-takaavassa: kaksi lasta ja vanhemmat. Follett'n perheen koti Quincyssa, Massachusett-sissa oli ollut suvun hallussa vuodesta 1625 asti. Follett'n perheellä oli myös kesäpaikka (tai kuten nykyään Suomessa sanotaan, kesämökki tai -huvila) Vermontin Putneyssa. Täällä Mary Follett vietti suurimman osan lapsuutensa kesistä perheensä kanssa. (Fox 1970.)

Teknisten muutosten lisäksi ajankohtaa ravisuttivat myös läntisen raja-alueen loppumi-nen, Panaman kanaalin avaaminen, Puerto Ricon ja Filippiinien valloitukset ja suuren sodan loppuminen. Aikansa muodin mukaisesti Follett tutki idealismia, käytännöllisyyt-tä, Freudilaisuutta sekä käyttäytymistä sekaisin taloudellisen, sosiaalisen ja poliittisen yhteiskunnan yhteyksissä. Huolimatta ajankohdan tapahtumista Follett on koettu tutki-jana tavallisena ihmisenä, eikä hänestä ole tehty muistomerkkejä - mikäli teosten jul-kaisemista ja referoimista oteta huomioon. Tiedon uudistuminen ja uudistaminen olivat kumminkin Follett'ta ajava voima. (Fox 1970.)

Aikaansa ja naisten silloiseen asemaan verrattuna Follett eli melko lailla kosmopoliitin elämää: hän opiskeli, tutki ja matkusteli USA:n itärannikolla ja Euroopassa aikansa huippukouluissa, ja osasta kouluja hänelle kertyi ajan myötä korkea-arvoisia ystäviä. Opintojensa jälkeen Follett'n saattoi löytää joko naisten kuntaliitosta tai vapaaehtoisesta sosiaalihuollosta Bostonista tai laajemman naisten organisaation jäsen (feministi?). Huolimatta orientoituneisuudestaan opintoihin Follett ei ollut jäykkä tai niin sisäänpäin kääntynyt kuin saattaisi olettaa. Haastattelut ovat osoittaneet hänen olleen sosiaalinen ja ystävällinen ja huolimatta kansainvälisyydestään häntä ei ole koettu eksentrikoksi. Hän oli epätavallinen persoona mutta silti arvostuksen arvoinen. Jotkin lähteet kuvaisi-vat häntä omistautuvaksi yhteiskunnalliseen toimintaan mutta uhrautuvainen hän ei

ollut. Kiinnostuksen kohteina löytyivät ihmiset ja heidän yhteistoimintansa yleisten paleontologian ja keskiaikaisen historian sijasta. Richard Cabot on kuvannut häntä luovaksi kuuntelijaksi ja keskustelijaksi sekä sosiaaliseksi ja intellektuelliksi persoonaksi. (Fox 1970.)

Kuten aiemmin kerroin, Mary Follett eli lapsuutensa nelihenkisessä perheessä, veljensä George Dexter Follett'n (synt. 1877), isänsä Charles Allen Follett'n (kuoli 1884) ja äitinsä Elisabeth Curtis Baxterin kanssa. Osan aikaa heidän kanssaan asui oletettavasti myös Mary Follett'n äidinisä Daniel Baxter, jonka peruja heidän kotinsa oli. Mary Follett'n isoisän ollessa liikemies ja maanviljelijä, työskenteli hänen New Hampshiresta kotoisin oleva isänsä sodan jälkeen koneenhoitajana, kaupankävijänä, uutistenjakajana ja suutarina. Mary Follett'n isä oli myös vapaaehtoisjoukoissa sisällissodan aikana, mutta sai niistä vapautuksen 1863 – muutama vuosi ennen Mary Follett'n syntymää. Mary Follett'n äidistä ei ole tehty pahemmin merkintöjä, mutta hääpäivämerkintä on jäänyt dokumentteihin (4.12.1867). Mary Follett'n äiti ei myöskään ollut oleellisen kiinnostunut tyttärensä kiinnostuksen kohteista, mutta oletettavasti Mary Follett osoitti enemmän opiskeluun kuin hänen veljensä. Näin ollen sisaruksista Mary lähti jatkamaan opiskeluaan isompiin kaupunkeihin kun hänen veljensä jäi huolehtimaan perheen tilasta oman perheensä kanssa. Mary Follett'sta tulikin täti veljen saadessa pojan, Stephen Follett'n. (Fox 1970.)

Mary Parker Follett'n ensimmäinen koulu oli Thayer Academy Braintreessa. Täällä hänet tutustutti filosofiseen historiaan Anna Boynton Thompson, idealisti Josiah Roycen oppilas. Mary Follett'n seuraava koulu oli Harwardin Anner (1888-1890), myöhemmin nimeltään Radcliffe Gollege. Hänen opiskelunsa kattoivat mm. fakta-historian Albert Bushnellin johdolla ja hänen kiinnostuksensa parlamentin puheenjohtajuuden toimintaan heräsi. (Fox 1970.)

Mary Follett'n kolmas koulu ennen omia luentoja oli Newham College Cambridgessa, Englannissa (1890-1891). Pääasiallinen motiivi siellä opiskeluun oli entisen opettajansa rouva Thompsonin kehotus ja ohjaus. Tutkintoa hän ei sieltä opiskellut, mutta piti ensimmäisen ison esitelmänsä Amerikan (USA:n) puheenjohtajuudesta. Vuoden 1891 lopussa Follett palasikin takaisin Harwardiin. Täällä hän piti taasen esitelmän myöhemmästä Thesis-aiheestaan puhemiehen toiminnoista. Hänen ensimmäinen kunnan

esiintymisensä ison yleisön edessä oli Henry Clayn johtotavoista Amerikan historia-seuran kahdeksannessa vuosittaisessa kokouksessa Washingtonissa. Tämä olikin lähtökohta hänen myöhemmälle yhteiskunnalliselle toiminnalleen ja tutkimuksilleen. (Fox 1970.)

Mary Follett'n varsinaisen uran voisi sanoa alkaneen kunnolla viimeistään vuoden 1896 toukokuussa hänen julkaistuaan kirjansa *The Speaker of the House of Representatives*. Muutama vuosi tämän jälkeen, 28.6.1898, hän valmistui humanististen tieteiden kandidaattina arvosanaan C (summa cum laude). Valmistumisensa jälkeen hän ei suinkaan jäänyt laakereilleen lepäämään vaan jatkoi opintojaan jonkin aikaa Pariisissa. Tarkkaa tietoa koulusta tai ajankohdasta ei ole. Tämän jälkeen hän opetti yhdessä suosituimmista kouluista Bostonin alueella tai lähellä. Vuonna 1900 hän alkoi työskentelemään poikakerhossa Roxburyssa Bostonin alueella tarkoituksenaan kerätä katulapsia sivistävämpiin harrastuksiin. (Fox 1970.)

Tuona aikana hän alkoi pikku hiljaa julistaa opetuksissaan ajatusta yhteisöstä prosessina. Hän kirjoitti ahkerasti tiedotuslehtiin, luki, ajatteli ja puhui paljon ja oli aktiivinen toimija läsnä olevassa yhteiskunnassa. Tunnustusta hän ei kumminkaan saanut ennen kuin pääsi iässään neljännelle vuosikymmenelle. (Fox 1970.)

Follett julkaisi myös toisen kirjan vuonna 1924 nimeltään *Creative Experience*. Hän oli mahdollisesti jo tänä aikana vakavasti sairaana, mutta jatkoi toimintaansa vielä monta vuotta. Suuri vaikutus hänen viimeisiin aikoihinsa oli kumppaninsa Isobel Briggsin kuolema tammikuussa 1926. Tämän jälkeen hän asui vielä Lontoossa ja New Yorkissa – ei Bostonissa ymmärrettävistä syistä – vuosina 1926-1928. Lontooseen hän muutti vakinaisesti vuonna 1929. Äitinsä kuoltua vuoden 1933 kesäkuussa Mary Follett muutti takaisin Bostoniin huolehtimaan mm. perheen papereista, mutta menehtyi myös itse joulukuussa 1933 lyhyen sairaalajakson aikana. Mary Parker Follett haudattiin krematoituna Putneyyn. (Fox 1970.)

4.1.2 Virstanpylväät uran varrelta

Mary Parker on koettu uuden yhteiskunnan luojana keskittyen johdon toiminnassa politiikkaan ja liiketoimintaan. Häntä kiinnostivat psykologia, sosiologia, filosofia ja liiketoi-

minta – nykyisellä nimityksellä antropologia. Suuri osa opinnoista oli poliittista teoriaa ja sosiaalisen prosessin luonnetta. Tästä huolimatta hänen varsinainen kiinnostuksensa kohde oli vuorovaikutteinen prosessi ja sen kehittäminen. (Fox 1970.)

Follett'n ura alkoi poliittisten prosessien ja ideoiden tutkijana. Naisliikkeiden lisäksi hän toimi mm. Massachusettsin minimipalkkalautakunnassa. Hänen kollegojaan olivat Thorstein Veblen, Lincoln Steffens, Ida Tarbell, Charles Board ja Roscoe Pound – sekä USA:sta että Euroopasta. Ajalle tyypillisten ammattien ollessa pankkiirit, fyysikot, tehtailijat, öljy-yhtiöt, terästuotanto, rautatiet, kuljetusliikkeet, tavalliset työläiset, sähkötieteen edistäjät ja sosiaaliset kiipijät, ei Follett sijoittunut mihinkään näistä kategorioista. Hän oli nk. oman tiensä kulkija mutta ei kuitenkaan ilman kollegoja. (Fox 1970.)

Follett ei ollut vain ajattelija, vaan pikemminkin kehittäjä. Hänen mielestään ensimmäinen vaihe oli kehityksen käsitteen määrittelemine ja sen jälkeen vasta ryhmätoiminnan oleellisuus. Hänen pääasiallinen ajatuksensa olikin 'Jos saat prosessin oikein valmiiksi, ovat tulokset myös toimivia.' Enemmän asiasta pystynee lukemaan hänen kirjoittamastaan kirjasta 'New State'. (Fox 1970.)

Filosofisista suuntauksista Follett oli innostunein hegelianismista ja jonkin verran freudilaisuudesta. Vasta-asettelut, esim. työntekijä – työnantaja, olivat hänen ajattelussaan oleellisia yhteiskunnan rakentamisessa. Hän opiskelikin aikanaan Edwin B. Holtin johdolla biologiaa, etiikkaa ja psykologiaa. (Fox 1970.)

Follett suoritti jatko-opiskelunsa melko lailla kymmenessä vuodessa: vuodet 1888-1890 hän vietti Harvardin Annerissa (myöhemmin Radcliff), vuodet 1890-1891 Cambridgessa, Englannissa vaihto-oppilaana palaten vielä vuoden 1891 loppupuolella takaisin Harvardiin. Ollessaan Cambridgessa Follett piti esitelmän Amerikan puheenjohtajuudesta Newhamin historian yhdistykselle ja julkaisi vuoden 1891 alussa artikkelin "The Speaker as Premier" Atlantic Monthlyssa. Palattuaan takaisin Harvardiin Follett julkaisi vielä tutkielman kollegansa Henry Clayn kanssa myöhemmästä Thesis-aiheestaan 'Speaker of the House'. Hän myös piti esitelmän Henry Clayn johtotavoista Amerikan historia-seuran kahdeksannessa vuosittaisessa kokouksessa Washingtonissa. Kiinnostus

näihin kumpusi huolesta Amerikassa ilmenneestä kuilusta käytännön ja lain välillä. (Fox 1970.)

Jatko-opiskelujensa alkuosan jälkeen Follett julkaisi kirjan *The Speaker of the House of Representatives*, josta julkaistiin neljä painosta vuosien 1896 ja 1909 välillä. Tämän jälkeen hän valmistui humanististen tieteiden kandidaatiksi 28.6.1898 arvosanalla C (summa cum laude). Follett jatkoi opintojaan Pariisissa ja opetti myöhemmin myös yhdessä Bostonin muodikkaimmista kouluista. (Fox 1970.)

Vuodesta 1900 alkoi Follett'n ns. toiminnallinen kausi. Tällöin hän alkoi työskennellä poikakerho Roxburyssa Bostonin alueella. Hän myös järjesti Roxburyn väittelyklubia. Kyseinen poikakerho yhdistyi myöhemmin Highland Unioniin. (Fox 1970.)

Seuraava yhteiskunnallinen taho, jossa Follett toimi, oli naisten Bostonin kunnanlautakunta. Hän toimi kyseisessä järjestössä puhemiehenä koulurakennusten ylimääräistä käyttöä ajavassa komiteassa, oli mukana koulukeskuksen perustamisessa 1909 ja kyseisen yksikön toiminnan laajentamisessa 1910-1911. Talvella 1910-1911 suunniteltiin myös etukäteistoimintaa yhdistyksen nimissä. 1911-1912 projektina oli kokonainen peruskoulun kalustaminen, lämmityksen ja valaisemisen järjestäminen. Ensimmäinen toimintakeskuksen avaaminen olikin 26.10.1911. Tänä aikana Follett oli mukana perustamassa yli 10:tä uutta kerhoa ja klubia sekä kokoontumispaikkoja illoiksi, joilla nuoriso ja työttömät saatiin pois kaduilta. 1912 toimintaa jäsennettiin niin, että kerhot muokattiin klubeiksi ja iltakouluksi jotta kaikki pääsisivät oppiin kiinni. Tästä seuraus olikin esitelmä "sosiaalisista keskuksista ja demokraattisesta idealismista", jonka Follett piti 14.12.1913. 1914 toiminnassa seurasi työväentoimiston perustaminen (mahdollisesti jopa ensimmäinen USA:ssa), jonka johtajaksi valittiin vuosiksi 1914-1918 Eva Whiting White, jota seurasi Harvardissa opiskellut James T. Mulroy. 1917 tapahtui muutoksia työväentoimiston puhemiehissä, jonka johdosta Follett sai nimityksen maanlaajuisen monitoimitalojärjestön varatoimitusjohtajaksi arvostuksen osoituksena. Tämä kesti vuoden 1921 asti. (Fox 1970.)

Seuraavat vuodet olivat Follett'illa melko hektisiä: Joulukuussa 1918 Follett julkaisi kirjan *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government* ja 1919 häneltä ilmestyi tutkielma *Community is a Process*. Vuonna 1924 Follett julkaisi kirjan *Creative Experience*. Follett toimi samaan aikaan Brush-palkkakomissiossa (vuoteen 1922 asti) ja aloitti opettamisen henkilöjohtamisen oppilaitoksessa (Metcalf) tammikuussa 1925. Tätä tointa hän jatkoi vuoteen 1926 saakka. (Fox 1970.)

Vuosi 1926 oli Follett'ille käännekohta muutenkin. Sen lisäksi, että hänen kumppaninsa Isobel Briggs kuoli tammikuussa, Follett muutti muutamaksi vuodeksi pois Bostonista. (Fox 1970.)

Vuodesta 1926 Follett asui lähinnä Lontoossa ja New Yorkissa. Hän piti luentoja tuttavansa Dennisonin yrityksessä johtamisesta Newham Collegen taholta ja toimi Genevesessä 1928 Kansainliiton asioilla. Takaisin Lontooseen hän muutti 1929. Huhtikuussa 1932 Follett puhui Henkilöstöjohton toimistossa New Yorkissa aiheesta "yksilöllisyys rakennetussa yhteiskunnassa". 1933 hän myös opetti Lontoossa. (Fox 1970.)

Vuosi 1933 oli Follett'ille muutenkin muutosten vuosi: hänen äitinsä kuoli kesäkuussa, jonka asioita hän muutti takaisin kotikonnuilleen hoitamaan. Follett sairasteli saman vuonna myös itse, ja menehtyikin englantilaisessa sairaalassa joulukuussa. (Fox 1970.)

Johtuen tutkielmasäännöistä Follett'sta julkaistiin ensimmäiset kokoelmat vasta vuosina 1941 ja 1942 (ystäviensä taholta) ja tutkielma 1970-luvulla. *Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett* on nykyään saatavilla myös Suomessa yliopiston kirjastossa (Tritonian valikoimat). (Fox 1970.)

4.1.3 Filosofiaa

Taylorin kannattaessa liukuhihnatyötä oli Follett'n malli integraatio (yhdentyminen). Hänen itse käyttämänsä termi aiheesta oli yhdenmukaistaminen. Follett'n filosofiassa

on esiintynyt myös jonkin verran freudilaisuutta. Follett käyttikin suurimmaksi osaksi termejä 'new state' (elossa, vitaalisuus; syntyä luovista kanssakäymisistä erilaisten toimivien ryhmien välillä) ja 'experience'. Kaikissa hänen tutkimuksissaan on oleellisena lankana tieteellinen johdonmukaisuus. (Fox 1970.)

Yhteiskunnan kannalta Follett tutki eniten ihmisten vuorovaikutuksia. Tapahtuman ja henkilön vaikutus toisiinsa olivat oleellinen osa Follett'n tutkimuksia. Follett haki myös tilanteita, joissa oli mahdollista saavuttaa kehittyvä vastaus – vastaus omaan vastaukseen. Kyseisen vuorovaikutuksen pääkohtia hänen tutkimustyössään yhteiskunnasta olivat hintojen laskemisen vaikutukset, palkkasummien vaikutukset ja myynnin kasvu versus hintojen lasku. Vastakohtien toimiminen keskenään oli Follett'n mielestä kiehtovaa. Tästä huolimatta kaikki tutkittavat tekijät olivat hänen mukaansa punoutuneet yhteen ilman mahdollisuutta erottaa ne toisistaan (Fox 1970: Thesis, 90). Kehittyminen ja kehittäminen toiminnoissa oli hänelle oleellinen tutkimuksen ja työn kohde. (Fox 1970.)

Follett'n tutkimusten kokonaistilanne on melko helposti koottavissa. Follett ei kuulunut patriootteihin eikä hegelianisteihin, vaikka rakensikin yhteiskuntaa ja ajatukset viittaavat usein hegelianistisiin periaatteisiin. Sen sijaan Follett tutki asioita kokonaisuuksina – mennyttä, nykyistä ja tulevaa. Ympäristön ja sisäiset ärsykkeet hän näki kannusteina ja lienee häneltä juuri on lähtöisin aikansa sanonnan kehitys "kaikki liittyy kaikkeen". Hän tutki yhteiskuntaa myös muilta kanteilta: Myös ryhmä saattoi Follett'n mielestä olla itsenäinen yksikkö. Tarpeet ja tahto toimivat impulsseina, mutta todellinen tilanne oli Follett'n mielestä toimintaa eikä vain sanoja. Tämä toimikin lähtöimpulsseina hänen yhteiskunnallisille toiminnoilleen nykyisen yhteiskunnan kehittämisessä etenkin nykyisessä USA:ssa. Follett sanoi myös yhteiskunnan olevan psyykkinen prosessi, kun kehityksestä tulee uusia organisaatioita. Viisaus ja toiminta sen mukaan rakensi hänen mukaansa yhteiskuntaa. Lyhyesti sanottuna hänen mielestään kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. (Fox 1970.)

Kun tutkii Follett'n filosofiaa, nousee esille suurimmaksi osaksi termi integraatio, yhdenyminen (tai yhdenmukaistaminen). Tämän termin voikin osittain erottaa Follett'n työstä yhteiskunnan hyväksi, osin tämä toimi juuri sen pohjana. Ajan myötä samasta asiasta alettiin yleisemmin käyttää termiä 'tilanne'. Tutkimusaineisto koostui lähinnä keskus-

telujen pohjalta: havainnointi, tieto, arvot, kiinnostukset, toiveet, toivomukset ja toiminta toimivat kaikki tämän pohjana. Follett erotti kumminkin integraation yhdistämisestä ja siirsi huomion ryhmästä sen hetkiseen tilanteeseen. Koordinaatio ja yhteistyö auttoivat menetelminä yhteiskunnan rakentamisessa. Follett myös totesi, että on tilanteita, joissa integraatio on mahdotonta. (Fox 1970.)

Suurin toimintatapa oli Follett'n mielestä sosiaalisen voiman suuntaus: hän korosti ihmisten tekojen vaikutuksia yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. Uutta pystyi hänen mukaansa tekemään, mutta lähes aina se vaati osia vanhasta pohjakseen. Keskinäinen toiminta johtaa kumminkin hänen mielestään usein integraatioon, jossa tuloksia verrataan ja yhdistetään. (Fox 1970.)

Integraatio voidaan nähdä myös integratioinnin prosessina. "Integraation vaatimus on, että sen on tyydytettävä kaikkia olemassa olevia toiminnan taipumuksia tuoden ne samalla yhteen johdonmukaisiin kokonaisiin tärkeisiin asemiin vaatien prosessin ihanteen toteutuakseen." (Fox 1970: Thesis, 102-103.) Follett korostikin tärkeiden kokonaisuuksien koostamista spesiaalisista osista ja erilaisuuden rikkautta. Kyky tai tahto muuttua (nk. sulatusuuni) oli hänen mukaansa integraation oleellinen lähtökohta. Muutoslähtökohdat myös luovat muutoksen syyt ja jotta muutos olisi mahdollinen, on kaikki asiat kohdat tuotava julki. Ratkaisujen on myös oltava kaikkien osallisten hyödyksi. Follett myös lainasi hegenialismista myötävaikutuksen ja muutoksen tärkeimpiä kohtia kallistumatta kumminkaan täysin sen puolelle. (Fox 1970.)

Eniten Follett tutki yhteiskuntaa ja sen toimivuutta. Hänen mielestään esimerkiksi vastakkain-asettelua ei löydy ihmisen tahdon ja yhteisön vallan välillä ja kuten hän on todennut, "vapaus ei ole ennen yhteiskunnallista oloilaa eikä siitä voi neuvotella" (Fox 1970: Thesis, 106.). Tämä toteamus on tosin kiistanalainen yhteiskunnallisissa ilmenymissä ja Follett'n filosofiassa. Follett käsitteli myös sosiaalisen prosessin yhtenäisyyttä todeten yhteiskunnan toiminnan sekä yksilön että yhteisön tahoilta kulkevan käsi kädessä yhteiskunnan sääntöjen kanssa. Follett on myös todennut seuraavaa: "Kunnolla yhtenäistetyssä yhteiskunnassa ei ole ongelmaa lähemmässä tai suuremmassa lojaliteetissa, riippumatta, kuuluisiko henkilön olla lojaali perheelleen, maalleen vai ammattiiltoilleen" (Fox 1970: Thesis, 110.). Follett'n kuuluessa yhteiskuntaa filosofioiden kautta rakentavaan sukupolveen, nk. tarkoituksen sukupolveen, on hän todennut ihmisten

olevan lainhakuisia kaaoksen keskellä rakentaen uutta vanhan päälle. Yhteistoiminta lisääntyikin yhteisöllisyyden tarpeesta. Toiminta tapahtuu kumminkin nk. tilannelain mukaan, reagoinnista kulloiseenkin tilanteeseen. (Fox 1970.)

Follett'n filosofian asettumista voidaan verrata Rousseauhon ja hegelianistiseen traditiioon. Rousseau kannatti vapautta ja ylintä valtaa, jolloin Follett sijoittuu Rousseau ja hegelianistien väliin ollen optimistisempi kuin Rousseau mutta ei yhtä optimistinen kuin hegelianistit. "Follett tulee paljon lähemmäs ylimmän vallan ongelman ratkaisua kunnioittaen monipuolisia ryhmiä, federalismia ja edustamista. Myöntäen integraation vaikutukset hän näyttää kuinka, ainakin psykologisesti, on mahdollista toivoa yhdistymistä ja vapautta moniarvoisessa, isossa, monitahoisessa ja potentiaalisesti ristiriitaisessa maailmassa." (Fox 1970: Thesis, 117.) (Fox 1970.)

Yhteiskunnan kärsiessä toimeenpanemisen ongelmasta tutki Follett mahdollisuuksia sen ratkaisemiseen. Hän haki vastauksia lähinnä siihen, mitä voisi olla sen sijaan että olisi vatvonut jo olemassa olevaa tai ehdotettua. Follett hakikin erilaisia yhdentymiselle suotuisia olosuhteita integraation tueksi. Pelkät ideat ja sanat eivät Follett'ille riittäneet, vaan niistä oli johdettava toimintaa. Kaikki mahdollinen ei kuitenkaan sopinut samaan linjaan, vaan tavoiteltavien asioiden oli oltava yhteneviä toimintaan verrattuna. Hän kannatti kaikkien mielipiteiden huomioon ottamista. Siirappimaiset ja itsepäiset ajatukset eivät hänelle tähän alueeseen mahtuneet. Follett kannattikin aikaisen aloittamisen hyötyä ja totesi asioiden käsittelyn olevan helpompaa, kun kyseessä ovat toiveet ja ehdotukset enemmän kuin vaatimukset ja valitukset. Follett myönsi myös integraatiossa olevan omat ongelmansa: osallistujia saattoi olla liian suuri määrä yhdentymisprosessiin, taistelu oli usein helpompaa kuin sulautuminen, teoreetikot tuppasivat unohtamaan käytännön ja rotujen sulautuminen ei välttämättä sopinut sen hetkiseen yhteiskuntaan (ajankohtana myös Martin Luther King). (Fox 1970.)

Follett käsitteli myös suhteita työpaikoilla alaisen ja johtajan välillä. Kyseisen suhteen valta-asetelmia oli lähinnä kolme: ylivalta, teeskennelty valta ja nk. "power-with", viimeisimmän ollessa ainoa silloinen laillinen muoto. Sosiaalinen voima ja voiman tasapaino olivat oleellisia näiden toiminnan kesken. Näiden kesken toimi kumminkin kompromissina aiemman uudestaan järjestäminen – vanhan alas repiminen kun olisi aiheuttanut yhteiskunnallisen katastrofin. Joukon manipulointi korkealla tasolla oli myös hy-

väksyttävissä yhteisön tasapainottamiseen - etenkin ellei keksitty mitään uutta. Dominaatio, vallan tasapaino ja kompromissi olivat kaikki mahdollisia, haettuja keinoja jotka jättivät yhteiskunnan tilanteen kaikki yhtäläillä auki. Väärin käytettynä kyseiset valtuudet kumminkin aiheuttavat sairautta yhteiskunnan poliittisessa selkärangassa. "Tilanne on kypsä joukkomanipuloijalle, joka parhaimmillaan tasoittaa selvittämättömiä eroavaisuuksia ja pahimmillaan napauttaa integroimattoman ja kontrolloimattoman voiman odotuslähde." (Fox 1970: Thesis, 130.) (Fox 1970.)

Yllättäen Follett asettaa perinteisen demokratian alaisen asemaan, ala-arvoiseksi prosessiksi. Hän nostaa esiin mm. ehdotus- ja palautelaatikoiden käytön hätävara, mutta painottaa samalla työntekijöiden kohtelun henkilökohtaisuutta – kohtelua yksilönä. Dominointi, vallan tasapaino ja kompromissi johtavat "hallittujen suostumukseen" (Fox 1970: Thesis, 131.), josta osan Follett näkee kumminkin tarpeelliseksi yhteiskunnan ja yksilöiden kehittymiselle (Fox 1970: Thesis, 132.).

Aiemmin todettujen tehtävien toimeenpanemisella on kumminkin rajansa. Yleisimmät rajoittavat tekijät ovat Follett'n mukaan ystävyys, psykiatria, lainoppi ja silloiselta katantokannalta maanviljelijöiden työtoverit. Tilanteen lailla on suurin vaikutus. Kasvotusten toiminta luo vahvimman pohjan, mutta ei toimi varsinaisena välineenä tai rakenteena prosessille. Follett ei näe käytäntöä rakenteen rakentamisessa ja neuvoo integroimaan ottamatta kumminkaan vastuuta tuloksista. Tästä huolimatta hän on sanonut "toiminnan muuttuvan rakenteeksi" ja että "toiminta edeltävää menettelytapaa" joka johtaa siihen, että "ne vaikuttavat toisiinsa samanaikaisesti" (Fox 1970: Thesis, 133.).

Follett'n etsiessä mahdollisimman vitaalia ajattelu-ympäristöä, alkoi hänen ajattelunsa suuntautua liiketoimintayhteiskuntaan. Täällä hän saattoi kehittää yhteistoimintaa sekä yhteiskunnallisesti että työmaailman asetelmiltaan. Tästä johtuen hyväksyntä liiketoimintamaailmassa oli hänelle hyvin tärkeä lähtökohta ajattelunsa esille tuomisena. Follett'n kiinnostus liiketoimintayhteiskuntaan nousi tällöin hyvin vahvasti esille. Kyseisen yhteisön ollessa keskikokoinen ei Follett kokenut haukkaavansa liian suurta palaa eikä hänellä ollut pahemmin vastaanvittäjiä. Hän toimikin eri lautakunnissa rakentamassa (mm.) työyhteisöjä ja toimi Massachusettsin minimipalkkakomissiossa sekä Brush-palkkakomissiossa. Näissä Follett toi pääosaan aina moraalisen keskustelun, joka nykyäänkin saattaisi olla oleellinen yhteiskuntamme muutamalla taholla. Follett nosti oleelli-

seksi myös uskonnollisen moraalin ennen kulttuurien sulautumista. Myös käytännönläheiset keskustelut tuttavansa Henry Dennisonin firman henkilöstöjohtajan John Carveyn kanssa 1920-luvun alussa poikivat oleellisia muutoksia tehtaiden toimintaan USA:ssa. Näiden toimintaa kehittävien keskustelujen suosio kasvoi runsaasti ja Follett pääsi keskustelemaan erilaisten esimiesten kanssa varhaisena konsulttina esimiesten kanssa. (Fox 1970.)

Follett'n kiinnostus liiketoimintayhteiskuntaan johti hänet tieteellisen johtamisen äärelle. Hän taisteli tuotannon lisäystä ja kulujen vähentämistä vastaan ja kannatti sekä työolojen ja tuloksen parantamista sekä palkan suhteuttamista. Tämän kritisointi herätti liiketoimintayhteiskunnan kiinnostuksen ja Follett pääsi ajamaan asiaansa. Tässä Follett lainasi melko paljon Tayloria ja keskusteli sen alueen kollegojensa, kuten Carl Barth, H. L. Gantt, Frank G. Gilbert, Horace Hathaway ja Morris L. Cook muutaman mainitakseni. Kaikkien tähtäimenä olivat parempi tuotanto ja paremmat työolosuhteet. Taylorilla oli myös vastustajansa, mutta Follett puhui hänen puolestaan. Follett oli kumminkin joustavampi ja vähemmän manipuloiva kuin Taylor, joka nosti hänen suosiotaan taylorismin aiheuttaman työttömyyden pelon myötä. Follett nosti esille myös palkitsemisen termin ja korosti yhteistyötä, integraatiota ja ihmisten huolenpitoa. Vaikeasti tulkittava toteamus onko mies gorilla vai härkä kertoi paljon tavallisten työntekijöiden silloisesta asemasta yhteiskunnassa. (Fox 1970.)

Taylorista poiketen ammatillisen johtajan esiintyminen oli Follett'n mielestä oleellisen tärkeää. Hän kannattikin enemmän ammatillisuutta kuin robottien ohjaamista. Johtamisen esiintymisen malli tuli kumminkin noihin aikoihin asianajajilta ja tieteellisiltä johtajilta (lähinnä insinöörejä), joten liukuhihnamalli johtamisen välineenä kukoisti. Follett käsitteet johtamisesta alkoivat saada tuulta alleen taylorismin tullessa opetuksen rungoksi 1900-luvun alussa uusien tuulien myötä. Myös opetuksen ja työmaailmassa tarvittavan tieto-aidon kuilun yhteen puiminen oli oleellinen muutos tuolloin. Ei niin tayloristinen Metcalf toi asiat ja ongelmat asiantuntijoiden ratkaistaviksi rakentaen ammatillista johtamista ehkä eniten ja nosti samalla Follett'n opit suuren yleisön valoon. Hän rekrytoikin Follett'n 1920-luvulla perustamaansa henkilöjohtamisen oppilaitokseen opettajaksi. (Fox 1970.)

Koko uransa varrella Follett opetti kolmessa eri yksikössä: Metcalfin perustamassa henkilöjohtamisen oppilaitoksessa, tuttavansa Dennisonin yrityksessä ja Taylorin yhdistyksessä. Henkilöjohtamisen oppilaitoksessa Follett opetti konfliktien hoitamista työpaikoilla, käskyjen jakamista, liiketoimintaa yhtenäisenä yksikkönä ja valtaa – lyhyesti sanottuna liiketoiminnan johtamista ammattina. Dennisonin yrityksessä sen sijaan puheenaiheena olivat johtaminen ja auktoriteetin luonne. Follett jalosti myös ideoiden kehittämistä johtamisesta. (Fox 1970.)

Oleillessaan Genevessä vuonna 1928 Follett löysi uutta innostusta tutkimustyöhön Kansainliiton kautta: hän muodosti tuolloin mm. teoriansa ylimmästä vallasta tasapuolisena uusien liittyjiä kohtaan, kannatti asennetta 'wait-and-see' (Fox 1970: Thesis, 167.) ja loi uusia suhteita työn puolesta. 1932 hän toi esiin ajatuksen 'yksilöllisyys rakennetussa yhteiskunnassa' ja 1933 'organisaation ja rinnastuksen ongelma liiketaloudessa'. Näihin kuuluvia oleellisia аспекteja olivat käskynanto, auktoriteetti, johtajuus, rinnastaminen (yhteistyö) ja kontrollointi. Johtajiston toiminnan näkökantoina olivat tyyli, käskeminen, kokonaisuus, selkeys, ytimekkyys ja ilmaisun onnistuneisuus. (Fox, 1970.)

Taylorin kannattaessa liukuhihnamallia koki Follett liiketoiminnan vuorovaikutteisena yksikkönä. Hänellä ei kumminkaan ole tiettyyn janaan jaoteltua filosofiaa ja kaikki hänen pitämänsä luennot olivat satunnaisessa ja oleellisessa järjestyksessä. Follett'n luentoaiheet ovatkin jaettavissa kuuteen eri kategoriaan: liiketoiminta ja yhteiskunta, organisaatio kokonaistilanteena, auktoriteetin luonne, tasavertaisuus ja kontrolli, päätösten tekeminen ja käskyjen antaminen sekä vastuun korjaaminen. (Fox 1970.)

Tutkiessaan liiketoimintaa ja yhteiskuntaa Follett nostaa esiin vuorovaikutuksen ja yhdentymisen, kuten edellä on todettu. Hän ei kannata oikeutusta liiketoiminnan ja hallinnon, johdon ja työntekijöiden tai eri liiketoimintojen vastakkaisasetteluille. Sen sijaan hän kannattaa hallinnon, liiketoiminnan ja työväen kontrollon etsimistä ja kannustaa jokaista toteuttamaan itseään kunnolla. Kokoava kaupankäynti ja yhteen hiileen puhaltaminen ovat oleellisia seikkoja Follett'n filosofiassa. Hän onkin sanonut: "Niin kauan kuin se pysyy pelkkänä kaupankäyntinä se jää pois yhdentymisen ideaalista johon kaikkien kuuluisi tähdätä." (Fox 1970: Thesis, 172-173.). Follett kannusti kriittisyyttä toiminnoissaan ja luennoillaan ja puhui työntekijöiden, johdon, osakkeenomista-

jien ja kuluttajien toiveiden yhdentymisestä. Hän kannusti myös yhteisen sävelen etsimistä – pelkät kompromissit eivät hänelle riittäneet. (Fox 1970.)

Kun Follett tutki organisaatiota kokonaistilanteena hän vaikutti erityisesti yksityiskohtiin organisaation rakenteessa. Varsinaista erillistä kohdetta hänellä ei ollut. Hän tutki kokonaisuutta jaettuna osiin. "Osien keskinäinen haastelu on se, mikä on organisaation ydin" (Fox 1970: Thesis, 174.). Follett kannattikin enemmän toimintaa kuin pelkkää puhetta. Hän jaotteli luentonsa usein tehtävän mukaan. Follett'n sanoin: "Jokaisen henkilön asiantunteisuus on tehtävä, johon hänet on määrätty tai tehtävä, joka on tunnustettu kuuluvan hänelle, tehtävään kuuluvien tieto-taidon ja kykyjen kanssa." (Fox 1970: Thesis, 175.).

Auktoriteetin luonteen Follett nostaa esille seuraavasti: "Tämä saattaa olla hienoinen pointti, mutta se on tärkeä johtuen sen vaikutuksista ajattelumme koettaessamme toimia organisaationallisessa asiayhteydessä ja koska se on paljon lähempänä modernia liiketoimintaa kuin joitakin perinteisiä teorioita. Se on esimerkiksi tarkempaa kuin yleisesti todettu konsepti, jonka mukaan auktoriteetti piilee johtajassa ja jota hän delegoi alaisilleen tai jakaa säästeliäästi." (Fox 1970: Thesis, 175.) Tämä lausahdus onkin aiheuttanut epäsopua kauan politiikan teoriaa ja modernia, monimutkaista valtiota tutkivien kesken. Liiketalouden teoriassa on olemassa täsmälleen sama ongelma. Yleisesti toimintamalli on modernia yhteistyötä, mutta yhteisölle jää kaipuu ylimmän johdon sanasta asioihin. Näin ollen toimintojen keskittäminen ei tarkoita auktoriteetista luopumista vaan uuden auktoriteetin luomista. Tämä kaikki kulkee tilanteen lain mukaan. (Fox 1970.)

Follett nostaa esille myös tasavertaisuuden kontrollissa. Ns. "power-over" ei hänen mielestään ole toivottavaa ja on kohtalaisen tehotonta pidemmän päälle ja peruuttaa jollain tasolla vallan luonnollisen jakautumisen funktion ja taitoon. Tämän tarpeettoman toimintamuodon sijasta luonnollinen hallinta on järjestettävissä integraation kautta. Uhraukset ovat tällöin myös tarpeettomia ja kaikkien täysi panostus korvaa ne. Myös osastollinen käytäntö on eri kuin yleinen käytäntö: kaikki käytännöt yhdessä luovat yleisen käytännön kasvun. Follett ottaa myös huomioon yleensä kaikissa muutoksissa esiintyvän vastarinnan. Näin ollen toimintatapojen muutokset ovat rinnastettavissa toisiinsa. "Näin ollen auktoriteetin delegoinnista ja keskittämisen vs. hajauttamisen

kysymyksestä kasvaa vähemmän varsinaisen faktan hetkiä kuin vanhentuneet auktoriteetin teorit antavat ymmärtää.” (Fox 1970: Thesis, 177-178.) Kontrolloijan tehtäviä ovatkin saada tietää tehtävä työ, etsiä siihen työntekijät ja pitää kyseinen nelikenttä hallussaan. Neljään pääkohtaan tiivistettynä kontrollointi sisältää seuraavaa: ”yhteistyön suorilla yhteyksillä vastuullisiin henkilöihin, yhteistyön varhaisissa vaiheissa, molemminpuolisen yhteistyön varhaisissa vaiheissa, molemminpuolisen yhteistyön kattaen kaikki tilanteen osat ja yhteistyö jatkuvana prosessina” (Fox 1970: Thesis, 178.). (Fox 1970.)

Follett'n tutkimukseen kuuluivat myös päätösten tekeminen ja käskyjen antaminen. Nä-mä hän näkee osaksi prosessia. ”Etenkään suuressa organisaatiossa ei ole päätöstä joka on vain yhden henkilön tuote” (Fox 1970: Thesis, 179.). Jokaisella päätöksellä on pohjatyönsä ja ”usein päätös on edeltävä johtopäätös ennen kuin se on edes tehty” (Fox 1970: Thesis, 179.). Follett olikin realistisempi ja käytännönläheisempi kuin akateemikot yleensä. Hän toimi liiketoiminnan alalla lähinnä konsulttina (voi neuvoa, mutta ei tee päätöstä) ja korosti samalla, ettei neuvon kysyntä tarkoita bisneksistä luopumista neuvojalle. ”Tuloksena oleva päätös ei tällöin ole täysin esimiehen, neuvojan (eksper-tin) tai kenenkään muun vaan osa prosessia” (Fox 1970: Thesis, 180.). Näin ollen ei ole oleellista, kuka johtaa mitään, vaan tilanteen mukaan toimiminen. ”Näin ollen auktoriteetti on tilanne ja kontrolli muodostuu yhteistyöstä” (Fox 1970: Thesis, 180.). (Fox 1970.)

Follett otti huomioon myös vastuun korjaamisen – sen, mistä niin monet nykyäänkin koettavat pyristellä eroon. Taylorismin mukaan päätöksen ollessa hetki prosessissa voi vastuullisen löytäminen olla hankalaa. Follett'n mukaan taasen kokemuksesta oppimi-nen ja johdon erikoistuminen ovat vastuunkannossa oleellisia. Ongelmien ratkaisun olisi toimivuuden takia parempi tapahtua perustasolla, mutta johdon on nähtävä koko tilan-ne, ei vain ihmisiä. (Fox 1970.)

Follett kyseenalaistaa myös prosessin hetken – ja ennen kaikkea sen toimimisen aukto-riteettina. Johtamiselle ja ammatillisella johtajalla on aina yksilö arvon mittana – on vastaanottaja ja tuottaja, ja vaikuttaja ja vaikutettu. Vaikka päätöksenteko olisikin kiin-ni yhteisössä, ei yksilöiden osaa prosessissa saa unohtaa. (Fox 1970.)

Johtajuus on aina tehtävä, mutta johtajalla on aina myös oltava tarkoitus. Sen tärkeys ei ole suinkaan uusi löytö. Follett ulottaa tämän käsitteen myös muun yhteiskunnan puolelle todetessaan kirjassaan *The New State* sen olevan tärkeä osa naapurisuhteita. Johtajan on yleisesti perehdyttävä alaistensa toimintoihin ja prosesseihin (ainakin yksinkertaisella tasolla), mutta hyvän johtajan on myös osoitettava aloitekykyä, tartuttava tilaisuuksiin ja innostaa luottamusta. Follett ei kumminkaan neuvo ylivaltaan, vakuutte- luun tai manipulaatioon eli ns. "power-overiin". Sen sijaan johtajan tehtävänä kuuluisi olla terve, toimiva yhteiskunta riippumatta siitä, onko kyseessä yrityksen johtaminen vai yhteiskunta yleisesti. Prosessissa, josta päätökset syntyvät on johtaja yhtä paljon päättäjä kuin johtaja. Menestys sen sijaan riippuu persoonallisuudesta ja siitä, kuinka johtaja hoitaa työnsä. Kannattavinta on olla nk. "hip" eli ajassa mukana. Alaisten koh- telu vertaisinaan on myös oleellista, mutta samalla tasolla olevien kohtelu alaisinaan saattaa aiheuttaa ongelmia. Mitä yleisiin kokouksiin tulee, syntyy kokoontumiskeino tilanteesta, ei vain johtajasta. Tämä yhdistääkin melko paljon työntekijöitä. Ryhmien muodostaminen onkin usein lähtökohta tämänlaiselle toiminnalle. Johtajan on kummin- kin osoitettava olevansa auktoriteetti ja osattava osoittaa käskyn olevan oleellinen ti- lanteessa. Toisin kuin taylorismissa työntekijät on otettava osallisiksi päätöksentekoon ja vallan on tunnettava työntekijöillä ainakin jollakin tasolla. Työntekijöiden lisäksi myös johtajat ovat tilanteen seuraajia. (Fox 1970.)

Tutkiessaan liiketaloutta Follett näki johtajuuden monimuotoisena ja ylimpänä toi- meenpanevana elimenä. "Moderni liiketoimintaorganisaatio on riittävän monipuolinen ja monitahoinen suodakseen monia johtamisen keskuksia. Aivan kuten tehtävä ja ky- vykyys tuottavat auktoriteetteja missä ikinä ilmenevätkin, tarjoavat ne myös johdolle mahdollisuuksia monissa osissa organisaatiota." (Fox 1970: Thesis, 185.) Voitaisiin sanoa hänen luoneen matriisiorganisaation pohjan. Follett kannustikin erilaisten johta- juuksien asettamista erilaisiin tilanteisiin sillä johtajuuksiakin on olemassa monenlaisia. Kaikkia johtajuusmalleja on myös tutkittava. Näistä malleista tehtävän johtaminen so- veltuu parhaimmin liiketalouteen. Johtajuudelle oleellista on myös kaikkien organisaati- ossa ilmenevien tapahtumien mukana menossa pysyminen monipuolisen johtajuuden konseptin pysyessä samana. Ylin johto onkin aina vastuussa kaikesta – sen saadessa informaatiota yrityksen toiminnoista eri osastoilla säännöllisin väliajoin tai ongelmien ilmetessä. (Fox 1970.)

Liiketoimintamaailmaa ja yhteiskuntaa rakentaessaan Follett tutki myös johtamisen luonnetta. Sen aikaisen johtajuusmallin ollessa hyvin hierarkkinen oli Follett toiveikas sen muutoksesta ystävällisempään. Follett onnistuikin kasaamaan luennoilleen eri tasoisia johtajia ja sai näin aikaan ryhmittymiä keskustelemaan silloisista ja uusista johtajuusmalleista. "Follett'n mielestä tämä kehitys oli laillista, sillä aiemmin loppuun käytyt ja helposti riistetyt luonnonvarat, kiivaampi kilpailu ja työvoiman kasvava haavoittuvuus vaativat laajempaa hallintaa." (Fox 1970: Thesis, 187.) Yrityksen johdon laatu kertoi usein tulevan menestyksen ja työllistävyyden, jota Follett painotti luennoillaan. Pelkästään pankkeja ja osakkeenomistajia ei ollut syytä syyttää kaikesta, sillä oravanpyörä oli (ainakin tuolloin vielä) hallittavissa. Johto oli kumminkin vastuussa tuloksista. Tästä huolimatta johtaminen koettiin ammatiksi siinä missä muutkin työt. Kyseisellä ammatin harjoittamisella oli kumminkin myös ennakkoehtoja: tiedon rungon oli oltava todistettu (yhteistyön tiede, tiede & ihmiset) ja muiden palvelu ei saanut jäädä kaupankäynnissä alakynteen. Taylorismin analysoidessa työntekijöitä, korosti Follett johdon tehtävien analysoinnin olevan aivan yhtä tärkeää. Follett korostikin johdon olevan oleellista kirjoittaa muistiinpanojaan luennoilleen ongelmistaan ja toimistaan, joita he sittemmin kävivät luennoilla läpi ja kehittivät eteenpäin. Sen sijaan nykyisten standardien ja metodien kehittäminen johdon toimintaan alkoi vasta tällöin Follett'n toimesta. Follett toi myös esiin uuden idean johtamisen analysoinnista ja opettamisesta. (Fox 1970.)

Edellisten lisäksi johtamisen luonteelle olennaista ovat myös keskustelut, lukeminen, yhdistykset ja konferenssimalli, joita kaikkia Follett käytti opettamisessaan ja toiminoissaan. Toinen johtajuuden ammatillisuuden merkki oli yhteisön palveleminen - Follett'n aikana nousi esiin mm. sosiaalipalvelut. Follett korosti myös mahdollisuutta yksinkertaistaa toiminta perustasolle kunnon johtamisella. Hän korosti virantoimituksen ja palvelun osaa työn tekemisessä. Kyseisten toimintojen jakaminen on hänen mielestään yhteiskunnan perusta. Hän vertasikin liiketalouden ahneutta lääkäreiden ja asianajajien ansaintaan. Työlle omistautumista hän vertasi hupiin mikäli työntekijällä on kutsumus ammattiinsa. Tällöin myöhäiset toimistoillat eivät olleet niinkään haitta kuin hupi. Follett koetti yhtenäistää koko liiketalouden yhteen rooliin yhteiskunnan toiminnassa. Hän ennakoikin tietyn standardin käyttöön ottoa, joka myötävaikuttaisi ammatillisuutta. Hän kumminkin oletti vain specialistien kykenevän tehtävän vastuulliseen tekemiseen. (Fox 1970.)

Liiketoimintamaailmaa tutkiessaan totesi Follett tuotteiden ja palvelun tuottamisen lisäksi työn tuovan yhteisöllisyyttä. Johtajia saatettiin kouluttaa samoin termein kuin poliitikkoja. Suositukset eivät saaneet olla soveltumattomia tai epärealistisia. Tämä ohjeistus oli aikanaan edistyksellistä ja se on sopeutettu laajalti nykyiseenkin yhteiskuntaan. Asukkaiden lisäksi myös yrityksillä oli vastuullisuus yhteiskunnasta ja sen toiminnasta. Ihmisten motivaatio, sosiaaliset velvoitteet ja henkilökohtainen tyyli olivat oleellisia ohittamatta kumminkaan johdon integrointia liiketalouden tarkoituksiin. Follett tiivistikin tämän yhdeksi lauseeksi: "Tuo kaikki toiveet julki ja yhdistä ne" (Fox 1970: Thesis, 193.). (Fox 1970.)

Follett'n työ ei jäänyt vaille tunnustusta: hän on saanut arvonantoa etenkin johtajuudesta jatkuvuuden kontekstien ymmärtämisessä. Hänen kirjoituksensa ovat olleet pohjana monille tutkimuksille kautta aikain vaikka niille ei olekaan annettu tarpeeksi painoarvoa. (Fox 1970.)

Eniten Follett nosti esille oppinsa laadun: sen oli oltava joustavaa ja terävää samalla unohtamatta hienostuneisuutta. Hän koetti moukaroida käytäntöön mahdollisimman hyvin ja innokkaasti yhdentymisreaktion kiertävän vastaus/reaktion kautta. Sosiaalinen ja henkilökohtainen hyvinvointi oli aina oleellista. Hänen sanojensa mukaan integroivan johtajan on oltava myös valmiina muuttamaan omaa kantaansa tilanteen mukaan. Follett myös havaitsi taivuttelun ja sopeutumisen välisen kuilun. "Follett'n terveen sosiaalisen prosessin konsepti riippuukin hienoisista eroavaisuuksista" (Fox 1970: Thesis, 196.), jotka rakentavat toisistaan kokonaisuuksia. Tämä tosin poikkeaa hieman opetuksen sosiaalisesta ja henkilökohtaisesta arvosta, jotka vaikuttivat enemmän yhteiskuntatoiminnan puolella. Follett myös huomasi koulutuksen riittämättömyyden sosiaalisten ongelmien kautta ja kannatti näihin ratkaisuksi tieteen (fyysinen ja käyttäytyminen) potentiaalisia panoksia. Hän ei nojannut platonilaisuuteen tai Machiavellin teorioihin ja kannatti sekä koulutettujen että kouluttamattomien osanottoa keskusteluihin ongelmien ratkaisuksi. Tämän pohjalta hän kirjoittikin kirjansa 'Creative Experience'. (Fox 1970.)

Tutkiessaan yhteiskuntaa integraation kannalta hän huomasi sen eroavaisuudet tavalliseen organisaatiomalliin verrattuna. 'Tilanteen lain' takia Follett kannatti asennetta

'wait-and-see' jolloin paljon asioita jäi ilmaan roikkumaan. Esimerkiksi viralliset organisaatiot ja määräysten menettelytavat tehtiin myöhemmin kokemuksen myötä sopiviksi toimimaan. Vaikka Follett ei tutkinutkaan varsinaisesti juuri integraation ja organisaation eroavaisuuksia joutui hän paneutumaan tähän ja mainitsemaan aika ajoin sen liittyessä oleellisesti hänen omiin tutkimuksiinsa. Hänen mukaansa esimerkiksi lait, käyttömanuaalit ja tapatoiminnot olivat tarpeellisia aitoon integraatioon. Riippuen enemmän prosessista kuin rakenteesta valmis organisaatorakenne suojaisi hänen mukaansa toimintoja paremmin kuin terve organisaatiosysteemi. Organisaationalliset ääriviivat, menettelytapasuunnitelmat ja sosiaaliset rakenteet olivat Follett'n mielestä joko rajoittavia tai epäoleellisia – näitä hän ei kumminkaan suosittelen. Hänen mukaansa ei ole väliä, ovatko toiminnot julkisesti tai yksityisesti omistettuja. Toiminnot ja prosessit ovat silti samanlaisia. Follett puhuukin federalismista mainitsemattakaan voimien jakamista. Hän halusikin prosessin määrittävän enemmän rakenteen ja menettelytavan kuin toisin päin, jolloin seurauksena saattaisi olla kaaos. Follett'n sanoin: "Ennalta päätetyistä muodoista saattaisi tullakin jotain hyvää." (Fox 1970: Thesis, 198.) Organisaatiota tutkiessaan Follett huomioi myös sen eroavaisuuksia kuvaillessaan naapurustoa ja ammatillisia sekä työntekijöiden ryhmiä. Hänen mukaansa (keskustelut mm. Dennisonin väen kanssa) johtajien on kuunneltava työntekijöitään ja kommunikoinnin mahdollisuudet on maksimoitava. Mm. tämän seurauksena meillä onkin nykyään internet ja kännykät. (Fox 1970.)

Päinvastoin kuin Follett opetti, lähes kaikki organisaatiomallit ovat oleellisia – hänen mukaansa tosin vain muutamat toimivat. Follett ei kumminkaan tutkinut asiaa sen lähemmin. Sen sijaan johtamistyypeistä hän nosti opetuksissaan esille pelon käytön: näistä esimerkkejä ovat nykyisen yhteiskuntamme koossa pitämiseksi aikoinaan perustetut vankilat, poliisien toiminta ja sakot. Liiketaloudessa vastaavia ovat sen sijaan kurinpidolliset toiminnot, ylennysten ja muiden etuuksien evääminen, työttömyydestä päättäminen sekä epäterveellisten piirteiden havaitseminen ja korjaaminen. Näistä johdettua Follett näki integraation ainoana todellisena, aitona ratkaisuna. (Fox 1970.)

Follett oli aikansa konservatiivinen mullistaja. Hän ei ollut kiinnostunut kuvailemaan organisaatioita ja menettelytapoja. Yhtä lailla hän ei ollut kiinnostunut sen hetkisten instituutioiden lakkauttamisten määräämisistä eikä hän halunnut lopettaa olemassa olevia yhteiskunnan järjestelmiä. Sen sijaan hän tajusi jo olemassa olevien instituutioi-

den arvon ja halusi kehittää niitä eteenpäin. Hän kannatti monia perinteisiä toimintatapoja, kuten laki ja organisaatiomalli, ja koetti luoda nykyaikaista verkostoa. Ennen kaikkea Follett kannatti työvoiman yhdentymistä. Hänen huomionsa kohdistui ennen kaikkea johtajiin, opettajiin ja yhteisön johtajiin ja niiden kehittämiseen. Hän totesikin johdon arvon ilmenevän työntekijöissä. Tältä pohjalta hän halusi muuttaa liiketoimintayhteiskunnan uudenlaiseksi. Follett toimi konsulttina ja neuvojana, ei poistaen rakenteita vaan luoden uutta. Follett'n innostus tässä oli valtava. "Todetaksemme hänen pitkän ajan osallisuutensa asemassaan mahdollisimman ytimekkäästi, hänen virkavaltaisen ratkaisunsa suuriin yritystoimintoihin, muuttumattomiin kommunikointikanaviin ja ennalta määrättyihin toimintamalleihin oli muuttumassa kasvavassa määrin kestävämmäksi." (Fox 1970: Thesis, 200.) Follett'n mukaan onkin tarkasteltava koko yhteiskuntaa ja työvoiman vaikutuksia kokonaisuutena eikä vain johdon toimia – oli kyse sitten yhteiskunnasta tai liiketoiminnasta. Hänen ratkaisunsa suurimpaan osaan silloisista ongelmista olisi ollut 'nerokas johtaminen tilanteesta'. Follett'n mielestä myös tilanteen muuttuessa johdon roolilla oli mahdollisuus muuttua tarkoituksenmukaisesti. Tämän tuloksena olisi vähemmän hierarkkinen ja vähemmän rakenteellinen organisaatio kuin menneisyydessä olleet sovinnaisuus ja tavanomaisuus. Molemmat näistä malleista löytyvät tätä nykyä eri maista pallollamme. Yrityksen taasen toimiessa yhteiskunnassa tuotteen tai palvelun takaajana käytetään pelkoa etenkin työntekijöitä vastaan. Tällöin työntekijä tuottaa samalla tulosta pelätessään menettävänsä työnsä. (Fox 1970.)

Follett otti myös huomioon ihmisten vaivannäön ja ponnistusten mahdollisuudet. "Hänen ideansa ilmentyivät suuremmissa mittakaavassa kuin hänen periaatteensa antavat myöten samoilla rajoituksilla ja voimilla kuin kaikessa ihmisten kanssakäymisessä." (Fox 1970: Thesis, 201.) Follett'n huomio keskittyi myös sosiaaliseen toimintaan kaikissa organisaation muodoissa. Hän ei kannattanut toiseksi parasta. Hänen mukaansa integraatio ei toimi kaikissa tapauksissa mutta kumminkin useammassa kuin tajuamme. "Tärkeä asia on jatkaa työskentelyä rakentavaa muutosta varten." (Fox 1970: Thesis, 201.)

Vaivannäkö ja ponnistukset ilmenevät myös kanssakäymisessä: näissä tilanteissa useimmat heijastavat toisiaan. Tuolloin oli myös lokerointia työntekijöihin ja johtoon, liiketoimintaan ja hallintoon sekä mustiin ja valkoisiin. Näitä ei kumminkaan pidetty

itsestäänselvyyksinä. Seurauksena olikin nykyään tuntemamme nk. sulatusuunimalli. Silti ihmisten toiminta muuttuu yhä nykyäänkin toistemme vaikutuksista kaikkien vaikuttaessa kaikkeen. Follett'n mukaan toiminta onkin osien integraatiota. Hän huomioi myös liiallisen kehityksen vaarat – tosin kertomatta mistä kehityksestä on kyse. Ajatus, että pohjatilanne on oltava selvänä ennen muutoksia tulevaan oli kumminkin uraa uurtavaa: pohja ei voi olla liikaa juoksuhiekkää tai betoniperustus ei pidä kunnolla. Follett myös tajusi muutettavien asioiden määrän rajallisuuden vaatimuksen. Hän myös sanoi tämän määrän olevan työnnettävissä rajoille asti seuraamalla tilanteen lakia. Follett'n mukaan tulevaan tuli soveltua tapahtuneen pohjalta. Eniten tästä kertoo hänen kirjansa 'The Challenge of Experience'. Follett ei suinkaan minimoinut vaikeuksia vaan etsi ja julisti mahdollisuuksia. Hetkellinen tilanne oli aina kehitettävissä. (Fox 1970.)

4.2 Frederick W. Taylor

4.2.1 Henkilötiedot

Frederick W. Taylor on 1856 syntynyt insinööri ja keksijä. Hän ehti vaikuttaa elämänsä aikana alallaan aina vuoteen 1917, kuolemaansa, asti. Hänen filosofiansa on hyvin monipuolista mutta kavennettavissa yhdenlaiseen teorianmalliin – tieteelliseen johtamiseen. Häntä on kutsuttu myös nk. massatuotannon suojeluspyhimykseksi mitaamisen ja hallinnoinnin ollessa hänen vahvimpia taitoalueitaan. Hän tiesi ja ymmärsi mielestään tuotantolinjan toiminnan paremmin kuin muut – ja siitä onkin todisteena hänen maineensa teollisuuden modernisoinnissa. Tarkemmin hänen työnsä tulokset tunnetaan Taylorismina. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

Frederick Taylor syntyi Philadephiassa varakkaaseen perheeseen ja vietti lapsuutensa Chestnut Hillin alueella. Teini-än hän vietti Euroopassa, ja 18 vuotta täytettyään hän pääsi harjoittelijaksi höyrypumppujen tekijälle Enterprise Hydraulic Works – nimiseen tehtaaseen. Hän pääsi aikanaan myös Harwardiin, mutta jätti opiskelut siellä välistä heikentyneen näkönsä takia. Taylorille kerääntyikin monipuolinen työhistoria jo nuorena hänen toimiessaan useassa eri tehtaassa. Taylor valmistui lopulta Stevens Institute of Technology in Hoboken – nimisestä koulusta New Jerseyssä vuonna 1883. Opiskelujen kesto johtunee kiireestä, jonka työskentely ja opiskelu samanaikaisesti aiheutti. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

Taylorin lahjakkuus ilmenee myös hänen harrastuksissaan, etenin urheilun saralla: hän oli golfaaja, joka hellittämätön päämääräisyys ja kekseliäisyys tavoitteena ponnistuksissaan teki monia harrastustaan helpottavia keksintöjä (kts. virstanpylväät). Taylor oli omanlaisensa kontrollifriikki ja hänellä oli vahva intohimo järjestykseen ja tehokkuuteen. Hän myös ahdistui ja suuttui helposti edellä mainitun seurauksena. Hänen persoonallisuutensa oli joustamaton ja epävarma peläten tulevaa ja tuntematonta. "Hän ei ollut sellainen höyryjyrä kuin monilla on tapana sanoa, mutta hän uskoi että sinnikäs elämä oli kannattavaa eikä se vain tuonut lisää taloudellista vastiketta vaan lisäsi ihmisten hyödyllisyyttä ja onnellisuutta." (Crainer & Dearlove: The Ultimate Business Guru

Book / Follett & Taylor, 210.). (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

4.2.2 Virstanpylväät uran varrelta

Verrattuna Follett'n toimintoihin ja filosofiaan Taylorin toiminta oli enemmän insinöörin kannalta työskentelyä. Kirjoja hän on julkaissut vain yhden: *The Principles of Scientific Management* (1911). Hän myös matkusteli huomattavasti enemmän Euroopassa - kolmen vuotta vierailen useammassa maassa kuin Follett aikanaan. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

Työuransa Taylor aloitti 18-vuotiaana harjoittelijana höyrypumppujen valmistajalla, Enterprice Hydraulic Worksilla. Hän myös haki Harvardiin ja pääsikin sisään – mutta joutui jättämään opinnot siellä välistä näkönsä takia. Sen sijaan hän siirtyi seuraavaksi johtavaksi teknikoksi (konemestariksi) Midvale Steel Company'yn. Seuraavaksi hän siirtyi teolliseksi johtajaksi Manufacturing Investment Company'n paperitehtailla Maineeseen. Vuonna 1893 hän muutti New Yorkiin aloittaen työt konsultoivana insinöörinä. Nykyaikaan sopeutettuna työ oli oikeammin johdon konsultin työtä. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

Taylorin luonnetta kuvaa parhaiten sana innovoija. Sen lisäksi hän oli opiskelujensa ja työnsä ohella keksijä. Hän mm. kehitti työnantajansa metallurgi Maunsel Whiten kanssa Taylor-Whiten metallintyöstöprosessin, joka mahdollisti massatuotannon tekniikan muutoksen metallinleikkauksessa. Koko elämänsä aikana Taylor tuotti yhteensä 40 patenttia, jotka tuottivat jo siihen aikaan omaisuuden. Yksi näistä patenteista oli nk. voimavasara (1800-luvulla, Midvale Steel Company) ja muita olivat 1900 painokoneiden kuulat, 1907 modernisoitu kasvihuone ja 1909 elävien isojen kasvien siirtämiseen suunniteltu kone. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

Taylorin urheilullisuus nousi esille myös hänen voittaessaan kultaa USA:n tenniksen mestaruuskisojen kaksinpelissä. Kyseinen voitto tuotti myös ideat lusikanmalliseen mailaan ja ruohokentän tasolla olevaan tennisverkkoon. Golf-harrastus sen sijaan inspiroi häntä keksimään uuden, y-mallisen putterin (patentti 1905) ja täysin uuden mallisen

altakastelevan nurmikkomallin, joka ei tarvinnut sadetta. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

Yksi Taylorin muistettavista merkkipaaluista oli myös 1914 pitämänsä puhe New Yorkissa, joka keräsi peräti 70 000 kuuntelijaa. Kirja Scientific Management käännettiin myös japaniksi ja siitä tuli aikansa bestseller. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

4.2.3 Filosofiaa

Koko uransa aikana Taylor etsi keinoja vähentää turhia kommervenkkejä toiminnoista ja nopeuttaa tuotantoa. Tuottavuus ja tehokkuus olivat hänelle avainsanoja. Hän oli ensimmäisiä puhtaasti käskemiseen ja kontrolliin uskoneita. Hän loi systeemin, jonka avulla saatiin arvioitua tehokkaimman ajan kuhunkin tehtävään. Työn laatua ei silti saanut huonontaa nopeuttamisesta huolimatta, ja tämä olikin oleellinen mitattava aspekti. Hän kannatti työntekijöiden asenteen nöyryyttämistä, vaikka tämä aiheuttaisikin robottimaisuutta toimintaan – tuolloinhan ei ollut kehitetty vielä ihmisiä muistuttavia tai korvaavia robotteja. Keneltäkään ei odotettu aloitekykyä, vaan motivaationa oli urakka-työn valmistaminen. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

Kirjassaan Scientific Management (1911) Taylor määritteli tarkan toimintatavan työn tehostamiseksi (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book, 210.):

- Etsi noin 10-15 ihmistä (mieluiten niin monesta tehtaasta tai eri osasta maata kuin mahdollista) jotka ovat erityisen taidokkaita kyseisessä analysoitavassa työssä.
- Tutki perusteellisten operaatioiden ja liikkeiden tarkkoja sarjoja joita jokainen näistä henkilöistä käyttää tutkitussa työssään, aivan kuten henkilön käyttämiä työkaluja.
- Tutki sekuntikellon avulla kuhunkin tehtävään vaadittua aikaa ja valitse nopein keino tehdä kyseinen työ.
- Poista väärät, hitaat ja hyödyttömät liikkeet.

- Kerää yhteen sarjaan nopeimmat ja parhaimmat liikkeet aivan kuten parhaat työkalut.

Edellisten perusteella Taylor ja hänen metodejaan seuraavat arvioivat tehokkaimman ajan kuhunkin tehtävään. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

”Pohjimmiltaan tieteellinen johtaminen sisältää jokaisen asiaan kuuluvan henkilön – kuuluu mihin tahansa erityiseen laitokseen / systeemiin tai toimialalle – täydellisen henkisen vallankumouksen – henkisen vallankumouksen ollessa näiden henkilöiden osheidän toteuttaessaan velvollisuuksiaan työtään, työtovereitaan ja työntekijöitään kohtaan.” (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book, 211 / Taylorin omaa tekstiä.) Taylor on myös sanonut, että ”jokaisen työntekijän kuuluu saada joka päivä selkeät ohjeet tehtävistä, ovat ohjeet oikeita tai ei” (Crainer & Dearlove: Capstone referende – The Ultimate Business Guru Book, 211.). Nämä mielipiteet olivat aikoinaan niin mullistavia, että ne aiheuttivat peräti lakon armeijan johtamassa ammustehtaassa vuonna 1911. Taylor tosin keräsi teorioillaan paljon faneja ja oli suosittu ympäri maailman jo omana aikanaan. Hän myös sovelsi teorioitaan kaikille elämänsä osille: kotonaan, puutarhassa, golfauksessa ja iltapuuhissa, jotka olivat etukäteen suunniteltuja. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

Myös Robert McNamara on luonut Taylorismia muistuttavan käänteisen metodin, joka toimii yhä nykyään – ja joka tosin on myös vähemmän tunnettu (Crainer & Dearlove: Capstone reference – Yhe Ultimate Business Guru Book, 212.):

- Ensimmäinen askel on mitata kaikkea, jota voi mitata helposti. Se sopii niin kauan kuin se jatkuu.
- Toinen askel on olla piittaamatta sellaisesta, jota ei voi helposti mitata tai antaa sille sattumanvarainen määrällinen arvo. Tämä on teennäistä ja harhaanjohtavaa.
- Kolmas askel on olettaa että se, mikä on helposti mitattavissa, ei oikeastaan ole tärkeää. Tämä on sokeutta.
- Neljäs askel on todeta, että helposti mitattavaa ei oikeasti ole olemassa. Se on itsemurha.

Tätä välttäänsä tulee helposti noudattaneeksi Taylorin metodeja, ottaen huomioon sen järjellisyden verrattuna edelliseen. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

Taylorismille oli aikanaan myös kohtalaisesti kysyntää: kyseisellä systeemillä oli esimerkiksi suuremman tehokkuuden tarve lähtökohtanaan suuremman kansallisen tehokkuuden ollessa haussa. Materian tuhlaaminen ilman järjestystä koettiin systeemin tultua julki ajan tuhlaamisena ja kouluttamista oltiin ulkoistamassa. Myös murros johtajan muodostumisesta oli meneillään, joten ajatus johtajaksi tekemisestä syntyminen sijaan uuden mantereiden rakentamisessa oli oleellinen lähtökohta. Myös kaikissa sosiaalisissa aktiviteeteissa löytyi uusia johtamisen linjoja, kuten kodin, maatilojen, liiketoiminnan, kirkkojen jne. johtaminen. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

Taylorin mielestä johdon tärkein tehtävä oli työntekijän mahdollisimman suuri tuotto. Ennen kaikkea tähtäys tuoton pysymiseen oli oleellista. Taylor vertasikin systeeminsä kannattavan ennemmin sotaa kuin rauhaa, josta osaksi johtuneekin USA:n nykyinen sotapainotteinen politiikka. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

Kuten edellä on todettu, olivat työntekijöiden ja työnantajien yhteiset tavoitteet toisistaan riippuvaisia pidemmän päälle. Palkan ja työn toivottiin tulevan kohdennetuiksi keskenään unohtamatta tehokkuuden palkitsemista ja vaurauden oletettiin kertyvän vain tehokkaan toiminnan kautta. Tämä pätee sinänsä myös nykyään. Palkka laskettiinkin nousevaksi tuoton lisääntymisen myötä. Kustannusten minimointi ja tuoton maksimointi alettiin huomioidaan niin pörssissä kuin vuosituotoilla ja parhaan kyvykkyyden huomiointi ja valjastaminen loivat nk. headhuntereiden alan. Kukaan ei halunnut palkata luovuttajia, vaan mukana pysymistä korostettiin lähes sotilaalliseksi toiminnaksi. Myös tariffien hyöty tuotannon valvonnassa alkoi nostaa päätään. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

Taylorismia on myös kritisoitu – osin suoraan aatteena, osin Taylorin teoksen Scientific Management pohjalta. Onkin kirjoitettu seuraavaa: "Scientific Management, riippumatta kaikesta menestyksestään, ei ole menestynyt työn ja työntekijöiden johtamisessa.

Kuten on tapahtunut niin usein ideoiden historiassa, sen oivaltaminen on vain puolet oivallusta. Sillä on kaksi sokeaa kohtaa, toinen insinöörinen ja toinen filosofinen.” (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book, 213.) (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

Taylorin mukaan: ”Menneisyydessä ihminen tuli ensin. Tulevaisuudessa järjestelmä tulee ensin.” (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book, 212 / Taylorin omaa tekstiä.) Myös Henry Ford on käyttänyt kyseistä filosofiaa autoteollisuudessa, samoin kuin Joseph Juran on käsitellyt aihetta. Onkin osaksi myös Fordin ansiota, että ajatusta on jalostettu pidemmälle: nykyään kun sekä projekti että työntekijät ovat tasa-arvoisia, ja useimmiten toistettava työ on sama jatkumona. Nykyään myös työntekijöiden aivoja arvostetaan huolimatta liukuhihnatyön mallista. Tämä on selvää korjausta aiempaan, jolloin johtajien roolin noustessa työntekijöiden asema laskivat. Johtajat eivät enää ole kaikkivoipia, vaan joutuvat laskeutumaan aika ajoin alaistensa joukkoon mm. tilanteen kartoittamiseksi. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

Kaikki Taylorin muistiinpanot ja teoriat sekä filosofinen perintö on säilötty New Jersey'n Hobokeniin The Stevens Institute of Technologyyn. (Crainer & Dearlove: Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book.)

5 Henkilöstöjohtaminen

5.1 Tänään

Henkilöstö nähdään yleensä yrityksen kilpailukyknä. Sen tehtäviä ovat palvelut ja sen vastuulla ovat järjestelmien ja teknologian kehittyminen. Toiminnan sujuminen taloudellisesti ja kannattavasti ei ole vain talousjohtajan vastuulla, vaan henkilöstö on tärkein voimavara yrityksen ylläpidossa. Yrityksen olemassaolo riippuu vahvasti juuri henkilöstöstä. Yleisin henkilöstön hallinnan nimitys onkin strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen, Strategic Human Resource Management (SHRM). (Viitala 2004, 10.)

Henkilöstö on siis kullekin yritykselle ratkaiseva tekijä toiminnan toteuttamisen tapautuessa aina henkilöstön toimesta. Kukin valittu kilpailustrategia voikin toteutua vain riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Tähän saattaa tulevaisuudessa tulla poikkeuksia tekniikan kehittymisen ja haasteiden myötä, mutta tekniikan tekemiseen ja ylläpitoonkin tarvitaan henkilöstöä. Tähän tähtää myös henkilöstön haurauden määrä voimavarana, mutta jatkuvan kehittymisen ja kouluttautumisen kautta riski on pienempi. Nämä molemmat auttavat yrityksen toiminnan kestävyuden varmistamisessa. (Viitala 2004, 10.)

Toiminnoiden siirrettävyys henkilöstön sisällä – vaikka onkin harvinaisempaa – tuo oletettavasti melko paljon ongelmia. Näihin kuuluvat mm. katkokset, asiakkaiden luottamuksen horjuminen ja taloudelliset menetykset. Henkilöstön osaamisen puutteet ja työn huono laatu aiheuttavat yrityksen toiminnan puutteellisuuksia. Tätä korjaamaan on haettava lisää laatua ja asiakaspalvelua työntekijöiden toimiessa voimavarana – riippuen tietenkin yrityksen toimialasta. Innovatiivisuus lienee suurin ja paras voimavara kunkin yrityksen toiminnan kehittämisessä. Yhtenä uudistumiskyvyn kantana toimii delegointi ja luova panos. Sisäryityksille delegointi saattaa silti olla haitallista kun on kyseessä pieni liiketoiminta, mutta fuusioituminen jättäen pienempi yritys sisäryhtiöksi saattaa olla paras mahdollinen keino sopeuttaa uusi henkilökunta vanhaan systeemiin. (Viitala 2004, 11.)

Henkilöstö koostuu ihmisistä, joilla on tunteet, tahto ja vaisto. Näitä oikein hyödyntäen on yrityksen menestys melkein taattu – vielä tarvitaan myytävä tuote. Käsittelen kumminkin tässä toimintaa lähinnä henkilöstön ja johtamisen kannalta. (Viitala 2004, 12-14.)

Henkilöstöjohtamisen kenttä on laaja. Klassisen jaon mukaan kenttä jakautuu henkilöstövoimavarojen johtamiseen, johtajuuteen ja työelämän suhteiden hoitamiseen. Asiat tosin sulautuvat toisiinsa käytännön johtamistyössä, vaikka ne teoriassa voisi irrottaa toisistaan. Kyseisellä toiminnalla on myös merkittäviä reunaehtoja, kuten työehtosopimusasiat. (Viitala 2004, 12.)

Henkilöstöjohtaminen perustuu asetettuun visioon. Henkilöstöstrategia tukee liiketoimintastrategiaa ja on täysin linjassa henkilöstöjohtamisen kanssa. Prosessi on seura-

van lainen: yrityksen visio -> liiketoimintastrategia -> henkilöstö ja osaaminen -> henkilöstöstrategia -> henkilöstöpolitiikka. (Viitala 2004, 13.)

Yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma on kuinka se aikoo huolehtia siitä, että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Henkilöstövoimavarojen tavoitteet ovat määrällisiä ja rakenteellisia ja ne keskittyvät osaamiseen, hyvinvointiin, keinovalikoimaan ja aikatauluun. Toteuttaminen tapahtuukin henkilöstöpolitiikan avulla käytännön kautta ja hiljaisen tiedon hyväksymänä toimintamalleina määritellen käytännön tason toimenpiteet, vastuut, aikataulut, rekrytointipolitiikan, kehittämisspolitiikan ja palkkapolitiikan. Suuntauksen on silti oltava selvä, riippumatta siitä, kuinka vaikeaa tai tarpeetonta strategisen ja operatiivisen toiminnan erottaminen on. (Viitala 2004, 13-14.)

Johtajuus nähdään johtamisen ja esimiestyön keskeisenä alueena, inhimillisenä ulottuvuutena. Asiat tapahtuvat monen henkilön välityksellä ja usein yksilötasolla. Toiminnan toivotaan henkilöstön alueella olevan kasvotusten tapahtuvaa ja se sisältää suuren määrän tehtäviä toiminnan ylläpitämiseen. Näitä tehtäviä ovat rohkaiseminen, kannustaminen, motivointi, innostaminen, ohjaaminen, arviointi, kehittäminen, neuvominen, tuleminen eteenpäin ja tavoitteiden määrittäminen. Tiimien kokoaminen ja johtaminen sekä yrityskulttuurin luominen ja ylläpitäminen kokoavat henkilöstöjohtajan tehtävät. (Viitala 2004, 14.)

Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 14.) sisältäen työehtosopimukset, niiden hallinnan ja noudattamisen, yhteistoiminnan sekä riitojen käsittelyn. Paikallinen sopiminen työnantajan ja työntekijän kesken on oleellisimpia syitä, miksi kyseinen henkilöstö toiminnan johtaminen on nykyään siirtynyt enemmän kentälle kuin toimisi keskitetyssä pisteessä. (Viitala 2004, 14.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää myös henkilöstövoimavarojen säätelyä, tarvittavan osaamisen varmistamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpidon. Käytännön toimintamallit ja menettelytavat nojaavat henkilöstöpolitiikkaan vahvasti. Henkilöstöresurssit jaetaan usein rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan

ja muihin periaatteisiin. Näin linjakuus ja yhtenäisyys säilyvät päivittäisissä päätöksissä. (Viitala 2004, 14.)

Rekrytointi-, palkka- ja kehittämissäpolitiikan tekemiseen tarvitaan myös erillistä tietoutta. Työntekijöiden määrä, rakenne, koulutus ja osaaminen ja kuinka rekrytoida ovat oleellisimpia uuden henkilöstön hankkimisen tutkittavia. Henkilöstön perehdyttäminen, arviointi ja kehittäminen luovat pohjaa yrityksen toiminnalle, henkilöstön palkkaus ja muut palkitsemiskeinot tukevat työntekijöitä ohjaamisen delegoinnin suuntautuessa alemmille esimiestasolle. Tarvittaessa tehtäviin kuuluvat myös työntekijän uudelleen sijoittaminen tai irtisanominen. Toiminnan tulisi silti olla sellaista, ettei edellisiä tarvita vaan tuottoa kasvatetaan. (Viitala 2004, 15.)

Henkilöstöjohtamisen päätehtäviä ovat siis strateginen johtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen ja uudistumisen ja muutoksen johtaminen (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 15.). Myös kehittäminen ja ylläpito kuuluvat näihin. (Viitala 2004, 15.)

Henkilöstöjohtamisella on myös vastuuhenkilönsä. He toimivat firman strategisen johtamisen tukijoukkoina henkilöstöjohtamisen alueella ja mahdollistavat ja tukevat yrityksen muuta johtoa pääsemään päämääriinsä ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä. Järjestelmien ja toimintamallien luominen johtavat yrityksen organisaation syntyyn, kehittämiseen ja toimimiseen. Sitoutuminen ja motivointi ovat avainkohtia yrityksen menestymiseen. Arkipäivää ovat päivittäisten ongelmien ratkaisu ja tarpeisiin vastaaminen. (Viitala 2004, 15.)

Henkilöstöjohtaminen on myös pääomasta huolehtimista. Uudistuminen ja muutoksen johtaminen johtavat organisaatiokulttuurin muuttamiseen ja muutoksen sujuvuuden ja nopeuden kehittämiseen. Kentällä toimivat esimiehet ym. henkilöstöjohtamisen tekijät arvioivat muutostarpeita ja luovat suunnitelmia niiden toteuttamiseksi. (Viitala 2004, 15-16.)

Henkilöstötoiminnot ovat todennäköisimmin ydinprosessien tukijärjestelmä. Käytännön asioiden hoidon organisointi tapahtuu monien tehtäväkokonaisuuksien osalta. Henkilöstötoiminnot ei silti ole erillinen kokonaisuus. Ne eivät ole vain johdon asia vaan tapah-

tuvat henkilöstön ja johdon yhteistyönä. Ne turvaavat työntekijöiden juridisen aseman, oikeudet ja velvollisuudet sekä fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin. Muita alueeseen kuuluvia ovat rekrytointi, työsopimuskäytännöt, palkkahallinto ja palkitsemisjärjestelmät (kuten edellä mainittu), perehdyttäminen, koulutus- ja kehittämistoimenpiteet, työsuojelu- ja yhteistoimintamenettelyt sekä irtisanomiset. (Viitala 2004, 16-17.)

Työnimikkeitä alalle löytyy monia. Seuraavassa listattu muutamia:

- hallintojohtaja tai –päällikkö
- henkilöstöjohtaja tai –päällikkö
- henkilöstöasioiden hoitaja
- henkilöstösihteeri
- henkilöstön kehittämispäällikkö
- palkanlaskentapäällikkö tai palkanlaskija
- työhönottaja
- koulutuspäällikkö

Yrityksen henkilöstöjohdon systeemi riippuu yrityksen koosta henkilöstömäärästä. Pie- nissä yrityksissä ei välttämättä ole edellä mainittuja työtehtäviä vaan työ on keskitetty esim. yrityksen omistajalle tai talousasioihin. Yritysstrategia ja henkilöstön merkitys ovat suuria ja rakenne, koulutus- ja osaamistaso tähdätään korkeiksi. (Viitala 2004, 17.)

Johdon ajatusmallit, toimintafilosofia, tiedot ja kokemus vaikuttavat kaikki yrityksen johtoon johtaen henkilöstöjohtamisen kehittämisen suuntaan ja tärkeyteen. Nouseekin esiin kysymys, ovatko johtajat työntekijöiden toimintaedellytysten luojia enemmän kuin varsinaisia johtajia? Todennäköisimmin molempia. Strategiat, käytännön toimintalinjat ja juridisuus toimivat näille toiminnoille pohjina. Hallinnoitaviin tehtäviin kuuluvat myös palkkajärjestelmät, työsopimukset, maksut yms. ja työterveyshuolto. (Viitala 2004, 17-18.)

Henkilöstöjohtamisessa on myös teoriansa ja taustansa kuten kaikilla muillakin aloilla. Ihmiskäsitys on muuttunut valtavasti. Tieto on nykyään staattista ja dynaamista uusiu- tuen jatkuvasti. Oppimiskäsitys on muokkaantunut aktiiviseksi prosessoinniksi ja tuo- tanto- ja informaatioteknologia ovat tuoneet omat tuulahduksensa. Tuotantokeskeisyys

on johtanut vahvasti asiakaslähtöisyyteen ja markkinat ovat laajentuneet globaaleiksi. (Viitala 2004, 19.)

Henkilöstöjohtaminen ei ole kumminkaan oma tieteenalansa. Kiinnostuksen kohteena ovat mm. motivaatioteoriat ja psykologia onkin tuonut ymmärryksen välineitä henkilöstöjohtamisen alueelle työpsykologian ja organisaatiopsykologian kautta. Tiedonkäsitykset ja oppimiskäsitykset ovat laajentuneet ja kasvatustieteet ovat nostaneet päätään vaikuttamisen saralla. Henkilöstöjohtamisen prosessi onkin nykyään melko paljolti vuoropuhelua teorian ja käytännön välillä. (Viitala 2004, 20-22.)

Henkilöstöjohtamiseen vaikuttaneita tahoja on monia – mm. työntekijäjärjestöt, työnantajajärjestöt, lainsäätäjät, asiakkaiden ja kilpailijoiden toimenpiteet ja organisaatio-teoreetikot. Vaikuttamistapa on vaihdellut vuosikymmenten mukana, otantana alkaen 1950-luvulta. Silloin esillä olivat johtamisruudukon ja ennustamisen lisäksi T-ryhmät ja X- ja Y-teoriat. 1960-luvulla oli siirrytty tavoitejohtamiseen, transaktioanalyysiin, tiimi-valmennukseen ja työn rikastamiseen. Näistä jatkettiin 1970-luvulla strategiseen suunnitteluun, elinkaariajatteluun, arvoketjuihin, matriisiorganisaatioon (nykyäänkin vahvasti esillä) ja osallistavaan johtamiseen. 1980-luvulla oli siirrytty japanilaiseen johtamisajatteluun, laatupiireihin, huippuosaamiseen keskittymiseen, missioon, visioon ja arvoihin, läpimenoajan käyttöönottoon, asiakaspalveluun panostamiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen. Nykyinen ajattelumalli onkin kerätty 1980-luvulta alkaen. 1990-luvulla johtoajattelu lajiteltiin oppimiskykyyn, oppivaan organisaatioon, kulttuurin muutoksiin, strategiseen yksilöllisyyteen, ydinosamiseen, organisaation kyvykkyyteen ja valtuuttamiseen. Oppiminen näissä ympäristöissä tapahtuu osittain työn kautta johtuen koulutuksen tarjonnan vähyydestä (lähinnä liiketalouden oppilaitoksissa ja jatkokoulutuksena muutamissa muissa yhteyksissä). (Viitala 2004, 22.)

Henkilöstöjohtamisen perustana on alettu pitää organisaatiotutkimusta. Sen historiallinen kehitys on valtavaa. Tehokkuutta on mitattu seuraavalla tavalla (Viitala 2004, 23.):

johtajuus:	epäluottamus	-	luottamus
motivaatio:	keppi	-	porkkana
viestintä:	alaspäin hierarkiassa	-	kaikkiin suuntiin
vuorovaikutus:	rajoitettu	-	intensiivinen
päätöksenteko:	keskitetty	-	hajautettu

tavoitteen asetanta:	annetaan ylhäältä	-	osallistava
valvonta:	korostaa erehdyksiä	-	positiivisesti vahvistava
tavoitteet:	alhaiset	-	korkeat; realistiset

Työntekijöiden kannustaminen ja pysyminen organisaatiossa on noussut duunariasenteesta nykypäivään. Lisää organisaatiotutkimuksesta on luvussa 4 ja organisaatiomallia tutkineista luvussa 7. (Viitala 2004, 23.)

5.2 Strateginen ulottuvuus

Strategiseen johtamiseen kuuluu työni alueelta etenkin henkilöstötoimet. Näitä ovat hankinta, palkitseminen, kehittäminen ja arviointi. Strateginen johtaminen vaikuttaa ennen kaikkea henkilöstön kehittämiseen, teknologiaan, talousohjaukseen, asiakaspintaan ja markkinointiin. (Viitala 2004, 40.)

Valtaosa ihmisten johtamisesta tapahtuukin hänen kontrollinsa ulkopuolella. Työntekijään vaikuttavat kannustaminen, kehittäminen, palautteen antaminen, ohjaaminen ja luottamus. Muutokset, kaaos ja yllätyksellisyys joko luovat epätoivottua turbulenssia tai vastaava vastahankaa toimintaan. Näin ei tapahtune päätösvallan siirrossa alaspäin työntekijätasolle tuotteiden, toimitusten ja palvelujen syntysijoille, mutta tämä saattaa aiheuttaa kaaosta henkilöstöpolitiikassa ja yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Suunnittelu, toteutus ja arviointi samassa kokonaisuudessa toimii työntekijätasolla pienissä yrityksissä, mutta isommissa johtamisen on oltava koottu jollain tapaa sitä tekevien käsiin hajottamisen sijaan. Matriisiorganisaatiomalli ei toimi aina, mutta moni iso-kin yritys hyödyntää sitä jo nykyään. (Viitala 2004, 41-42.)

Strategioiden on oltava kumminkin joustavia. Markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkilliset muutokset vaativat kykyä reagoida nopeasti yrityksissä. Myös henkilöstön määrä ja tehtävät voivat olla muutoksen vallassa. Joustavuus voidaankin jakaa useampaan osaan: osaamisen joustavuuteen, työn sijoittumisen joustavuuteen, kustannusjoustavuuteen, työpanoksen määrälliseen joustavuuteen, työtapojen joustavuuteen, teknologian joustavuuteen ja palkitsemisjärjestelmien joustavuuteen. Lähes kaikki liiketoiminnan alueet voivat siis olla joustavia, mutta ei liian, sillä silloin toiminta saattaa olla liian hajautettua ja hajoavaa. (Viitala 2004, 42.)

Henkilöstön sitominen yrityksiin ja ulkoistettujen köyhempi yhteys yrityksen kulttuuriin vaikuttavat osaltaan myös strategian toimivuuteen. Joissain yrityksissä ulkoistaminen saattaa olla peräti ainoa strategia koko vuoden aikana sopeuttamisen myötä jolloin esille nousevat myös lyhyiden työsuhteiden epävarmuus ja nuorten osaamisen hyödyntäminen. Kirjanpito, siivous, ruokalatoiminta, mainonta, tuotekehitys, markkinointi ja koulutus ovat useimmin ulkoistettuja tahoja yrityksessä. Tämä vaikuttaa tietenkin motivaatioon, mutta se kuinka paljon riippuu paljolti tilanteesta. (Viitala 2004, 43-45.)

Kiristynvä kilpailu laittaa strategian lähes aina testiin. Strategian on kyettävä uudistumaan jatkuvasti, joten henkilöstöjohdon kannattaa olla hereillä kilpailun ollessa terävimmillään. Myynti ja markkinointi vaikuttavat tietenkin asiakkaisiin, mutta tuotekehittäminen kilpailijoiden paineessa luo oman lisänsä ja kriittisyyttä yrityksen sisällä. Tuotteen laatu, hinta ja toimitusaika on hiottava korkeimpaan mahdolliseen kuntoon, joten markkinoinnin, tuotesuunnittelun ja tuotannon paineet luovat valtavan laatuhaasteen. Ylivoimaisen kilpailuedun saavuttaminen on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. (Viitala 2004, 45.)

Strategisessa johtamisessa esiin nousee myös nk. lean management, suomeksi laiha johtaminen. Sen etuja ovat nopeus, joustavuus, korkea laatu ja turhien kustannusten ja viiveiden pois karsinta. Henkilöstö nousee tällöin pääasemaan. Eduistaan huolimatta tämä saattaa olla liian löyhä johtamistapa, jolloin tuotteet pääsevät osaksi hallinnasta. Näin ollen perinteisten toimintojen käyttö ja prosessien tarkastelu saattavat pelastaa paljon löyhästä hallinnosta pois pyrittäessä. (Viitala 2004, 45.)

Liiketoimintaprosessien virtaviivaistaminen eli kehitystoiminta, jossa yrityksen liiketoimintoketjuja uudelleenorganisoidaan (jopa radikaalisti) tuo asiakkaiden edun etulinjaan. Prosessiajattelu ja perinteinen reviirijattelu saattavatkin pelastaa edellisessä tilanteessa paljon. (Viitala 2004, 45-46.)

Systeeminäkemys tuo myös järjestystä yrityksen toimintaan. Työnkuvat laajentuvat ja vastuu muokkaantuu kokonaisvaltaisemmaksi. Haaste ymmärtää erilaisia yrityksen sisäisiä syy- ja seuraussuhteita ja toiminnan kehittämisen edellytykset luovat pohjaa strategian eteenpäin kehittämiseen ja vision muokkaamiseen eteenpäin. Ydintoimintoketjut toimivat tällöin yrityksen selkärankana. (Viitala 2004, 46.)

On olemassa oletus, että menestyvin yritys olisi kooltaan pieni, mutta yrityksen menestyessä sillä on tapana kasvaa. Joustavuus, mukautumiskyky, nopeus, asiakaskeskeisyys, kyky toimia läheisessä yhteistyössä yrityksen muiden yksiköiden kanssa ja kyky valmistaa yksilöllisiä tuotteita (riippumatta eräkoosta) ovat yrityksen menestyksen kivi-jalkoja. (Viitala 2004, 46.)

Kansainvälistyminen on yleensä menestyneissä yrityksissä osa strategiaa. Se tapahtuu molempiin suuntiin ja kielivaatimuksena on useimmin ollut englanti. Aiemmin tämä tapahtui perustamalla toimistoja ulkomaille, mutta nykyään ulkomaille vieminen tapahtuu kokonaisuuksina perustamalla yrityksiä suoraan vieraisiin kulttuureihin. Tämä tuo kulttuurisen sopeutumisen haasteen ja nostaa uskonnot, arvot, tavat ja tottumukset työntekijöiden siirtymisen haasteiksi. Suomeen tulee myös nykyään työntekijöitä ulkomailta, joten myös kotimaan yrityksissä toiminta on monikansallisempaa. (Viitala 2004, 46-47.)

Teknologian vaikutus työhön on tuonut mukanaan automaation lisääntymisen ja teollisuuden työntekijöiden määrän vähentymisen mukanaan. Kaikki raskas ja epämukava työ on siirretty koneiden tehtäviksi. Jopa kokouksissa kuluva aika on toisinaan tiivistetty jopa niin lyhyiksi, että analysointi, perustelu ja ytimekäs ilmaisu (suullinen ja kirjallinen) on kaikki tapahtuttava kerralla mahdollisimman nopeasti. Yhteistyökyky nousee näin ollen yhdeksi tärkeimmistä johtamisen taidoista ja luovuus ja itsenäinen päätöksenteko ovat oleellisia yrityksen työntekijätason toimintoja. Näin ollen mm. tietotyöntekijöiden määrä on nousussa ja tuotantotyöntekijöiden määrä on vähenemässä. Tästä poikkeus on tuotannonvalvojen työn lisääntyminen koneistuksen myötä. Palveluissa onkin nykyään enemmän työntekijöitä kuin tuotannossa. (Viitala 2004, 47.)

Henkilöjohtamisen strategiassa on ollut kysymys myös tietotekniikan käytöstä. On sanottu sen vapauttavan lisää vapaa-aikaa ja ajasta ja paikasta viihteen avulla. Samalla se kumminkin sitoo vapaa-aikaa työskentelyyn esimerkiksi asiallisten keskusteluohjelmien ja uutisten muodossa etenkin työskentelyn kotoa käsin ollessa kasvanut tällä vuosituhannella. Näin saattaa monen iltakin olla täynnä töitä aiempaan verrattuna. Silti myytävien tuotteiden valmistuksen ollessa sidottu yhteen paikkaan, voi johtotyön hoitaa omalta kotikoneeltaan mm. intran kautta iltasella. Näin ollen päivän työaika kaksi-

kertaistuu. Näiden lisäksi multimedian käyttö ja videokokoukset voi ajoittaa oman aikataulunsa mukaan. Toiminta onkin siis siirtynyt melko paljon virtuaalitoimintaan. Haasteena tässä on muunkinlaisten verkkojen luominen kuin intranet. Mikäli koko yrityksen toiminta siirtyy nettiin, jää asiakaspalvelu melko vähäiseksi. Näin ollen saattaa yrityksen tuotto laskea. (Viitala 2004, 48.)

Yritysten toiminta on siis muuttunut tekniikan kehittymisen myötä. Teollistuminen 1700-luvulla, tietokoneiden keksiminen ja television laajeneminen radion jälkeen on tuonut omat haasteensa ja ratkaisunsa. Näistä johtuen työntekijämäärät ovat joko enenneet pienemmissä yrityksissä tai pienentyneet suuremmissa yrityksissä. Työpaikkoja luovat yritysten asema onkin nousussa yhteiskunnassa. (Viitala 2004, 48.)

Myös työvoiman kysyntä ja tarjonta vaikuttavat strategian muokkaantumiseen. Rakenteiden muutokset ovat johtuneet osaksi työvoiman pulasta (2000-luvun alussa) sähköteollisuudessa, elektroniikkateollisuudessa ja tietotekniikan aloilla. Toisaalla taas on ollut työvoiman ylitarjontaa koulutustarjonnan vaihdellessa. Tässä ollaan kumminkin menossa jo joustavuuteen päin. (Viitala 2004, 49.)

Yritysten houkuttelevuus vaikuttaa myös työvoiman saatavuuteen. Urakehitysmahdollisuudet ja palkka sekä muut edut lienevät päällimmäisinä hakijoiden mielessä, mutta myös ammattitaidon kehittämismahdollisuudet, kulttuuri, yrityskuva, sijainti ja työympäristö ovat oleellisia mietintäasioita työnhaussa. Suurien ikäluokkien hyödynnettävyys hiljaisen tiedon siirrossa ja muuten osaamiseltaan on viime aikoina nostanut yhä enemmän päätään ammattitaidon jatkumisen ja työkyvyn ylläpidon osalta. Kouluttaminen saattaakin lähitulevaisuudessa jäädä enemmän työnantajien vastuulle, jollei esimerkiksi saada suuria ikäluokkia pitämään alastaan ja tehtävistään seminaareja oman alansa oppilaitoksiin. Työvoiman liikkuvuus ja vaihtuvuus ovatkin nykyajan haasteita. (Viitala 2004, 49-50.)

Osan töistä siirtyessä koneellisiksi on mm. asiakaspalvelun vastuu noussut. Näin ollen työstressi on myös noussut – henkilöstön määrä on toisissa yrityksissä melko alhaalla, työmäärä on toisissa tehtävissä lisääntynyt, kiire pukkaa muutamissa tehtävissä ja paine oman kelvollisuuden ja työkyvyn osoittamisesta kasvaa. Sairaslomia ei sen sijaan

pidetä sen enempää kuin aiemminkin, vaikka niissä suuntaus onkin ollut hyvin menestyvinä aikoina ylöspäin. (Viitala 2004, 50-51.)

Henkilöstöstrategia nähdään osana liiketoimintastrategiaa. Visio elää ja muuntuu jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa. Strategian on joustettava visiota kohden mennessä, vaikka se olisikin pysynyt samanlaisena peruskivenä vuosia. Yrityksen liiketoiminnan sisältö ja laajuus kattaa toimialat, maantieteelliset alueet, liiketoimintakonseptit ja voimavarat. Strategian luomiseen sen sijaan kuuluvat jo olevat voimavarat, mahdollisuudet kasvattamiseen ja toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat. Aiemmin lähtökohtana olivat tuotteet ja asiakkaiden tarpeet, nykyään somen kautta myös yrityksen imago, ympäristöystävällisyys ja imago ovat nousseet esille. Resurssilähtöinen ajattelu on nostanut päätään keskittyen työvoimaan, sen kyvykkyyteen, ydinosaan ja strategiseen etenemiseen. (Viitala 2004, 52.)

Strateginen johtaminen on mukautunut suuntaviivoihin ja valintoihin turvaten elinvoimaisuuden tulevaisuudessa. Henkilöstöstrategiassa edellytetään yhä enemmän liiketoimintastrategian mukaista osaamista ja työvoimaa yrityksen nykytilanteen ollessa aina oleellisesti analysoitavana. Suunnitelmia voimavarojen turvaamiseksi on tehtävä ja yleisestä liiketoimintastrategiasta on johdettava henkilöstöstrategia henkilöstöjohtamisen kera. Näin saadaan yrityksen toiminta paremmin käyntiin. Osaamisen määrä ja laatu, tehtävät ja rakenteet, ilmapiiri ja kulttuuri, järjestelmät sekä ihmisten johtaminen on kaikki sovellettava työntekijöille menevään infoon mahdollisista muutoksista. Oppimiskyky onkin yhä enemmän selviytymisen ja menestymisen ratkaisijana. (Viitala 2004, 52-53.)

Strategiseen osaamisen johtamiseen kuuluu myös tiedon johtaminen. Ulottuvuuksina tiedon johtamisesta voitaisiinkin sanoa tehokas hallinta (tiedonhankinnan järjestelmät ja toimintamallit), lisääminen, levittäminen, omaksuminen ja uudistaminen. (Viitala 2004, 53.)

Yrityksen visio ja strategia määrittävät toiminnan ja oppimisen toivotun suunnan. Johdolla on keskeinen rooli tämän suunnan määrittelyssä. (Viitala, Henkilöstöjohtaminen, s. 54.) Visio onkin näkymä, johon liittyy paljon epävarmuutta. Visiota myös täsmennetään ja korjataan tulevaisuuden tietämyksen lisääntymisen ja muuttumisen mukana.

Strategia sisältää keinot, joilla päämäärään aiotaan päästä. Näiden olisikin oltava kaikkien työntekijöiden tiedossa – usein tiedoksianto on tapahtunut kirjallisessa muodossa, mutta myös johtajien puheet, sisäiset lehdet, intranet ja seinätaulut toimivat lähteenä työntekijöille. (Viitala 2004, 54.)

Strategiaa kohdellaan yleensä kuin yrityssalaisuutta – sitä ei saa vuotaa yrityksen ulkopuolelle. Sen jakaminen tapahtuukin pyramidimuodossa yrityksen sisällä huipulta pohjalle. Keskeneneräistä strategiaa ei saa jakaa vielä, vaan sen on oltava hiottu viimeispäänsä tiedonannon lähtiessä. Täyttä varmuutta strategiasta ei pienissä ja keskisuurisissa yrityksissä välttämättä ole jolloin tieto omista tehtävistä ja niiden suunnasta ei välttämättä ole selvä. Tämä vaikeuttaa strategian toteuttamista. Tiedossa oleva visio tuokin tähän selvyttä ja merkitysperspektiiviä, mistä etenkin jälkimmäinen on tärkeä aikuiselle työntekijälle. (Viitala 2004, 54-56.)

Yrityskulttuuria kutsutaan myös organisaatiokulttuuriksi. Se kertoo kuinka kuuluu ajatella ja toimia yrityksessä, mikä on sallittua ja mikä ei, millaista käyttäytymisen kuuluu olla yrityksen ulkopuolella, mihin työntekijän kuuluu uskoa ja mihin sitoutua. Hiljaisen tiedon siirron avulla ajattelumallit, toiminnot ja traditiot siirtyvät kulttuurina eteenpäin uusille työntekijöille. (Viitala 2004, 56.)

Yrityskulttuuri, toiminta-ajatus, menestystekijät, rakenteet ja johtaminen vaikuttavat kaikki toisiinsa. Yrityskulttuuriin kuuluvat perususkomukset, arvot ja ihanteet, periaatteet ja normit sekä tavat ja toimintamallit. Toiminta-ajatus kertoo näiden tarkoitukset ja hyödyt, menestystekijöitä ovat osaaminen, tuotteet, prosessit ja ratkaisut. Rakenteet vahvistavat valtaa ja kontrollia, kommunikaatiota ja työn ja toimintojen jakoa. Rakenteiden pohjalta johdetaan kukin omalla tyylillään ja toimitavallaan, hengellä ja tyyllillään. (Viitala 2004, 56.)

Strategia ilmenee artefakteina, arvoina ja perusoletuksina. Artefaktit ovat yrityksen fasadi (julkisivu), fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Rakennukset, tilat, rakenteet, kuviot, värit ja muodot kuvaavat brändin mukaan tuotteen ja myyntipaikan asiakkaille. Arvot ovat organisaatiokulttuurin kivijalka, yrityksen tulosta. Arvot voivat olla klassisia, kuten totuus, kauneus ja hyvyys (ei voi saavuttaa?), pysyviä ihanteita (ahkeruus ja rehellisyys; pysyviä) tai muuttuvia arvostuksen kohteita, joihin kuuluvat raha, status ja

terveys. Arvokkaina kokemuksina nähdään luonto, musiikki ja läheisyys. Perusolelut ovat yrityksessä itsestäänselvyyksiä. Yleisolelus on yhteinen säännöstö ja toimintamallit. Näiden muuttaminen on miltei mahdotonta ja hankalia perusolelukuksia saattaa ilmetä paljonkin riippuen tapauksesta. (Viitala 2004, 57-58.)

Yrityskulttuuri on jaettavissa neljään eri ryhmään: rationaalsiin organisaatiokulttuureihin (tehokkuuden ja suorituskyvyn lisääminen), kehittymistä painottavaan organisaatiokulttuuriin (jatkuvan kehittymisen ja oppimisen edistäminen), konsensuskulttuureihin (demokraattinen päätöksenteko ja keskustelu) ja hierarkkisiin organisaatiokulttuureihin (pysyvyys, koordinointi ja valvonta). Tilanteen ja toimintaympäristön toiminta elinvoimaisuuden turvaamisena on oletettavasti se, mikä pitää yrityksen pystyssä. Kehittymistä ja oppimista painottava kulttuuri onkin nykyään välttämätön kaikille yrityksille. (Viitala 2004, 58-59.)

Yrityskulttuuria on myös mahdollista muuttaa. Tähän vaikuttavat toimiala, koko, omissuhteet, henkilöstön rakenne, koulutus- ja kokemustausta, sijainti ja asiakaskunta. Yhtäkin muutos on mahdoton, työ tapahtuu lähinnä määrätietoisesti ja kärsivällisesti. Tämä johtuu ristiriidasta yhteiskunnallisten arvomuutosten ja kehityksen sekä yrityksen kulttuurin välillä. Evoluutiivinen muutos saattaa tapahtua sosiaalisissa verkoissa lähes huomaamattomasti. Kulttuuri onkin syvästi inhimillinen ja monisyinen ilmiö. Vaikka tätä onkin vaikea muuttaa, on organisaation kriisi aina nopeisiin muutoksiin pakottava ilmiö. (Viitala 2004, 59-60.)

Kulttuurin rakentaminen tapahtuu määrätietoisesti, laajamittaisesti ja syvällisesti. Uudistettavia kohteita ovat mm. koulutus ja työtehtävät, rakenteiden muutos (organisaatorakenteet, palkitsemisjärjestelmät ja arviointijärjestelmät) sekä toimintamallit ja säännöt. (Viitala 2004, 60.)

Uudistettaessa asiat on saatava yrityksen sisällä näkyviksi viestinnällisin ja visuaalisin keinoin. Tiedottaminen, keskustelu ja artefaktien muuttaminen kuuluvat näihin keinoihin. Avartavat yhteydet muihin organisaatioihin ja sidosryhmiin toimivat aiemmin mainitun pyramidimallin mukaan. Johdolla onkin kulttuurin muuttamisessa suurin ja hankalin rooli: kulttuuria on joko vahvistettava tai murrettava tai on suoritettava kokonainen kulttuurivallankumous. Sosiaalistuminen näkykin asenteissa ja käyttäytymisessä.

Asenteet ja käyttäytyminen saattavat muuttua paljonkin mm. sopeutumisprosessin kautta ja luovuus ja passiivinen osallistuminen vauhdittavat yrityskulttuurin muutoksia. Tämä joko säästää tai kuluttaa yksilön voimavaroja ja saattaa aiheuttaa yhteentörmäyksiä. Uudistumiselle ja sen ehtona olevalle kyseenalaistamiselle saattaa löytyä myös esteitä. (Viitala 2004, 60.)

Yrityskulttuurin kuuluisi olla oppimista innostava ja edistävä. Sama paradigma on yleistettävissä normaaleihin elämiskulttuureihin. Se voidaan nähdä todellisuuskäsityksenä, jonka avulla havainnoidaan, arvotetaan ja toimitaan. Yrityksen toimintatapa, käyttäytyminen ja strategiat ovat osia kulttuurista. Kaksisilmukkinen muuttaminen ja transformatiivinen oppiminen kuuluvat toisen asteen muutokseen, mutta jo ensimmäisen asteen muutos – rutiinien muuttaminen olemassa olevan paradigman sisällä – muuttaa paljon kulttuurin sisällä. Oppivan yrityksen kulttuuri luokin avoimuutta kokeiluja kohtaan ja rohkaisee vastuulliseen riskinottoon. Halukkuus käsitellä epäonnistumista ja oppia niistä luo vahvan pohjan kulttuurin muuttamiselle. Pelkkä vaatimus työntekijän käyttäytymisestä yrittäjämallin mukaan kehittämistoiveineen ei riitä, vaan luovuutta ja innovatiivisuutta edistävän kulttuurin luominen saattaa toimia ratkaisuna. (Viitala 2004, 61-63.)

Ilmapiiri on osa organisaation kulttuuria. Se on inhimillisin alue ja syntyy vuorovaikutuksesta. Strategian ollessa yleensä sääntöjen pelikenttää on ilmapiiri lähinnä tunteiden pelikenttää. Muutokset säännöillä ja päätöksillä ovat hitaita, mutta ilmapiirin muutos voi olla vapauttava ja innostava – tai ääritapauksessa myös ahdistava. Ilmapiiri onkin oppivan organisaation kulttuuria. Ympäristön muutoksille joustava, sopeutuva ja herkkä kulttuuri on yleensä tehtäväsuuntautunut ja työn tuloksia arvostava. Tyyli- ja statuserojen korostamattomuus tosin saattaa tehdä hallaa strategian alapäin jakamiselle. Osallistava johtaminen, palaute ja tunnustus luovat aina parempaa ilmapiiriä. (Viitala 2004, 63.)

Epähierarkkinen organisaatorakenne luo ongelmia. Organisaatioilmaston muodostumiseen vaikuttavia ovat viestintä, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, teknologian hyödyntäminen ja työmotivaatio. Nämä kaikki vaikuttavat edellä mainittuun työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin.

Yksilön luottamus omien rahkeidensa arviointiin luo luottamusta henkilön panokseen. (Viitala 2004, 63-64.)

Organisaatioilmaston pysyessä pienessä yrityksessä samana voi isossa yrityksessä ilmetä useita työilmapiirejä. Ilmapiiri voi olla suoritusorientoitunut tai ihmiskeskeinen. Molemmilla ilmapiireillä voi olla samanlaiset tuotot. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen, vastuu, tulosten arviointi ja niihin liittyvä myönteinen palaute auttavat luovaa toimintaa. Suoritus- ja ihmiskeskeisyys aiheuttavat korkeaa työtyytyväisyyttä ja myönteistä ryhmäasennetta. (Viitala 2004, 64.)

Ryhmän tuottavuus, innovatiivisuus ja työtyytyväisyys voidaan jakaa neljän kivijalan varaan. Näitä ovat visio, turvallinen ilmapiiri, tehtäväorientoituneisuus ja innovatiivisuuden tukeminen. Ryhmän yhteinen visio johtaa sitoutumiseen yhteisiin päämääriin. Työntekijän vaikutuksen esille tuominen toimii motivaationa työskentelyyn – etenkin tiiviissä yhteisössä. Tehtäväorientoituneisuus ohjaakin huomion tuloksiin strategian toteuttamisessa. (Viitala 2004, 64.)

5.3 Johtaminen muuttuvissa organisaatioissa

Johtaminen muuttuvissa organisaatioissa muuttuu melko paljolti trendikkyiden mukaan. Keskittyminen tapahtuu ydinosaamisen, ulkoistamisen, verkostoitumisen, uudistuneiden työmuotojen ja suoritusvaatimusten alueilla. Teknologian kehitys ja tiedon ja teknisen osaamisen saatavuus on luonut johtajuudelle ja henkilöstöresursseille ulottuvuuden, jonka avulla organisaatio on parempi ja vaikeammin matkittavissa. Johtajuuden rooli on muuttunut kriittisemmäksi, eikä esimies tunne enää yksilön motivaation muodostumisen dynamiikkaa. Näin ollen tilannejohtamisesta on tullut lähes mahdotonta. Visionäärinen ja karismaattinen johtajuus on noussut yhdeksi suurimmista innostamiskeinoista alaisten suhteen. Karismaattisuuden tulisi silti olla osa persoonallisuutta – sitä on hyvin vaikea opetella. Karismaattisuus riippuu myös esimiehen itsetuntemuksesta. Se, onko esimies ekstrovertti vai introvertti, aistiva vai intuitiivinen, ajatteleva vai tunteva tai päättävä vai havainnoiva vaikuttaa työntekijälle välittyvään karismaattisuuteen, innostavuuteen ja motivaatioon hyvin paljon. (Viitala 2004, 66-67.)

Tiimijohtajuus ja yksilöjohtajuus ovat nousseet uusina alueina johtamisen saralla johtamistavoiksi. Johtaminen onkin päämäärään auttamista. Johtajan rooli suunnannäyttäjänä ja kehityksen ohjaajana on oleellinen huolimatta kaikista organisaatioiden madaltamis- ja tiivistymispuheista. Päätöksentekoa ja vastuuta on valutettu alaspäin alemmille esimiestasaille, jolloin esimiesten työn tärkeys on noussut ollen verrattavissa joukkueen valmentajan rooliin. (Viitala 2004, 68.)

Yleiset yrityksen uskomukset ja käsitykset vaikuttavat vahvasti johtajuuteen, esimiestyöhön ja sen välineisiin sekä organisaation näkemykseen. Näistä on muodostunut viisi erilaista käsitystä: maailmankuva, ihmiskuva, etiikka, ajankäsitys ja arvot. Maailmankuva on käsitys tulevaisuudesta, muutoksesta ja sen hallittavuudesta sekä sen konkreettisuudesta, ihmiskuva on käsitys ihmisestä ja ihmisten välisistä suhteista, ajattelusta, toiminnasta, päätöksistä ja oppimisesta sekä motiiveista ja yksilöllisyydestä. Etiikka on käsitys oikeasta ja väärästä, ajankäsitys näkemys menneestä ja tulevasta ja arvot ovat liiketaloudessa käsityksiä rahasta ja muista arvoista. (Viitala 2004, 68.)

Myös ihmiskäsitykset ovat muotoutuneet kautta aikain. Erilaisia filosofiamalleja on kolme: traditionaalinen filosofia, ihmissuhdefilosofia ja inhimillisiä resursseja korostava filosofia. (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 68-69.) Traditionaalisen filosofian mukaan työntekijöiden kyvyt ovat rajalliset, ja he sitoutuvat työhön heikosti. Heitä pitää valvoa ja ohjata. Ihmissuhdefilosofiassa työntekijöiden kyvyt ovat rajalliset, mutta he sitoutuvat organisaatioon ja työhön ja osoittavat hyvää työmoraalia, jos esimiehet kannustavat, osallistavat ja jakavat heille tietoa. Inhimillisiä resursseja korostava filosofia lienee suosituin malli nykyiselle toiminnalle. Sen mukaan useimmat työntekijät pystyvät luovaan ongelmanratkaisuun, vastuunkantoon ja itseohjautuvuuteen enemmän kuin työ sallii. Esimiehen tehtävä on luoda edellytyksiä jatkuvalle kehittymiselle ja osallistumiselle. Näihin käsityksiin suhtautuminen heijastaa ihmiskäsitystä: toimintavapautta ja päätösvaltaa on jaettu alemmillekin tasoille ja ohjauksen ja palautteen arvo on suurempaa. (Viitala 2004, 68-69.)

Johtamisen kenttä on jaettavissa asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Nämä yllättäen eivät ole erotettavissa toisistaan. (Viitala 2004, 69.)

Asioiden johtaminen on asioiden tekemistä oikein. Se on suuntautunut organisaation sisäisiin asioihin ja nykyhetkeen ja ottaa kantaa organisaation toimintaprosessiin. Asioiden johtaminen korostaa vakautta, ennustettavuutta ja valvontaa ja keskittyy vähittäisiin parannuksiin sekä perinteisten vahvuusalueiden hiomiseen entistä paremmiksi. Tehtävänä on johtaa toimintojen suuntaisesti ja tuloskeskeisesti. Asioiden johtaminen toteuttaa tarkoitusta. Tarkemmin jaoteltuna: Asioiden sisältöä on suunnittelu ja budjetointi; yksityiskohtaisten toimenpiteiden ja aikataulujen määrittelyä sekä resurssien jakamista tavoiteltujen tulosten saavuttamiseksi. Vuorovaikutus tällä alueella on organisointia ja miehittämistä eli suunnitelman edellyttämän rakenteen, rakenteen vaatimien ihmisten, vastuiden ja valtuuksien, toimintaohjeiden ja toimintatapojen sekä suunnitelman toteutusta valvovien järjestelmien määrittämistä ja toteuttamista. Toteutustapana toimii päätöksenteko ja valvonta. Tätä ovat tulosten vertailu suunnitelmiin, erojen tunnistaminen ja niihin liittyvien ongelmien ratkaisun suunnittelu ja organisointi. Tuloksia asioiden johtamisessa ovat ennustettavuus ja järjestys, joiden ansiosta ylletään eri sidosryhmien asettamien avaintulosten jatkuvaan ja mahdollisimman korkeaan tasoon. (Viitala 2004, 69-70.)

Toinen johtamisen kenttä on siis ihmisten johtaminen. Kun asioiden johtaminen on asioiden tekemistä oikein, on ihmisten johtaminen oikeiden asioiden tekemistä. Asioiden johtamisen keskittyessä organisaation sisälle ja nykyhetkeen on ihmisten johtaminen suuntautunut organisaation ulkopuolelle ja tulevaisuuteen. Ihmisten johtaminen ottaa kantaa organisaation kehittämisen suuntaan korostaen joustavuutta ja muutosta. Se keskittyy kysymään, vaatiiko organisaation menestyminen jatkossa uusia vahvuuksia ja rakenteita johtaen usein yli organisaation toimintarajojen. Toiminta on ihmiskeskeisempää ja luo tarkoitusta toimintaan. Ihmisten johtaminen on suunnanmääritystä. Usein tämä käsittää pidemmälle tulevaisuuteen ulottuvan vision kehittämisen ja vastaavia muutoksia toteuttavan strategian määrittämistä. Vuorovaikutuksen kannalta ihmisiä pyritään sitouttamaan viestittämällä suuntaa sekä sanoin että teoin kaikille niille, joiden yhteistyötä sen toteutus edellyttää. Myös sellaisten ryhmien kokoaminen, jotka ymmärtävät ja hyväksyvät vision ja strategiat auttaa sujuvaa vuorovaikutusta yrityksen sisällä ilman konflikteja. Motivoinnin ja innostamisen jakaminen antamalla ihmisille voimaa ylittää henkiset, organisatoriset ja resurssien niukkuuteen liittyvät muutosesteet sekä auttamalla heitä tyydyttämään työhön liittyviä tarpeitaan ovat parhaimpia toteutustapoja. Tuloksina on muutoksia (joskus jopa dramaattisia) ja edellytys-

ten luominen jatkuvalla oppimisella ja muutoksella lisäten yrityksen kilpailukykyä. (Viitala 2004, 69-71.)

Johtajan ja esimiehen työssä ihmiset ja asiat kytkeytyvät tiiviisti yhteen. Tällöin polttopisteessä on vaikuttaminen ja työ toteuttaminen työntekijöiden vastuulla, ei johtajan. Jälkimmäinen ei tosin päde aina täysin. Ajankäyttötutkimusten mukaan johtajilla ja esimiehillä on muutakin tehtävää kuin työntekijöiden valvonta ja kannustaminen. Yhteydenpito ulkomaailmaan, sisäisenä joukkojohtajana toimiminen, verkostojen ylläpito (jopa maailmanlaajuisesti) ja edustaminen ovat johtajan velvollisuuksia ulkomaailmaan. Vastineeksi yritys saa johtonsa kautta uutta tietoa, tukea ja etua ympäristöstä. Verkostosuhteiden lisääntyminen on aiheuttanut sen, että alaiset johtava itse itseään yhä enenemissä määrin. (Viitala 2004, 71.)

Johtajan ja esimiehen työ on myös aktiivista ja välineellistä suoraa puuttumista varsinaiseen toimintaan. Ratkaisut ja päätökset sekä rutiinityöt henkilöstön rinnalla ovat jokapäiväistä puurtamista. Samoin ovat tehtävistä riippuen myös kaupoista sopiminen ja neuvottelut. Alue, jossa johtaja työskentelee, on myös jaettavissa kolmeen osaan: yksikköön (johdettavana oleva yksikkö), organisaatioon (muut henkilöt ja yksiköt joihin ei varsinaista yhteyttä tai määräysvaltaa) ja ulkomaailmaan (kaikki organisaation ulkopuolella, johon yhteys jollaiin tapaa). Mintzbergin (1996) mukaan johtajan tehtäviä organisaatiossa ovat ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen ja keulakuvana toimiminen. Näiden lisäksi johtaja on myös suunnannäyttävä. Aiemmin rooli oli lähinnä päätöksentekijä, ihminen kun tekee päätöksiä vähitellen tulkiten tavoitteiden ja keinojen välistä suhdetta. Toimintalinjojen osuus on suurempi kuin aiemmin käytössä olleiden kiinteiden hakatut tavoitteet. Tähän syynä olivat huonojen seurausten välttäminen ja vakaiden päätösten tekemisen liika vaikeus aiemmassa järjestelmässä. Oppiminen onkin ratkaisu tässä moneen ongelmaan. (Viitala 2004, 71-73.)

Myös tunteet vaikuttavat päätöksentekoon. Pelko, viehtymys ja vastenmielisyys ovat vaikeasti hallittavissa rationaalisin perustein. Ne pyritään sulkemaan ammattimaisen toiminnan ulkopuolelle ja niillä on merkittävä sija yritysten päätöksenteossa. Vahva intuitio johtaa yleensä hyvin ratkaisuihin. Käsitykset hyvästä johtamisesta ovat kehittyneet organisaationäkemyksen kanssa tasatahtiin viimeisten sadan vuoden ajan. (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 73.) Aiemmin tärkein tehtävä oli käskää ja valvoa, nyky-

sin rooli on muuttunut rohkaisijaksi, suunnannäyttäjäksi, osaamisen luojaksi ja kehittäjäksi. (Viitala 2004, 73.)

Johtamisen ulottuvuudet on jaettavissa myös ihmisten ja asioiden johtamisen mukaan: Asioiden johtamisessa esille nousevat kiinnostus toimintaa kohtaan, kustannusten valvonta, lyhyen aikavälin tehokkuus, varmuuden tavoittelu ja tukeutuminen tietoihin. Ihmisten johtamisessa sen sijaan esille nousevat kiinnostus ihmisiä kohtaan, arvon luominen asiakkaalle, pitkän aikavälin kilpailukyky, riskinotto voittojen saavuttamiseksi ja tukeutuminen intuitioon. (Viitala 2004, 73.)

Johtaminen on ollut tutkimuskohteena koko liiketaloustieteen olemassaoloajan. Johtamisen tutkimus on jakautunut kolmeen pääalueeseen: piirreteorioihin (kuinka johtaa), johtamistyylejä selittäviin teorioihin (miten pitäisi johtaa) ja kontingenssiteorioihin (mitkä tilannekohtaiset asiat vaikuttavat johtamiseen). Johtaminen muutostilanteissa, osaamisen johtaminen (jäsenyydet ja onnistumiselle keskeiset tekijät), visioilla johtaminen ja tunteet ja intuitio päätöksenteossa ovat kaikki uusia linjoja, joiden kautta johtamista voi tutkia. Johtajuustutkiminta onkin nykyään yhä moniäänisempää. (Viitala 2004, 74.)

Yksi lähestymistapa johtamisen tutkimiseen on myöskin piirrelähestymistapa. Yukl (1981) on listannut hyvän johtajan synnynnäiset piirteet. Näitä ovat (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 75.)

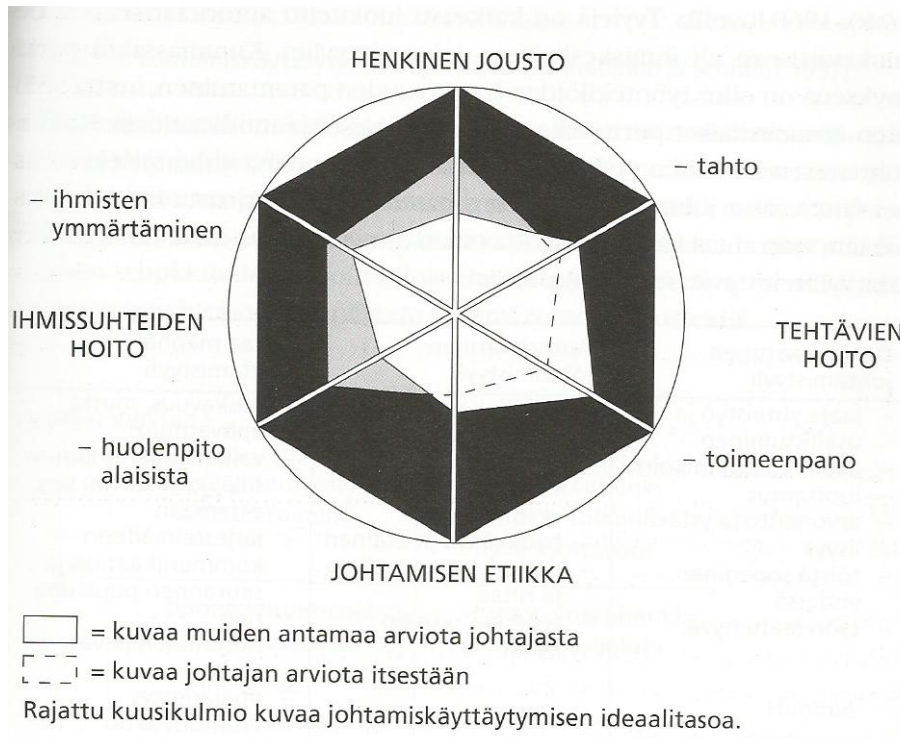
- tilanteisiin mukautuva
- avoin sosiaaliselle ympäristölle
- kunnianhimoisuus ja suoritussuuntautuneisuus
- vakuuttavuus ja jäämäkkyys
- yhteistyökykyisyys
- päättäväisyys
- luotettava
- halukas vaikuttamaan
- energisyys
- sinnikkyys
- itseensä luottava
- stressinsietokykyinen

- halukas ottamaan vastuuta

Yukl tosin jättää tässä listassaan pois koulutuksen mahdollisuudet edellisten oppimiseen, hänen mielestään kaiken olisi tullava äidinmaidosta. (Viitala 2004, 74-75.)

Persoonaa ja kykyä johtaa itseään ovat myös tärkeitä piirteitä – ja kehitettävissä. Hyvän johtajan henkilökohtaisia vahvuuksia ovatkin (Johnson 1989) (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 75.) hyvä itsetuntemus (käsitys persoonallisuuden piirteistä ja reagointityyleistä), myönteisyys suhtautumisessa itsen ja ympäristöön, vastuullisuus, itse määritellyt elämän päämäärät ja arvot, itsenäisyys, omien elämänarvojen ja ihanteiden toteuttaminen sekä voima erottua tarvittaessa joukosta, selkeys, kyky ajatella ja eritellä tietoa, tunnetta ja asenteita, luovuus, kyky löytää uusia ratkaisuja käyttämällä tietoa, mielikuvitusta ja vaistoa. Lista on pitkä, mutta vaadittavia ominaisuuksia on muitakin. Bennisin mukaan (1989) välttämättömiä ja riittäviä ominaisuuksia johtajalla ovat sitoutuminen, luotettavuus, rehellisyys, johdonmukaisuus ja odotusten täyttäminen. De Vries'n (1991) mukaan vahvan johtajan ominaisuudet ovat seuraavia: vahva visio ja näkemyksellisyys, verkostojen rakentaminen tehokkaasti, kyky erottaa olennainen epäolennaisesta, kyky vaikuttaa ihmisiin ja saada heidät sitoutumaan, oman alan tiedollinen hallinta, kyky erottaa toistuvia malleja, sitkeys ja henkilöstökemiallinen yhteensopivuus esimiehen ja työntekijän välillä. (Viitala 2004, 75-76.)

Vuorovaikutusluonne ja sanallinen lahjakkuus ovat johtamisessa auttavia piirteitä. Menestyvä johtaja on usein myös keskimääräistä älykkäämpi ja omaa erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin sopivat suhtautumistavat. Toiminnalle asetetut tavoitteet jäsentävät työskentelyä. Ongelmana on kumminkin, että ihmiset saattavat alkaa johtamaan itse itseään liiallisen delegoinnin myötä. Ratkaisevia johtajana menestymisen eväitä ovat Viitalan (2004) mukaan henkilökohtaiset kyvyt ja ominaisuudet, työkokemus ja elämäkokemus, halu toimia johtajana (tahto ja motivaatio), itsetuntemus, terve itsetunto ja nöyryys, jatkuva itsensä kehittäminen ja johtamistaidollinen koulutus. Pirneksen (1989) mukaan johtamisella on neljä keskeistä ulottuvuutta. Näitä ovat tehtävien hoito (ratkaisevia tahto ja toteuttaminen), ihmissuhteiden hoito (ratkaisevia ymmärtäminen ja huolehtiminen), johtamisen etiikka, joka luo pohjan toiminnalle (esim. luotettavuus, rakentavuus ja päättäväisyys) sekä henkinen jousto (näkyä esimerkiksi erilaisuuden ja epävarmuuden hyväksymisenä ja jatkuvana oppimisena). (Viitala 2004, 76-77.)



Kuvio 2. Johtamiskäyttäytymisen tarkastelukehys

(Pirnes 1989 teoksessa Viitala 2004, 77)

Suomalaisilla johtajilla on myös vahvuutensa ja heikkoutensa. Vahvuuksia ovat tehtävien hoitaminen ja johtamisen etiikka, heikkouksia ihmissuhdeasiat (Viitalan mukaan, ei päde aina) ja henkinen jousto, joka on keskimäärin suurin ongelma-alue. (Viitala 2004, 78.)

Esimiehen ja ylemmän johtajan tehtävillä ei käytännössä ole pahemmin eroa. esimiehen toiminta-alue vastuun ja päätösvallan suhteen on suppeampi verrattuna ylempään johtajaan, mutta toisaalta esimiehellä on myös enemmän lähellä olevia alaisia kuin ylemmän tason johtajalla. (Viitala 2004, 78.)

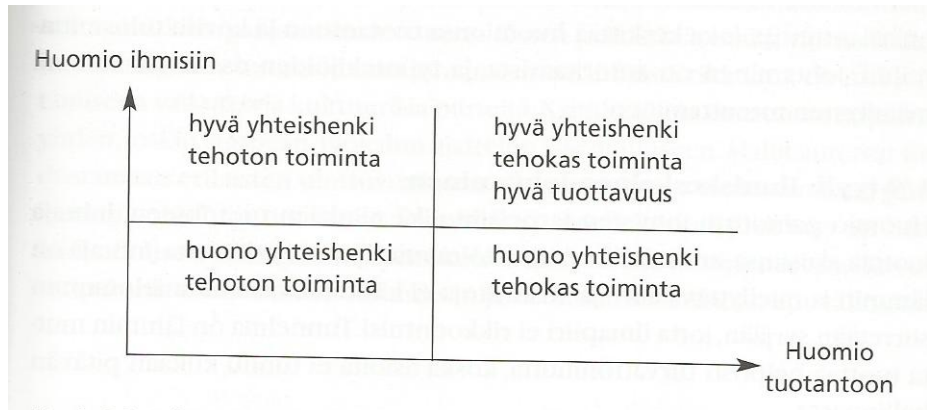
Johtamistyyliä on tutkittu etenkin 1940-1960-luvuilla. Viitalan mukaan ne on jaettu kolmeen eri tyyliin. Näitä ovat demokraattinen johtamistyyli, autoritaarinen johtamistyyli ja antaa mennä -johtamistyyli. Demokraattinen eli ihmiskeskeinen johtamistyyli korostaa luottamusta, arvonantoa ja ystävällisyyttä. Laaja yhteistyö ja avoin osallistuminen ovat suositeltavia, samoin avoin kommunikointi. Toista pyritään sopimaan yhdessä ja laadun odotettavuus on hyvä. Autoritaarinen eli tehtäväkeskeinen johtamistyy-

li on hyvin johtajakeskeistä vaikutusvallan ja valvonnan ollessa johtajan hallussa. Viestintää on vähän ja sen on yksisuuntaista. Tästä johtuen ilmapiiri on hyökkäävä ja etäinen, mikä aiheuttaa usein kaunaa, pelkoa ja riitaa. Työn laatu on tosin usein hyvä. Kolmas johtamistyyli on nk. antaa mennä –johtamistyyli (laissez-faire). Se on työntekijöiden kannalta mukava, mutta aiheuttaa epävarmuutta. Vaikutusmahdollisuus on sillä, joka sen sattuu ottamaan ja ongelmana on järjestelmällisen kommunikaation ja seurannan puuttuminen. Hosuminen ja vastuuttomuus luovat epäjärjestystä. Työmotivaatio on usein heikko ja tästä johtuen myös työn laatu on heikkoa. (Viitala 2004, 78.)

Edellä mainittujen lisäksi on mielestäni olemassa myös neljäs johtamistyyli, joka on huolehtiva ja valvova. Se edellyttää usein kunnan pohjatyötä ainakin opiskelujen aikana ja esimerkiksi sen johdosta rautaista ammattitaitoa. Työn vieriseuranta ja luottamus työntekijään ovat molemmat yhtä tärkeitä. Tyky-toiminta luo motivaatiota ja lisäkoulutukset kykyjen mukaan työntekijöille toisinaan tarvittavaa varmuutta taidoistaan. Hyvistä tuloksista palkitseminen useissa muodoissaan innostaa jatkamaan hyvää työtä. Polveutuminen välillä työntekijätasolle antaa perspektiiviä johtoportaalte ja yhteisöllisyyden paraneminen on tämän hyvä seuraus. (Viitala 2004, 78-79.)

Tannebaum ja Schmidt ovat vuonna 1957 määrittäneet demokraattisen johtamiskäytännön jatkumon autoritääriin. Tämä tapahtuu seitsemässä askeleessa. Ääridemokraattisen näkemyksen mukaan alaiset määrittelevät rajat ja ratkaisut niiden sisällä. Toinen askel on esimiehen tehtäviä: esimies määrittelee rajat ja pyytää alaisiaan tekemään päätöksen. Nykynormaalinen demokraattinen on tilanne, kun esimies esittää ongelman, saa ehdotuksia ja näistä syntyvä päätös on yhteinen. Puolessa välissä demokraattista ja autoritääristä oleva askel on hieman hatara. Esimies voi tämän mukaan esittää vaihtoehtoisia ideoita keskusteltavaksi, mutta päätöksistä ei ole Viitalan tekstissä sanottu mitään. Luovassa ja oppivassa kulttuurissa esiintyy taas askel, jonka mukaan esimies esittää suunnitelman ja kysyy alaisten mielipiteitä. Yleisin hallinnoiva johtamismalli on melko vahva: esimies ”myy” päätöksensä alaisilleen ja toiminta tapahtuu päätöksen mukaan – huolimatta murinoista. Ääriautoritääriin malli on selkeä: esimies tekee päätöksensä ja ilmoittaa siitä ja sen voimassaolosta. (Viitala 2004, 79.)

Rensis Likert on kehittänyt johtamistyylien kaksi ulottuvuutta. Näissä huomio keskittyy joko ihmisiin ja tuotantoon. Jakautuminen tapahtuu seuraavan taulukon mukaan (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 79.):



Kuvio 3: Johtamistyylien kaksi ulottuvuutta
(Likert 1967 teoksessa Viitala 2004, 79)

Johtamistyyli on siis jaettavissa kahdesta neljään tyyliin tutkijasta riippuen. (Viitala 2004, 79.)

Blake ja Mouton ovat tutkineet johtamistyylien riippuvuuksia 1970-luvulla. Sen mukaan tyyliin vaikuttavat johdon asenteet, johdon mielipiteet, ajattelutapa ja koulutus sekä tietoinen kehittäminen.

1/9		9/9
	5/5	
1/1		9/1

vaaka: huomio tuotantoon

pysty: huomio ihmisiin

Kuvio 4: Johtamisruudukko
(Blake & Mouton 1971 ja 1978 teoksessa Viitala 2004, 80)

Blake ja Mouton ovat myös johtaneet Likertin taulukosta oman Managerial Grid – taulukkonsa (kts. yllä). Se on jaettu viiteen osaan lukujen ilmaistessa tyylejä. (Viitala 2004, 80.)

9/1-tyyli tarkoittaa autoritaarista johtamista. Tässä johtaja on asiantuntija. Huomio kohdistuu tuotantoon ja koviin tulostavoitteisiin. Työntekijöiden tehtäväksi jää määräysten noudattaminen. Ongelmina tässä ovat epähuomio ihmisten tarpeisiin ja ristiriita henkilökohtaisten tarpeiden ja organisaation tulostavoitteiden välillä. (Viitala 2004, 80.)

1/9-tyyli on ihmiskeskeistä johtamista. Tässä huomio on ihmisten tarpeissa, ei tuotoksessa. Ristiriidat siirretään syrjään jolloin ilmapiiri säilyy ehjänä. Johtaja luottaa alaisiinsa ja jakaa toimintavapautta ja kiitosta. Johtaja on näin lämmin ja miellyttävä auttaja. Tästä huolimatta tunnelma on turvaton – riippumatta tunnelman lämpimyydestä. Kukaan ei tunnu pitävän asioita tässä tyyliässä hallinnassa. (Viitala 2004, 80.)

1/1-tyyli on johtamisvastuun välttämistä – tämä tosin ei mielestäni ole pahemmin suositettava. Johtajan vetäytyminen vastuusta ja alaisten täysi vapaus jättävät yrityksen ajelehtimaan ilman suuntaa. Johtajalle jäävä tehtävä on lähinnä informaation välittäminen alaisille. Johtaja välttää puuttumasta mihinkään unohtaen virheet ja ristiriidat. Vaikuttaa siltä, kuin johtaja olisi luovuttanut tai alistunut jostain syystä. Tämänlaisessa paineessa on tapana, että alaisten joukosta nousee epävirallinen johtaja, joka vie yritystä eteenpäin. (Viitala 2004, 81.)

5/5-tyyli on traditionaalinen johtaminen. Tämä on yleisin johtamistyyli. Kohtuullisten tavoitteiden asettaminen entisen kokemuksen pohjalta ja työntekijöille tilan antaminen omaan ajatteluun ja ratkaisujen tekoon ovat oleellisia linjoja. Kiitoksen ja oikaisevan palautteen antaminen ja kompromissien tekeminen ristiriitatilanteissa ovat myös oleellisia. Muutostilanteissa suositaan vanhaa ja hyväksi koettua uuden ja epävarman sijasta. Toiminta on toisaalta mukautuvaa ja joustavaa, toisaalta sovinnasta ja byrokraattista. (Viitala 2004, 81.)

9/9-tyyli on nk. ihannejohtamista. Siinä johtaja asettaa tavoitteet ja etsii toteutuksen keinoja ja arviointitapoja. Johtaja tarkastelee toimintaa oppimisen näkökulmasta yhdessä alaistensa kanssa ja tuntee toimintakentän hyvin. Johtaja arvostaa työntekijöi-

den kyvykkyyttä ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi ja kehittyä jatkuvasti työsään. Kypsä suhde työntekijöihin auttaa työskentelyä. Vuorovaikutus on tässä mallissa yleensä avointa ja tasaveroista. Ristiriitoja käsitellään ja niistä pyritään oppimaan. Tälle mallille leimaavia piirteitä ovat keskinäinen kunnioitus, pyrkimys jatkuvaan kehitykseen ja luovuus. (Viitala 2004, 81.)

Blaken ja Moutonin mukaan tyylit sekoittavat tavoitteita ja tyylejä keskenään. Ne sulkevat pois monia muita johtamiseen vaikuttavia ryhmiä ja asioita. Tyylit sen sijaan eivät huomioi tilannetta ja organisaation luonnetta, johtamisen sisällöllistä rikkautta tai johtamiseen vaikuttavia kulttuurisia piirteitä. Sen sijaan ne tarjoavat yhden, suppean työkalun ajattelun jäsentämiseen ja auttavat tiedostamaan erilaisia ulottuvuuksia. Tämä taas johtaa arvioinnin käyttöön laajemmin käyttäen apunaan itsereflektiota henkilökohtaisen kehittymisen lähtökohtana. Tyylit voivat olla apuna koulutuksessa ja kehittämistoiminnassa. (Viitala 2004, 81.)

Tilannejohtamista ovat kehittäneet Vroom ja Yetton, Redd sekä Hersey ja Blanchardt. Tilannejohtaminen on ollut oma lähestymistapansa 1970- ja 1980-lukujen vaiheista lähtien. (Viitala 2004, 82-86.)

Redd on tutkinut alaa 1970-luvulla. Hän on täydentänyt Blaken ja Moutonin mallia kolmannella ulottuvuudella, tehokkuudella. Sen mukaan esimiehen tehokkuus riippuu käyttäytymisen sopivuudesta tilanteeseen, jossa hän toimii. Kaiken kaikkiaan ulottuvuudet ovat tällöin tehtäväkeskeisyys, ihmiskeskeisyys ja tehokkuus. Tehokkuuskin on jaettavissa kolmeen lajiin: näennäiseen tehokkuuteen (puuhastelu, näyttää tehokkaalta), henkilökohtaiseen tehokkuuteen (oportunismi l. oman edun tavoittelu) ja todelliseen tehokkuuteen (tulosten saavuttaminen suhteessa organisaation tuloksiin). Typologian (tyyppiopin) mukaan tehokkuus kasvaa tehokkaaseen mennessä. Tehoton malli on yleensä itsevalti, karkuri, kompromissaaja tai lähetyssaarnaaja. Perustyyli on eristäytyjä, liittyvä, omistautuva ja yhdentekevä. Tehokas kattaa byrokraatin, hyväntahtoisen itsevaltiaan ja johtajan. Johtajan hyvyden ratkaisijoita ovat seuraavat (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 83.): tilanneherkkyys l. kyky tajuta tilanne ja sen vaatimukset oikein, tilanteen johtamistaito l. kyky muuttaa tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä ja tyylijousto eli kyky muuttaa omaa johtamiskäyttäytymistään tilanteen vaatimalla tavalla. (Viitala 2004, 82-83.)

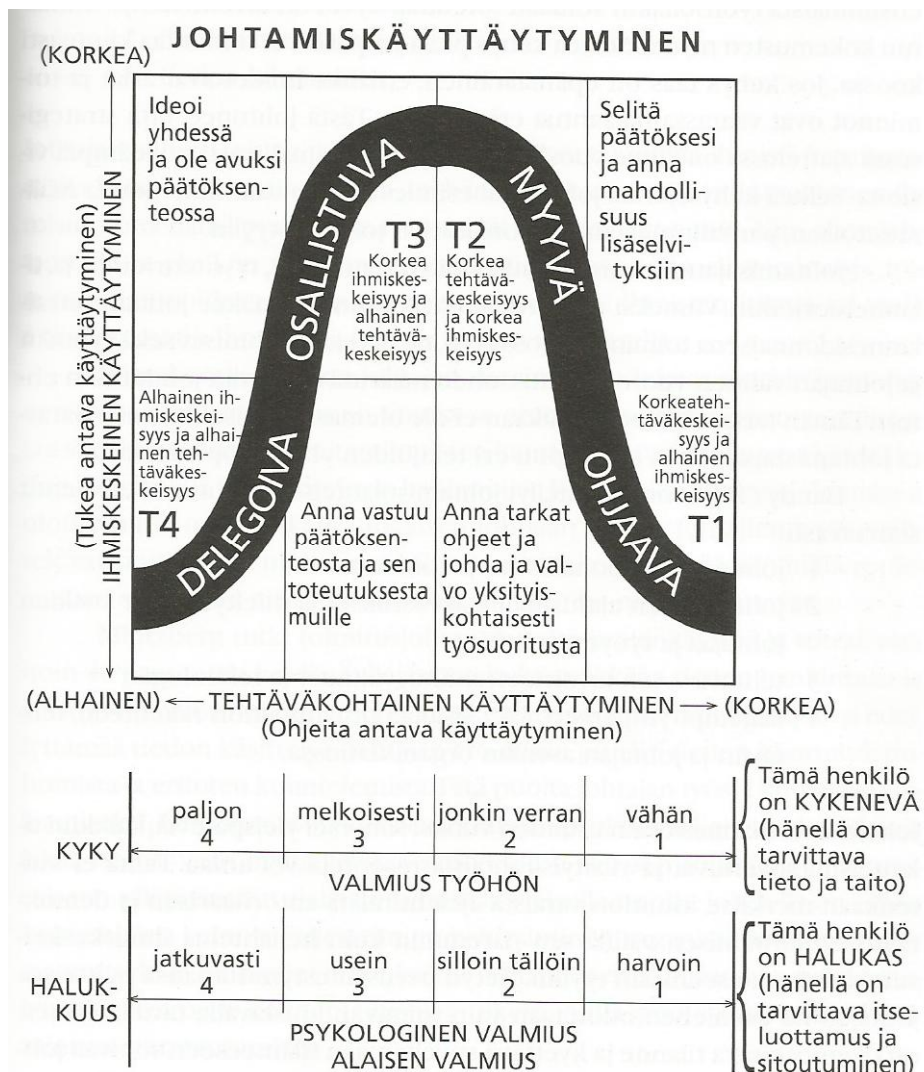
Vroom ja Yetton ovat tutkineet asiaa kolmelta eri näkökantilta. Heidän mukaansa esimiehen käyttäytyminen riippuu tilannemuuttujista, luonteenpiirteistä ja ominaisuuksista sekä vuorovaikutustaidoista, jotka vaikuttavat toisiinsa kokemuksen kanssa. Tilannemuuttujia ovat alaiset, aika, työtehtävän sisältö ja vaatimukset. Esimiehen käytöksen vaikutus organisaation tehokkuuteen on myös yksi tilannemuuttuja, etenkin esimiehen seuraavan toiminnan kannalta. (Viitala 2004, 82.)

Kaikista johtamistyyleistä ihmiskeskeinen johtamistyyli on suositelluin. Se lisää työviihtyvyyttä, vähentää henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja, lisää aloitteellisuutta ja työmotivaatiota olematta silti joka tilanteessa itsestäänselvyys. Johtajalla ja esimiehellä on myös haaste löytää sopiva lähestymistapa kaikkiin edellä mainittuihin ryhmiin. Nämä mallit ovat johtaneet myös tilanneteorioihin (kontingenssinäkökulmana johtamista). Määräävät otteet pelastustöissä ja muissa hätätilanteissa, joissa on toimittava nopeasti vaativat johtamisen kykyjä, mutta pelastusvastaavan ei silti aina ole oltava osaston esimies. Koulutuksen ja auktoriteetin kannalta tämä tosin saattaisi olla käytännöllistä. (Viitala 2004, 83.)

Handy (1981) on tutkinut johtamistilanteissa vaikuttavia elementtejä. Johtajan persoonallisuus ja toimintatavat ovat oleellisia ja kulttuuriin vaikuttavat myös johdettavien ajatusmallit, arvostukset ja mieltymykset koskien johtajaa ja työympäristöä. Työtehtävien, sisältäen tavoitteet, sisällön, välineet ja teknologian, on oltava selkeitä. Lienee eniten vaikuttaa laajempi ympäristö sisältäen organisaation rakenteen, tehtävän ja johtajan aseman organisaatiossa. (Viitala 2004, 86.)

Hersey ja Blanchardt tutkivat esimiehen ja alaisen suhdetta 1982. Tähän kuuluviin näkökohtiin on löytynyt ohjauksen ja ohjeiden antamisen määrä eli tehtäväkeskeinen käyttäytyminen ja esimiehen antaman tuen määrä (ihmiskeskeinen käyttäytyminen) ovat näistä johtotason kykyinä oleellisia. Alaisten valmiustaso on myös johdon vastuulla. Sekä esimiehen että alaisen valmiusaste riippuu myös halukkuudesta, johon vaikuttavat itseluottamus, sitoutuminen ja motivaatio, sekä kyvyistä (osaaminen koostuen tiedoista, kokemuksesta ja taidoista). Hersey ja Blanchardt ovat tutkineet 1988 myös alaisen valmiutta. Heidän mukaansa se on jaettavissa neljään osaan valmiusasteen mukaan. Korkean valmiusasteen (V4) omaava työntekijä on halukas tai itseensä luotta-

va ja kykenevä. Korkeamman keskitasoisien valmiusasteen (V3) omaava on haluton tai epävarma, mutta kykenevä. Alemman keskitasoisien valmiusasteen (V2) omaava on halukas tai itseensä luottava, mutta kykenemätön ja alhaisen valmiusasteen (V1) omaava on haluton tai epävarma ja kykenemätön. Johtamisen perustyyliä heidän mukaansa sen sijaan ovat ohjaava, myyvä, osallistava ja delegoiva. Ohjaava lienee selvä, myyvän tehtäviin kuuluu alaisen tai työntekijäryhmän motivointi ja tilan antaminen kysymyksille. Osallistava tukee alaisten omaa päätöksentekoa kun delegoiva antaa vastuuta päätöksistä alaisille. Viimeisin on harvinaisin sen aiheuttaessa konflikteja työntekijöiden kesken. Alaisten käyttäytyminen vaikuttaa kumminkin toisiinsa esimiehen käyttäytymisen kanssa. (Hersey & Blanchardt 1982 teoksessa Viitala 2004, 84-86.)



Kuvio 5: Valmiuden ja 4 perusjohtamisen määrittely
(Hersey & Blanchardt 1988 teoksessa Viitala 2004, 85)

Johtamistyylin on silti oltava joustava – sitä on kyettävä muuttamaan mahdollisimman nopeasti tilanteen mukaan. Johtaja tuo kokemusta koulutuksensa, kokemuksensa ja sisäistettyjen ajattelumalliensa pohjalta. Johtamisen kehys voi olla selkeä, jolloin ympäröivä toiminta on kiinteästi koossa, tai epämääräinen, jolloin hoidettavat asiat ja toiminnot ovat vaarassa hajaantua eri suuntiin. Johtamistyyli on tällöin määrätietoinen ja parhaimmillaan kaukonäköinen. (Viitala 2004, 85-86.)

Johtamisajattelu on myös jaettavissa teorioihin. Näitä ovat piirreteoriat, tyyli-teoriat ja tilanneteoriat. Tilanneteorioiden tilanteita ovat esimerkiksi vuorovaikutustilanteet ja johtamisen tilannesidonnainen toiminta. Näistä ei kumminkaan löydy yksiselitteisesti parasta johtamistapaa, vaikkakin se riippuu eri tekijöiden yhteensopivuudesta. (Viitala 2004, 86.)

Toimiessaan vanhojen kaavojensa mukaan johtajan toimintaan vaikuttaa myös intuitio. Eniten tämä tulee esille ajalehtimisena autoritaarisen ja demokraattisen johtamisen välillä. Tyyli heilahtelee ihmiskeskeisestä asiakaskeskeiseen. Johtajalta edellytetäänkin tilannetajua, henkistä joustokykä ja ihmisten ja asioiden hyvää tuntemusta. (Viitala 2004, 86.)

Mintzberg on tutkinut johtamista julkaisten vuosina 1973 ja 1983. Hänen mukaansa johtaja voi johtaa toimintaa itse, johtaa ihmisiä kannustamalla tarvittaviin toimiin ja johtaa tietoa vaikuttaakseen ihmisiin. Varsinaisia toimenpiteitä voidaan johtaa suoraan, epäsuorasti ihmisten kautta tai vielä epäsuoremmin ihmisille jaettavan tiedon välityksellä. Johtamistyyliä leimaa merkittävästi johtajan suosima taso. Mintzberg myös erottelee toisistaan suoraa toimintaa suosivat tekijät, mieluiten ihmisten kautta toimivat joukkovetäjät ja tiedon välityksellä työskentelevät hallinnoijat. Tyylit vaihtelevat sen mukaan, mitä rooleja johtajat suosivat ja kuinka he toteuttavat rooleja. Se, toteutetaanko rooleja ylipäänsä, ei jää huomion aiheeksi. Vuorovaikutusroolissa 40 % ajankäytöstä menee johtajilla tiedonhankintaan ja jakamiseen. (Viitala 2004, 87.)

Mintzberg on myös jaotellut johtajan työn sisältöä. Hänen mukaansa johtaja työ on tiedon käsittelyä sisältäen ohjaamisen (puhumista ja kuuntelemista), tiedon hankintaa, tiedon jakamista ja alaisten toiminnan yleisellä tasolla ylläpitämistä. Keinoja tähän ovat

järjestelmien kehittäminen, organisaatorakenteiden suunnittelu ja organisaatorakenteiden johtaminen. Keinot on tarkoitettu ohjaamaan työskentelyä voimavarojen kohdentamiseksi oikein. Tämä määrää usein myös toiminnan suuntautumisen. Ylempien johtotasojen johtamiseen sen sijaan sisältyy järjestelmien kehittäminen, ohjaaminen tiedon avulla, suunnittelu ja suoritusten seuranta kuten esimerkiksi budjetointi. Kukin tehtävä on aina yksikön johtajan vastuulla. Johtajat ohjaavat yksiköitään suunnittelemalla rakenteita, määrittelemällä vastuualueita, määrittelemällä hierarkkisia valtasuhteita ja kertomalla tehtävät työntekijöille aktivoinniksi. Osa työstä on vastuun siirtämistä alaisille sekä aloitteiden tutkimista ja hylkäämistä tai hyväksymistä. (Viitala 2004, 87-88.)

Jo Herakleitos on miettinyt muutoksen johtamista 500-luvun lopulla. Vaikka hän on sanonut jatkuvan muutoksen olevan pysyvää, on hän myös sanonut, ettei maailmassa ole mitään pysyvää. Hänen kuuluisa lauseensa onkin 'Kaikki virtaa'. (Viitala 2004, 88.)

Ihmiset liittävät luonnostaan turvallisuuden pysyvyyteen ja poikkeamat ja muutokset turvattomuuteen ja uhkaan. Työelämässä nämä ilmenevätkin melko selkeästi. Muutokset koetaan yleensä poikkeustiloina, kuten Viitala sanoo, ne ovat kuin kiviä sileäksi tarkoitetulla työpolulla. Muutos on myös palkallista työtä, joten sen muokkaaminen eteenpäin saattaa olla tältä osin helpompaa. Turvallisuuden ja turvattomuuden kokemisesta on lyhyt askel jatkuvien myönteisten muutosmahdollisuuksien etsintään. Muutosprosessit vaihtelevat myös kestoltaan, laajuudeltaan, voimakkuudeltaan, tarkoituksellisuudeltaan ja yllätyksellisyydeltään yrityksissä. Suunnitellut ja johdetut muutokset alkavat yrityksen jäsenistä ja ympäristön äkillisenä ja yllätyksellisenä paineena. Tämä pakottaa reagoimaan muutoksiin nopeasti – ja joustavasti. (Viitala 2004, 88.)

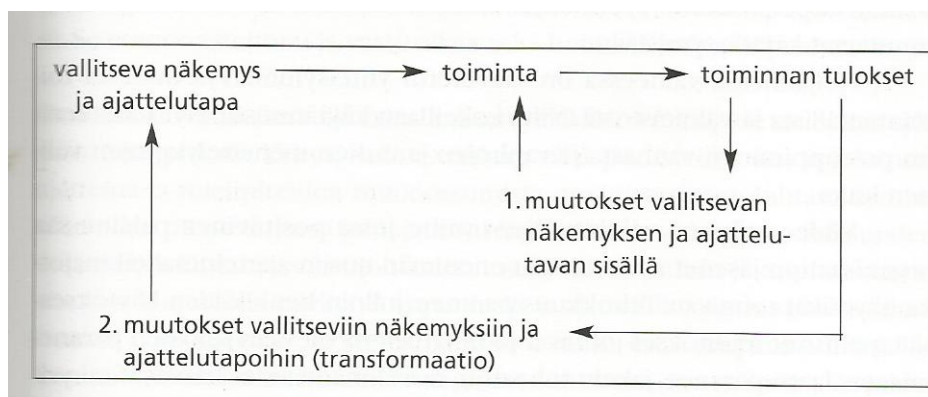
Muutokset voi luokitella vaikuttavuuden perusteella kahteen eri asteeseen. Ensimmäisessä asteessa tarvitaan pieniä parannuksia ja uudistuksia, jotka kuuluvat luonnolliseen kasvuun ja kehitykseen. Lineaarinen kehitys on suotavaa. Toinen aste on luonteeltaan laadullista, voimakkaasti uudistavaa ja murroksia aiheuttavaa. Aste on epäjatkuva ja turbulenti. Toisen asteen muutokset ovat lisääntyneet yrityksissä. (Viitala 2004, 88-89.)

Muutoksen johtaminen (toiselta nimeltään transformatiivinen johtaminen) on noussut johtamisen keskeiseksi kysymykseksi. Muutosvastarinta kuuluisi murtaa ilman työntekijöiden lannistamista saaden ihmiset sitoutumaan muutokseen ja ponnistelemaan sen eteen. Yksilö tasolla muutoksen hallinta on omien kykyjen kehittämistä ja muutoksia työssä. Tämä sisältää enne kaikkea muutoksia organisaation toiminnassa ja rakenteissa. Hyvä muutosjohtaja kykeneekin luomaan ihanteita, osoittamaan vision avulla kehittämisen suuntaa, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen. Pullonkaulana muutokseen ovat ihmiset ja vanhat kulttuurit. Kuten kaikessa muussakin, tässäkin toiminnassa on yksilöllisiä eroja. Ihmiset vastustavat muutoksia itseään kohtaan, mutta ollessaan itse muutoksen ideoija ja toimeenpanija suhtautuminen on päinvastainen oman hyödyn takia. Etenkin painostaminen aiheuttaa vastahan-kaa työntekijöiden taholta. (Viitala 2004, 89.)

Argyris, Björkegren, Engeström, Garvin, Greenbaum, Jick, Levy, Lewin, Merry, Nadler, Schön, Senge, Ulrich, von Glinow ja Whetten ovat kaikki tutkineet muutosvastarinnan toimintaa. Näistä Argyris ja Schön ovat julkaisseet 1976. Heidän mukaansa tiedot joh-
tavat asenteisiin, asenteet yksilön käyttäytymiseen ja yksilön käyttäytyminen ryhmän käyttäytymiseen. Oppiminen on heidän mukaansa jaettavissa kolmeen osioon: single-loop-oppimiseen, double-loop-oppimiseen ja deuterio-oppimiseen. Single-loop-oppiminen on nk. yksisilmukkaista oppimista, toiminnan muutosta vallitsevan tiedonra-
kenteen puitteissa. Organisaatio jatkaa tässä nykyisen toimintapolitiikan noudattamista, säilyttää asetetut tavoitteet ja parantaa organisaation kapasiteettia saavuttaa tavoit-
teensa. Oppiminen liittyy usein rutiineihin eikä muuta olennaisesti yrityksen perusole-
tuksia. Double-loop-oppiminen on vallitsevien tietorakenteiden muuttumista, aiheutta-
jana esimerkiksi ympäristötekijän kriisi. Se arvioi uudestaan aiemmin asetettuja tavoit-
teita, arvoja ja uskomuksia niiden taustalla. Eniten kyseinen oppiminen uudistaa orga-
nisaation kulttuuria. Deuterio-oppimisessa organisaatio arvioi tulosten lisäksi jatkuvasti
myös oppimiskykyään ja oppimisprosessejaan. Ulrich, Jick ja von Glinow ovat tutkineet
tätä 1993 liittäen mukaan oppimaan oppimisen. Heidän mukaansa tämä on kehittämis-
prosessin tehostamista jossa tarkastellaan ja kehitetään arviointia ja sen perusteella
tapahtuvaa toiminnan uudelleensuuntaamista. Oppimaan oppiminen myös parantaa
kykyä oppia virheistä ja muista impulsseista ja nopeuttaa niistä seuraavia toimia. (Viita-
la 2004, 89-98.)

Starbuck on julkaissut (1978) strategisesta suunnasta. Hänen mukaansa yritykset ovat kykenemättömiä muuttamaan strategista suuntaansa ennen kuin ylin johtokin muuttanut dramaattisesti omia ajattelumallejaan. Whetten (1981) on tutkinut toimintamalleja muutostilanteissa. Vastustus johtuu eniten muutoksista aiheutuvista menetyksistä ja puolustautuminen on joustamatonta. Greenbaum ym. ovat julkaisseet 1983 oman versionsa mallin tutkimisesta. Sen mukaan muutos ei synny ilman rakenteiden ja järjestelmien muuttamista yksilöiden muutoksen tueksi. Argyriksen (1983) mukaan muutos organisaatiossa alkaa aina yksilöstä. (Viitala 2004, 89-98.)

Levy ja Merry (1986) ovat tutkineet muutossyklin piirteitä ja löytäneet kaavan, jonka mukaan syklissä on neljä eri vaihetta: kriisi, muutos tai uudistus, siirtymä- tai ylimenokausi ja vakiinnuttamisvaihe ja kehittäminen. Kriisissä reagointiin kuuluvat kieltäytyminen, välttely, vastustus, viivyttely ja laukaiseva tekijä. Muutoksessa tai uudistuksessa esiin tulevat tietoisuus, hyväksyntä, uudet ajattelumallit, luopuminen ja sitoutuminen. Siirtymä- ja ylimenokautena käyttöön tulevat suunnittelu, koulutus, johtaminen, siirtyminen ja käyttöönotto. Viimeisessä vaiheessa vakiinnutetaan ja viritetään ja kehitetään toimintaa. Muutoksen dynamiikan tunteminen auttaa luomaan yrityksissä strategioita ja järjestelmiä muutosprosessin läpivientiin. Väistämätöntä ja kehitykselle olennaista jatkuvaa muutosta ei voi välttämättä estää. Sen sijaan suuntaan, sisältöön ja toteuttamistapaan voi vaikuttaa johtamisen keinoin. Muutos ei kumminkaan tapahdu hetkessä: se etenee asteittain ja vaatii aikaa sekä henkisiä ja fyysisiä voimavaroja. (Levy & Merry 1986 teoksessa Viitala 2004, 89-98.)



Kuvio 6: Pinta- ja syväoppiminen

(Björkegren 1988 teoksessa Viitala 2004, 93)

Björkegren (1988) on tutkinut pinta- ja syväoppimista.

Organisaatioilla on tapana jäädä usein pintaoppimisen tasolle. Kehittämishankkeissa ei päästä ajattelumallien uudistamiseen vaan pitäydytään vanhojen rakenteiden ja toimintamallien hienosäädössä. Tässä mallissa on kumminkin vaaransa. Näitä ilmenee laatu- piireissä, laatujohtamisen hankkeissa ja re-engineering-hankkeissa. Pinta- tai syväoppimisen kehittäminen voi tuottaa pahimmillaan vain turhauttavaa puuhastelua ja paperisotaa. (Viitala 2004, 93.)

Engeström (1987) ja Garvin (1993) ovat muokanneet ajattelumallien radikaalien muutosten viisi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa (nk. kognitiivinen vaihe) ilmenee juopa organisaation ajattelu- ja toimintamallien sekä ympäristön välille. Lopputuloksena organisaation strategia ei enää sovi yhteen ympäristön tilanteen kanssa. Jäsenet pääsevät tekemisiin uusien ajatusten kanssa, jolloin tiedot laajenevat ja he alkavat ajatella eri tavalla. Toisessa vaiheessa strategian toimimattomuudesta aiheutuu taloudellinen alamäki ja organisaation kriisi. Aiemmin kyseenalaistamattomat ajattelumallit ja toimintatavat asettuvat vastustusten ja haasteiden kohteeksi. Tuloksena on lisääntynyt epäyhtenäisyys ja yhtenäisen uskomussysteemin hajoaminen organisaatiossa, mikä näkyy ristiriitoina ihmisten välillä. Kolmannessa vaiheessa vanhat ajatusmallit häviävät joka johtaa organisaation hämmennyksen tilaan. Vaihe voi johtaa uuden strategian kehittämiseen, jossa yleensä yhdistellään uusia ja vanhoja ideoita. Tämä voi johtaa uusien visioiden pohjalta tehtyihin koeluonteisiin päätöksiin. Tulos on yleensä positiivinen ja seurauksena on suurempi sitoutuminen uuteen toimintatapaan. Tässä vaiheessa apuna käytetään erilaisia mittareita joilla perustellaan muutosten tarpeellisuutta. Tuloksena työntekijät alkavat sisäistää uusia näkemyksiä ja muuttavat käyttäytymistään. Neljännessä vaiheessa on saavutettu yhteisymmärrys uudesta toimintamallista ja välineistöstä kun edellisiä kokeillaan käytännössä. Haasteena tosin on poisoppiminen vanhasta ja vanhojen ja uusien menettelytapojen välinen kitka. Viides vaihe onkin sitten vakiintumisen vaihe kun positiivinen palaute saa organisaation jäsenet sitoutumaan enemmän uusiin ajattelumalleihin, jotka näyttävät toimivan. Tehokkuus paranee ainakin neljää eri kautta: laatu paranee, jakelu tehostuu, markkinaosuudet kasvavat ja yritys saa muuta konkreettista hyötyä. (Engeström 1987 ja Garvin 1993 teoksessa Viitala 2004, 89-98.)

Lewin on listannut organisaation kehittämisprosessin kolme vaihetta. Nämä ovat vanhojen rakenteiden purkaminen, varsinaisten muutosten tekeminen I. sulattaminen ja uusien rakenteiden vakiinnuttaminen I. jäädyttäminen. Senge taas on jakanut oppimisen selviytymisoppimiseen ja uutta luovaan oppimiseen. Selviytymisoppiminen liittyy rutinoitumiseen ja muodostaa päivittäisen toiminnan ytimen. Selviytymisoppiminen on sopeutuvaa oppimista ja vastaa single-loop-oppimista. Oppimisessa toimintaa hiotaan entisten ajattelumallien varassa, eikä se riitä yksinään vaan vaatii uutta oppimista rinnalleen. Uutta luova oppiminen taas uudistaa toiminnan perustana olevia ajattelumalleja ja on nähty ainoana mahdollisuutena selviytyä alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Uutta luova oppiminen on yrityksille vaativaa mutta tulevaisuuden tarpeet edellyttävät tätä. Myös organisaation menestymisellä on vaikutusta edellisten ajattelumallien kehittämiseen. (Lewin teoksessa Viitala 2004, 89-98.)

Muutoksessa on eri tasoja, kuten tiedon muutos, asennemuutos ja yksilön käyttäytyminen. Tiedon muutos on selkeää, laajalti perusteltua ja sisältää toistamista. Asennemuutos on mahdollinen tiedollisen muutoksen jälkeen, mikäli tiedot ovat hyväksyttäviä ja merkityksellisiä. Yksilön käyttäytymisessä ihmisten muutosvalmiudessa on tietenkin eroja. Yksilön käyttäytyminen hakee jatkuvasti uusia mahdollisuuksia löytää uusia ja parempia toimintamalleja työhönsä. Turvattomuuden kokeminen on tällöin yleistä totuista menettelytavoista luovuttaessa. (Viitala 2004, 90.)

Johtamisen toimintaympäristön ollessa yksinkertainen ja suhteellisen pysyvä luo se vankan perustan toiminnalle. Tapahtumien ennakointi ja valmiit ajattelu- ja toimintamallit helpottavat johtamista toisinaan. Monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä rutiinien nostaminen toiminnan rajoitteiksi ja muutoksen esteiksi on toimivaa, mutta usein rutiinien tehostaminen ei riitä. Uusien ajattelu- ja toimintamallien luominen nopeasti muuttuviin ja monimutkaisiin tilanteisiin toimii yhtenä ratkaisuna. Uutta luova oppiminen saattaa tällöin nousta selviytymisen ehdoksi. (Viitala 2004, 92.)

Myös vaikutusvaltaisten yksilöiden mielipide muokkaa ryhmän mielipidettä. Yritysjohdolla on tapana johtaa ajattelua ja mielipiteiden muodostumista organisaatioissa. Johtaminen onkin prosessi, jossa johtajat ovat legitimoituja yhteisen todellisuuden määrittäjiä. Organisaation johtavien toimijoiden ajattelu ja oppiminen on kumminkin jossakin määrin edellytys oppimiselle ja ajattelulle organisaatiossa. (Viitala 2004, 95.)

Muutoksen johtaminen on myös vaativaa tilannejohtamista. Toisinaan käytetään lujaa ja lähes autoritaarista johtajuutta, toisinaan on syytä antaa aikaa sisäistämislle ja kypsymislle. Muutosjohtajalla on oltava herkkyyttä tunnistaa tilanteet, jolloin määrätietoinen ohjaus on parempi vaihtoehto kuin kompromissia kohden vievä ristiriitojen ratkaisu. Kykeneminen oppimaan koetusta ja jatkuvan arvioinnin tekeminen ovat johtajan kyvyistä tärkeimpiä muutoksessa. Johtajan on oltava myös valmis johtamaan omaa ajatteluaan kun tulokset eivät ole haluttuja. Kyseenalaistaminen ja ristiriitojen salliminen ovat keskeisiä uusiutumista ja kehittymistä edistäviä voimia. Johtamisen kannalta edellinen on sallittava koko organisaatiossa ja sitä tulee kehittää myös tarkoituksellisesti. Uusia ideoita saadaan kyseenalaistamisen kautta, joista keskustelun kautta saadaan toteuttamiskelpoisia kehittämisajatuksia – jopa läpimurtoja. (Viitala 2004, 95.)

Muutosprosessin eteneminen on samanlainen kaikissa muutoksissa. Tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta johtaa tilanteen analysoimiseen ja muutoshankkeen suunnitteluun. Toimenpiteiden toteuttaminen ja toteutuneen arviointi ovat viimeisiä vaiheita. (Viitala 2004, 95.)

Muutoksen hallintaa auttaa myös oikea tiedon leviäminen mahdollisimman avoimesti ja laajalla. Johdon kannalta tässä kumminkin nousee esiin kysymys siitä, mikä tieto on julkaistavaa ja mikä yrityssalaisuuden alaista. Muutoksen johtamisessa tärkeitä onnistumista edistäviä asioita ovat keskustelu, koulutus, muut ajattelumalleja ja tietopohjaa laajentavat hankkeet, yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa sekä aito vuoropuhelu johtaen kestävimpiin tuloksiin. Tämä, kuten muutosprosessi yleensä, vaatii aikaa ja voimavaroja. (Viitala 2004, 95.)

Oppivien organisaatioiden johdon ja esimiesten on oltava herkkiä ihmismielelle ja kiinnostuneita ihmissuhteista. Heidän on omattava kykyä paikata kommunikaatiokatkoksia, menetettyä turvallisuudentunnetta ja luottamusta sekä umpikujassa olevia yhteistyösuhteita. Heidän tärkeä tukipilarinsa muutosjohtamisessa on terve itsetunto. Näin ollen mitä vahvempia ja taitavampia työntekijät ovat, sitä enemmän itsetuntonaan vahva johtaja arvostaa heitä ja iloitsee heidän voimastaan. Vastustaminen ja epäröinti ovat silti luonnollinen osa kaikkea muutosta. Aiemmat myönteiset kokemukset luovat rohkeutta kohdata muutoksia ja tarkastella niissä piileviä mahdollisuuksia. Turvallisen

ja turvattoman raja vaihtelee voimakkaasti persoonallisuudesta ja aiemmista kokemuksista riippuen. (Viitala 2004, 95-96.)

Yksilöiden muutosvastarinnan takana on kuusi uhkaa. Näitä ovat kielteiset asenteet, pelko ja turvattomuudentunne, henkinen laiskuus, uhka asemaa kohtaan, ryhmän suhtautuminen (kulttuurisesti) ja tiedon puute. Muutosvastarinta voi olla myös organisaation luomaa ja sitä voi synnyttää mm. johtamistapa. Muutos nähdäänkin helpommin häiriötilana arvostettaessa perinteitä ja muuttumattomuutta. Muutosmyönteisyyden kasvattaminen edellyttääkin kehittämistä kulttuurin, johtamisen ja yksilöiden tasoilla. Vaikeissa muutostilanteissa kyseeseen saattavat tulla irtisanomiset. Muutosprosessin tuloksellisuus riippuukin kehittämishankkeen pituudesta ja innostuksen ylläpidosta muutokseen: nopeat uudistukset onnistuvat useammin kun hitaat, perusteelliset uudistukset epäonnistuvat useammin kuin onnistuvat. Parhaat tulokset kehittämis- ja muutoshankkeissa saadaankin silloin, kun yritys tai organisaatio on kriisissä. Organisaation ydinarvot ja peruskulttuuri ovat vaikeimpia muutettavia. Toimitusjohtajan tuki kaikissa muutoshankkeissa onkin keskeinen. (Viitala 2004, 96-97.)

Myös Nadler on tutkinut muutosjohtamista ja muutosvastarintaa. Muutoksen haastavin vaihe on vakiinnuttamisvaihe ja muutosohjelman jälkeen on vielä ohjattava henkilöstöä ja luovuttava vanhoista malleista. Tämä on henkisesti haastava vaihe: määrätietoisuus, auttaminen ja rakentava palaute tuottavat tulosta. Puhumalla johtaminen on hänen mukaansa tärkeää. Nadler on myös listannut muutosjohtajan työvaiheet. Näitä ovat edellytysten luominen muutokselle, ihmisten motivointi ja siirtymäkauden hallinta. Edellytysten luomisen työvaiheita ovat avainryhmien tuen hankkiminen, saamansa tuen kasvattaminen johtajuuden keinoin, suunnitelmallisen viestinnän käyttäminen ja säilytettävien asioiden määrittelemine. Ihmisten motivointiin kuuluvat osallistumisjärjestelmän luominen muutoksen suunnitteluun ja toimeenpanoon, ihmisille ajan ja tuen tarjoaminen irrottautumiseen vanhasta, muutoksen tukemisesta palkitseminen ja nykytilan puutteiden ja ristiriitojen avaaminen. Siirtymäkauden hallintaan sen sijaan kuuluvat viestin ja selkeän kuvan luominen tavoitetilasta, useiden muutosta edistävien keinojen käyttäminen, siirtymää edistävien johtamisjärjestelmien kehittäminen ja palautteen kerääminen ja analysointi. (Viitala 2004, 97.)

Oppivassa organisaatiossa johdon ja esimiesten keskeisimpiä tehtäviä on oppimisen tukeminen. Tämän ulottuvuuksia ovat ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen ja muu johtaminen. Johtamisella on myös oma ulottuvuutensa. Sen mukaan johtajien ja esimiesten on oltava myös oppimisen ohjaajia ja tukihenkilöitä. Tehtävänä on haastavan oppimisympäristön jatkuva uudistumisen tukeminen. Keskeinen tehtävä on kehittää älyllisiä resursseja organisaatiossa. Myös sellaisen tietotuotannon ohjaaminen, jota tarvitaan toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä ja toimintaympäristön hallinnassa kuuluu tähän ulottuvuuteen. Tämä on joko pedagogista tai transformatiivista johtamista. Johtaja ja esimies toimivat uuden luomisen katalysaattoreina oppivassa organisaatiossa. (Viitala 2004, 97-98.)

Avolio ja Bass (1994) ovat tutkineet muuttuvan johtajuutta ja päätyneet neljään peruselementtiin. Näitä ovat idealisoiva merkitys (johtaja toimii esimerkkinä muille), inspiroiva vaikutus (johtaja luo mahdollisuuksia ja virittää innostusta), intellektuaalinen viritys (johtaja etsii uusia näkökulmia ja tuo analyyttisyyttä keskusteluun) sekä individualistinen painotus (johtaja tukee yksilöllisiä kehittymispyrkimyksiä ja tarpeita). (Avolio & Bass 1994 teoksessa Viitala 2004, 98.)

Myös Garvin (1993) on tutkinut oppimisen vaikutuksia kulttuuriin. Hänen mukaansa johtajien ja esimiesten konkreettinen tehtävä on oppimisfoorumien järjestäminen. Erilaiset ohjelmat ja tapahtumat on suunniteltu nimenomaan selkeitä oppimistavoitteita silmällä pitäen. Niihin kuuluvat strategioiden tarkastaminen, prosessien arviointitapahtumat, sisäiset benchmarking-selvitykset, opintomatkat, kokoukset ja erilaiset keskustelutilaisuudet, joihin kutsutaan osallistumaan asiakkaita, tuotteiden toimittajia, ulkopuolisia asiantuntijoita ja yrityksen sisäisiä ryhmiä vaihtamaan ajatuksia ja oppimaan toinen toisiltaan. Nonaka (1991) onkin korostanut oppimista tilana ja tiedon ja kokemusten vaihtoa. Hänen mukaansa tieto lisääntyy ja laajenee eteenpäin. (Viitala 2004, 98.)

Engeström (1987) on myös jaotellut pedagogisen johtajuuden neljä periaatetta. Näitä ovat johdon osallistuminen toiminnan ja järjestelmien analysoimiseen ja työpaikalla esiintyvien ongelmien ja koettujen tarpeiden kanavointi. Johto myös osallistuu kehittämistyöhön konkreettisten toimintojen tasolla. Samalla organisaatioon rakennetaan kriittinen ja tukeva ilmapiiri, joka rohkaisee kokeilemaan ja käsittelemään uudenlaisia aja-

tuksia. Lisäksi johto tukee aktiivisesti ja myös omalla esimerkillään oppimista tukevaa, avointa vuorovaikutusilmapiiriä yrityksessä. Johto myös korostaa jatkuvan kehittämistoiminnan merkitystä ja vahvistaa siten organisaatiokulttuurin muutosta. Tutkiva ote työhön ja kokeilut nostetaan näkyvästi organisaatiokulttuuriin. (Engeström 1987 teoksessa Viitala 2004, 98-99.)

Oppivan organisaation johtajuus onkin muuttumassa yhä kollektiivisemmaksi. Tiimit ovat alkaneet johtaa itse itseään ja vaihtoehdoksi on noussut nk. palveleva johtajuus. Tämä on hämmentävä ajatus, joka hämmentää jopa satojen vuosien takaiset käsitykset johtamisesta. (Viitala 2004, 99.)

Johtajan ja esimiehen rooli on muuttuva. Toffler on listannut tulevaisuuden kasvavat vaateet johtajille ja esimiehille. Näitä kehityssuuntia on kolme. Ensimmäinen niistä on seuraavan lainen: Vaadittavat ominaisuudet muuttuvat radikaalisti. Johtajan on oltava sopeutuva ja osattava hoitaa kaikenlaista viestintää. Menestyvän johtajan on kyettävä kokoamaan uusi työtiimi nopeasti, tarkasti ja tehokkaasti. Viestintätaitojen merkitys ja kyky aitoon vuoropuheluun ovat oleellisia. Tulevaisuuden johtajuuden kykyjä ovat visionäärisyys, tavoitteellisuus, innostavuus, itsenäisyys, kyky tuen antamiseen ja kyky arvostamiseen. Väistyviä piirteitä ovat yksityiskohtainen ohjeistaminen, rangaistukset, käskyt ja valvonta. (Toffler teoksessa Viitala 2004, 99.)

Toinen kehityssuunta korostaa yksiköiden kasvavaa riippuvuutta toisistaan. Yritysten verkostosuhteet ja projektitoiminta laajenevat ja monimutkaistuvat edelleen. Ne kumminkin myös edellyttävät valtavaa suunnittelun koordinoitua, eri alojen ammattilaisten välistä konsultointia, kehittynyttä järjestelmää, joka auttaa pitämään tilanteen järjestyksessä ja oikeassa suunnassa, hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä systeemiseen ajatteluun. (Viitala 2004, 100.)

Kolmas kehityssuunta on lisännyt vuorovaikutusten merkitystä nykyisessä yritysmaailmassa. Osallistava johtaminen korostuu organisaatioissa ja tuo päätöksentekoprosessiin lisää tietoa ja asiantuntemusta ja parantaa siten paremman ja viisaamman päätöksen todennäköisyyttä. Alaiset sitoutuvat paremmin toimenpiteeseen, josta ovat olleet päättämässä kuin esimiehen päättämään käskyyn. (Viitala 2004, 100.)

Itsereflektio ja oman toiminnan analysointi sekä seurausten peilaaminen haluttuihin ajatus- ja toimintamalleihin on noussut toimintomalliksi. Keskeinen kehittymisen lähtökohta on hyvä itsetuntemus. Vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen johtaa omien kehitystarpeiden kohtaamiseen. (Viitala 2004, 100.)

Knowles (1984) on listannut oppimiselle tyypilliset piirteet. Näitä ovat pyrkimys itseohjautuvuuteen, kokemuksen merkitys, sosiaalisten roolien painottuminen, uuden tiedon soveltaminen ja sisäisten motivaatiotekijöiden merkitys. (Knowles 1984 teoksessa Viitala 2004, 101-103.)

Maurikin (1997) mukaan johtajan ydinvalmiuksia on neljällä eri tyypillä: älyllinen johtaja, kannustava johtaja, luova johtaja ja tukeva johtaja. Älyllisellä johtajalla on kyky esittää oma mielipide, taito saada vastauksia, kyky luoda ja ottaa vastaan haasteita sekä johtajuus johtaa edessä. Kannustava johtaja osaa vahvistaa oppimista, hänellä on taito käsitellä koko ryhmää, taito saada positiiviset tunteet esille, kyky ratkoa konflikteja ja taito saada ihmiset vakuuttumaan omista ideoistaan. Luovalla johtajalla on rohkeutta avata uusia mahdollisuuksia, taito innostaa, halu olla keskellä ja kyky olla tutkimusmatkailija. Tukeva johtaja haluaa auttaa, omaa taidon ohjata toimintaa, taidon tunnista ihmiset, joilla on vaikeuksia ja omaa kyvyn kuunnella ja rohkaista. (Maurik 1997 teoksessa Viitala 2004, 100-101.)

Johtajuus myös kehittyy riippuvuudesta itseohjautuvuuteen ihmisen kypsyessä ja kokemuksen karttuessa. Oppiminen vahvistaa ja tuottaa uusia sisäistettyjä käsityksiä. Riippuvuus ulkoisista vaikuttajista ja tiedonlähteistä vähenee sitä mukaa, kun oma johtajuutta koskeva viitekehys vahvistuu. Tällä on etunsa ja haittansa. Etuja ovat energian vähempi kulutus eteen tulevien tilanteiden ratkaisuun ja osan toiminnasta tapahtuminen rutiininomaisesti. Haittoja taasen ovat sisäisten toimintamallien joustamattomuus ja uusiutumattomuus, mitkä muodostuvat esteiksi uuden oppimiselle. Esimiehen ja johtajan oma kokemus maustavat ennestään aihealuetta. Hyviksi koetut ratkaisut pyrkivät toistumaan ja huonoja ratkaisuja ja toimintatapoja pyritään välttämään. Kokemuksen arvo oppimisessa ja johtamisessa on pieni tai suuri (riippuen alasta), arkikokemusten anti teoreettisen tiedon avulla melkoinen. Kokemuksen myötä osaamisvaatimusten painoarvo vähenee. (Viitala 2004, 101.)

Verkostojen ja tietokanavien kautta tuleva tieto on oleellista käytännössä. Yhteydenpito (toimiala- ja muissa järjestöissä) tapahtuu asiakkaisiin, kone- ja laiteomittajiin, alihankkijoihin, kollegoihin ja kumppaneihin päin. Myös ammattilehdet ja kirjallisuus ovat hyödyllinen tiedon kanava ja lähde. (Viitala 2004, 101-102.)

Eteneminen organisaatiossa luo oman kehittymistarpeensa. Valmiuksia tähän saa mm. koulutuksesta. Esimies-alainen keskustelut, neuvottelutaidot, ristiriitojen käsittelytaidot, projektinhallintaosaaminen, tiimin vetäjävalmiudet ja motivointitaidot ovat näihin oikeita keinoja. Harjoittelulla ja tietoisella arvioinnilla saadaan tuloksia aikaan. Aikuisilla on tarve soveltaa opittua välittömästi. Esimies- ja johtamisvalmennuksessa akuutti tarve on paras motivaattori luoden kehittämistuella hedelmällisen maaperän. Tiedon tarve välittömästi muokkaa uusien asioiden omaksumisesta helpompaa. Kehittämisen tarve onkin aidoin lähtökohta. (Viitala 2004, 102.)

Kehittäminen lähtee sisäisistä tarpeista. Kehittymistarpeiden lähtökohtia ovat työssä itse havaitut puutteet, omissa kehityskeskusteluissa esille nousseet asiat ja säännöllinen, alaisilta kerätty palaute. Nämä lähtökohdat voivat olla alussa kova paikka, mutta vakiintuessaan hyödyt konkretisoituvat. Ajan myötä tämä luo perspektiiviä omaan kehittymiseen. Taitavasti täytetty kysely ja käytetty aineisto ovat oivallisia esimies- ja johtamistoiminnan kehittämisen apuvälineitä. Johtotyössä onkin apuna erilaisia itsearviointien avuksi suunniteltuja lomakkeita. Näitä ovat mm. kvalifikaatioympyrä ja kehittymispolun suunnittelu. Kvalifikaatioympyrään kootaan työssä tärkeät osaamisvaatimukset ja tarkistetaan oma taso kyseisillä sektoreilla. Osaamistaso menee matalasta (sisäkehillä) korkeaan (reunoille asti). Kehittymispolkuun merkitään omat kehittämisalueet, ajalliset ja laadulliset tavoitteet. Seuraavaksi määritetään konkreettiset toimenpiteet ja kohdennetaan kehittämistavoitteiden saavuttamiseen. (Viitala 2004, 102.)

Esimes- ja johtamistyön luonne on muuttunut 2000-luvulla palvelevaan suuntaan. Se on raskasta ihmissuhdetyötä, johon kuuluu mm. muiden työskentelyn auttaminen. Työ on verrattavissa esimerkiksi poikkitieteelliseen opiskeluun. Johtaja tarvitsee samaan aikaan tunneälyä, nöyryyttä ja vahvuutta. Hänen on kestävä omaa ja toisten kritiikkiä ja kyettävä ammentamaan omista tiedostetuista vahvuuksistaan. Kehittyminen edellyttääkin jatkuvaa kasvamista ihmisenä, ymmärryksen lisäämistä ihmisten ja ryh-

mien käyttäytymisestä sekä jatkuvaa näkemysten laajentamista esimiesroolista organisaation toiminnasta ja toimintaympäristön muutoksista. (Viitala 2004, 103).

5.4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamista tutkittaessa ensimmäisenä esiin nousee ns. benchmarking. Tämä on vuorovaikutteista toisiltaan oppimista, vertailukehittämistä ja toimintovertailua. Kyseessä on menetelmä, jossa opitaan hyviltä esikuvilta ja jonka tavoitteena on saavuttaa parannuksia omassa toiminnassa. Lyhyesti sanottuna benchmarking on toimintaprosessien kehittämistä toisilta oppimalla. Benchmarkingin soveltuvuusalue on laaja. Se soveltuu tiimeille, verkosto-organisaatioille, prosessiorganisaatioille ja yksilötason kehittämiseen. Se luo osallistumista ja aikaansaa oivaltavaa ja omakohtaista oppimista organisaatiossa. Se myös auttaa asettamaan kunnianhimoisia, realistisia tavoitteita ja osoittaa, kuinka tavoitteet voidaan saavuttaa sekä mahdollistaa systemaattisen vertailun ja oppimisen toimialasta ja maantieteellisestä sijainnista riippumatta. (Viitala 2004, 174.)

Benchmarking on myös tehokas henkilöstön kehittämisen keino. Kehittymisen edellytys on etenemisen tarve ja oikean suunnan löytäminen, jotta kehittymistä voidaan tukea. Kehittämistavan valinta on yksi kypsän johtajuuden merkeistä: yritys voi aina oppia lisää ja kehittyä paremmaksi, halu oppia on oleellinen osa ja itseään paremmilta oppiminen on nopeampaa kuin itse vastausten etsintä. Siinä toteutuu oppimiselle tärkeä oivaltavuus ja elämyksellisyys. Opin omakohtainen hakeminen esikuvilta sitouttaa oppivaa projektiryhmää parhaimmin ja muutosvastarinta eliminoituu näkemällä parempien toimintatapojen ja -prosessien olevan esikuvalla elävää elämää. Hyvien käytäntöjen näkeminen johtaa oppimisen kannalta tärkeisiin elämyksellisiin oivalluksiin. Toiminto jakautuu pieniin kehitysaskelisiin ja suuriin kehityshyppäyksiin. Oppimista voi tapahtua toimintarajojen yli ja uudet oivallukset voivat olla radikaalejakin, mutta parempi käytännön ymmärtäminen tuo työkaluja oman toiminnan kehittämiseen ja on toiminnalle selkeä esikuva. Kokonaisvaltainen toiminnan kehittäminen sisältää useita tasoja ja ulottuvuuksia, joita voidaan jäsentää esimerkiksi laatupalkintojen kriteereillä (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 174). Benchmarking on myös hyvä työkalu monissa johtamisen ja henkilöstön kehittämisen prosesseissa. (Viitala 2004, 174.)

Organisaation oppimiskyvyn vahvistaminen on myös jaettavissa organisaation oppimiseen ja oppivaan organisaatioon. Johtaminen jakautuu englanninkielisin termein knowledge management'iin ja management'iin. Knowledge management on enemmän kuin tiedon johtamista, lähinnä huolenpitoa taidoista ja osaamisesta sekä niiden lisäämistä niin, että organisaation tavoitteet ovat saavutettavissa; lyhyesti sanottuna tietämyksen, tiedon ja osaamisen johtamista. Tavoitteena on saada organisaatiossa piilevä hiljainen tieto vapautettua innovaatioiden synnyttämiseen ja luoviin prosesseihin. Sen tarkoitus on myös hallita näkyväksi tullutta ja uutta tietoa toimivien tietojärjestelmien ja systeemien avulla. Sen päämääränä on synnyttää ja vahvistaa sellaista ydinosaamista, jonka varassa se voi menestyä kovenevassa kilpailussa. Management on asioiden johtamista sisältäen nykyisen organisaatioiden ja johtamisideologioiden kehityksen. Pehmeistä asioista tulee edellisen perusteella kilpailukyvyyn kannalta kovaa ydintä. Yrity maailmassa onkin kyseessä ydinosaaminen ja ydinkyvykyys vs. aivovoima ja älyllinen pääoma. (Viitala 2004, 175.)

Osaamisen strategisella merkityksellä on myös muutoksensa. Yhä useamman yrityksen raportointiin ja tavoitteistoihin liitetään käsite tietopääoma sisältäen sekä henkisen että rakenteellisen pääoman. Henkilöstön tiedot ja taidot sekä yritystason osaaminen joutuvat koetukselle väylinään informaatiojärjestelmät, innovaatiot, tutkimus, kehitys, yrityskulttuuri ja asiakassuhteet. (Viitala 2004, 175.)

Sveibyn Konrad-ryhmä on analysoinut tietoyrityksiä. Sen kehittämät mittarit ja niiden pohjalta tapahtuva raportointi ovat toimineet osittain mallina kehitettäessä henkilöstöraportointia kaikkialle. Kaplan ja Norton (1992, 1993, 1996) sen sijaan ovat kehittäneet hyvin tunnetun, yritystoiminnan kokonaisvaltaisen seurannan välineen Balance Scorecardin (BSC). Sillä on neljä ulottuvuutta: asiakasnäkökulma, jossa arvioidaan toimintaa asiakkaiden kokemana, prosessinäkökulma, jossa arvioidaan sisäisten prosessien tehokkuutta ja laatua, innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma, jossa arvioidaan suorituskykyä ja sen kehittymistä sekä taloudellinen perspektiivi, jossa arvioidaan taloudellista menestystä omistajien näkökulmasta. Nämä mittarit vaikuttavat toisiinsa ja niistä oletettavasti johtuvat asiakkaiden tyytyväisyys ja uskollisuus voidaan turvata hyvällä palvelulla ja laadukkaalla toiminnalla, edellyttäen tosin henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä. (Kaplan & Norton 1992, 1993, 1996 teoksessa Viitala 2004, 175-176.)

Ydinosaminen on määritetty sellaiseksi osaamiseksi, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Tällainen osaaminen on myös kumuloituvaa, jolloin olemassa oleva osaaminen lisääntyy ja kehittyy aktiivisen innovaatiotoiminnan ja oppimisen myötä. Ydinosaminen on yrityksen tarkoin valittua keskittymisaluetta, johon omat voimavarat suunnataan ja sitä taitoa, jonka varassa asiakkaille voidaan tarjota lisäarvoa. Hamel ja Prahalad (1994) ovat tutkineet tätä enemmän. Heidän mukaansa ydinosaminen on kimppu taitoja ja teknologioita kuin erillinen talo tai yksittäinen teknologia. Kaikki yrityksen kilpailukyvyllä tärkeä osaaminen ei kumminkaan ole ydinosamista. Ydinosaminen on määriteltävissä kolmen kohdan testillä:

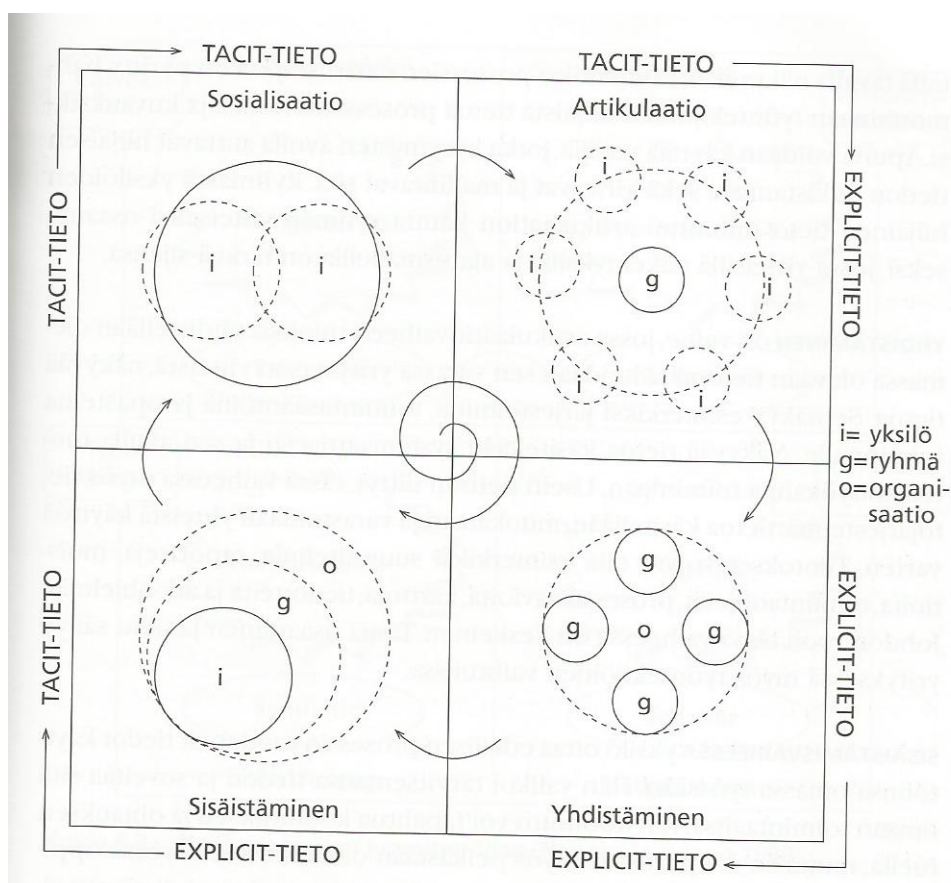
- Mikä yrityksen osaaminen tuo asiakkaalle perustavanlaatuisia lisäarvoa verrattuna kilpailijoihin?
- Mikä yrityksen osaaminen on kilpailijoihin verrattuna ylivoimaista?
- Mikä osaaminen on portti markkinoille myös tulevaisuudessa?

Yrityksen ydinosaminen voi myös olla yrityksen omassa hallussa tuotannon ollessa muualla, toimintaverkossa (osien ja tuotteiden valmistus tapahtuu yrityksen ulkopuolella). Tällöin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi brändin luominen, tuotekehittelyosaaminen ja logistiikan hallinta. Selkein esimerkki edellisestä on esimerkiksi franchising-toiminta. (Viitala 2004, 177.)

Long ja Vickers-Koch ovat eritelleet ydinosamisen ja ydinkyvykkyyden eri asioiksi. Sen mukaan ydinosaminen ja strategiat ovat lähtökohtia tuloksena ydinkyvykkyys. Termit avattuina: Ydinosaminen sisältää tiedon, taidot ja teknologiatietämyksen, strategiat ovat se tapa, jolla taitotieto yhdistetään toimintaprosesseiksi tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Tuloksena oleva ydinkyvykkyys on kriittinen ja kilpailijoista erottava menestystekijä, jota on vaikea kopioida. (Viitala 2004, 177.)

Nonaka ja Takeuchi ovat kirjoittaneet kirjan *The Knowledge Creating Company*. Sen mukaan tieto ja osaaminen ovat hyvin inhimillinen prosessi, jossa kukoistus riippuu vuorovaikutuksesta i. kuinka ihmiset antavat osaamistaan muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan. Tätä voidaan tukea johtamisella ja järjestelmillä. Hiljainen ja täsmällinen tieto johdetaan tästä. Hiljainen tieto on subjektiivista ja kokemusperäistä, vaikea esittää sanoin, uskomuksia, mielikuvia, ajatusrakennelmia ja näkemyksiä sekä ammattitaitoa ja osaamista. Täsmällinen tieto on objektiivista ja rationaalista, ilmaistavissa sanoin, numeroin ja kuvin sekä teoreettista tietoa, ongelmanratkaisua, ohjekirjoja ja tie-

topankkeja. Nonaka onkin hahmotellut teoreettisen mallin, joka osoittaa organisaatiossa tapahtuvan jatkuvaa siirtämistä hiljaisesta ja kokemusperäisestä tiedosta näkyvään, ilmaistavissa olevaan tietoon sekä siitä taas ihmisten toimintaan hiljaiseksi tiedoksi. Siirtyminen hiljaisesta ilmaistavaksi edellyttää kommunikointia. Hänen mukaansa tieto ja osaaminen kasvavat syklisesti neljän eri vaiheen kautta: sosialisointia, artikulaation, yhdistämisen ja sisäistämisen kautta. (Nonaka & Takeuchi 1995 teoksessa Viitala 2004, 178-179.)



Kuvio 7: Tiedon luomisen prosessi

(Nonaka & Konno 1998 ja Nonaka & Takeuchi 1995 teoksessa Viitala 2004, 179)

Sosialisointi on yksilöllinen tiedon ja osaamisen muotoutumisprosessi. Sen keskeinen merkitys painottuu kokemukseen ja mallioppimiseen. Osaajien toimintamallit siirtyvät oppijoiden käyttöön tarkkailun ja yhdessä tekemisen kautta. Prosessi tapahtuu usein työn äärellä ja kahden ihmisen välisen vuorovaikutuksen kautta. Tietojen ja taitojen lisäksi opitaan toimintamalleja ja arvoja. (Viitala 2004, 179.)

Artikulaatio on prosessi, jossa toimintamalleja ja muuta olemassa olevaa tai uutta tietoa käsitellään tarkoituksellisesti yhdessä. Kehittämispalaverissa ja työtiimeissä kehitetty uusia toimintamalleja ja vaihdetaan kokemuksia. Yksilöiden hiljainen tieto pyritään saamaan näkyväksi ja prosessien määrittelyssä se muokataan prosessikaavioiksi ja kuvauksiksi. Apuna ovat vetäjien kysymykset ja he myös kirjaavat ja mallintavat vastauksia. Yksilöiden hiljainen tieto pyritään muokkaamaan ryhmän yhteisen osaamisen malliksi, jossa yhteisillä näkemyksillä ja ajatusmalleilla on tärkeä sijansa. (Viitala 2004, 179-180.)

Yhdistämisessä yhdistellään artikulaatiovaiheen tuloksia olemassa olevaan tietoon ja luodaan sen varassa yritystason yhteistä, näkyvää tietoa. Se näkyy järjestelminä, toimintasääntöinä ja opasteina toiminnalle ja sitä käsitellään systemaattisesti. Yhdistämisen avulla tuotetaan toimintaan työkaluja. Tietoon liittyy tietojärjestelmiä sisältäen tiedon käsittelyn, muokkaamisen ja varastoinnin. Tuotokset ovat atk-ohjelmia, karttoja, muistioita, prosessikaavioita, raportteja, suunnitelmia, tiedotteita ja toimintaohjeita. Johdon rooli on keskeinen ja osaaminen ja tieto säilyvät myös työntekijöiden vaihtuessa. (Viitala 2004, 180.)

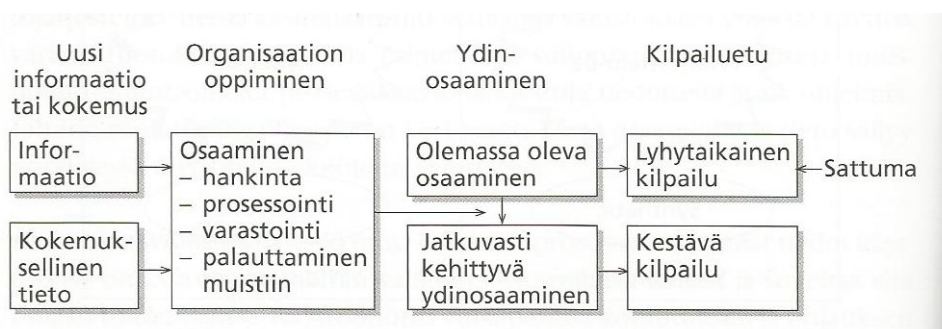
Sisäistämisvaihe on jaettavissa eri vaiheisiin. Ensin yksilö ottaa edellisen prosessin tuottamat tiedot käyttöönsä omassa työssään ja valikoi valitsemansa tiedon sekä soveltaa omaan toimintaansa. Seuraavaksi yksilö ottaa suodattamansa käyttöön koulutuksen ja ohjauksen tuella. Tämä perustuu vain omaehtoiseen työssä oppimiseen. Viimeiseksi sisäistämisvaihetta tuetaan simulaatioiden ja harjoittelun avulla. Henkilöstön kehittäminen on keskeinen haaste. (Viitala 2004, 180.)

Artikulaatio ja sisäistämien ovat osaamisen kasvattamisen prosessissa kaikkein tärkeimpiä vaiheita – ne mm. vaikuttavat yrityksessä pisimmän aikaa. Hiljaisen tiedon elementti on tosin sopeutettu jo mukaan länsimaiseen ajatteluun ja se on muokattu näkyväksi ja yhteiseen käyttöön. Suuntaus on tässä myös päinvastoin: näkyvää ja julki lausuttua tietoa muokataan myös hiljaiseksi tiedoksi ohjaamaan toimintaa. Näin syntyy spontaania ja järjestettyä vuoropuhelua ihmisten välisen vuorovaikutuksen avulla. Vuoropuhelu sisältää myös ajatuksien ja tiedon vaihtamista ja hyödyntämistä uuden tiedon syntymiseksi fyysisessä, virtuaalisessa ja tajunnallisessa tilassa. (Viitala 2004, 180.)

Nonaka on myös jakanut näiden toiminnan eri alueisiin: alkuperäisalueeseen, vuorovaikutusalueeseen, kyber-alueeseen ja harjoitusalueeseen. (Viitala 2004, 181-182.)

- Alkuperäisalueella tunteilla ja kokemuksella on tärkeä sija, jossa henkilökohtainen oppiminen syntyy. Kyseisen maaperän muodostavat yhteenkuuluvuus, arvostus, luottamus ja sitoutuminen. Alkuperäisalue voi syntyä ajallisesti ja fyysisesti missä tahansa. Sitä leimaakin spontaanisuus.
- Vuorovaikutusalue on edellistä tietoisemmin rakennettu. Se voi olla tarkoituksellisesti koottu monialainen tiimi, kehittämissyhmä tai palaveri. Tämä prosessi on tietoisemmin johdettu: yksilöiden ajatusmalleja puetaan sanoiksi, analysoidaan ja vertaillaan. Dialogi on tässä alueessa tärkeä.
- Kyber-alue on virtuaalinen arena, joka ulottuu usein läpi organisaation eri osiin ja sen ulkopuolelle. Tieto on siinä digitaalisessa muodossa ja määräävä piirre on loogisuus. Pääasioita ovat dokumentointi ja levittäminen.
- Harjoitusalue on mikä tahansa tilanne, jossa uutta sovelletaan käytännön toimintaan. Se voi olla järjestetty harjoittelu- tai koulutustilanne, ohjaustilanne tai työtilanne. Siinä kokeillaan uutta toimintamallia ja sovelletaan tietoa. Keskeisempiä ovat uuden toimintamallin kokeileminen ja tiedon soveltaminen.

Jotta aluetta voi käyttää, on alue myös rakennettava. Siihen kuuluu henkilöstön kehittämistä tukevien toimenpiteiden ja järjestelmien kehittäminen organisaatiossa. Oppimista tukevan johtamisen ja organisaation kulttuurin luominen ovat oleellisia. (Viitala 2004, 181-182.)



Kuvio 8: Organisaation oppiminen, ydinosaaminen ja kestävä kilpailuetu (Helleoid & Simonin 1994 teoksessa Viitala 2004, 182)

Helleloid ja Simonin (1994) ovat tehneet mallin organisaation oppimisesta, ydinosaamisesta ja kestävästä kilpailuedusta. Se ilmentää osaamisen kehittämisen luonnetta ja perustuu lähinnä hiljaisen tiedon muuttamiseen näkyväksi ja ammentamista uuden oppimisen voimavaraksi. Se on myös aivan uuden tiedon hankintaa. Mallin prosessointi yrityksessä tapahtuu jatkuvan oppimisen areenalla. Se edellyttää tietoista johtamista, kehittämistä ja toimintaa. Keskittyminen suuntautuu olemassa olevan osaamisen ylläpitämiseen ja ydinosaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Se voi myös tuottaa menestystä markkinoilla. Rajoittavana tekijänä on se, että vain ydinosaamisen jatkuvan kehittämisen varassa on mahdollista säilyttää pitkäkestoinen, tulevaisuuteen tähtäävä kilpailuetu. Henkilöstön kehittämistoiminta nojaa yrityksen strategiseen ratkaisuun tavoittelemansa kilpailuedun suhteen. Tällöin päätetään käytännön toimista organisaation oppimisen edistämiseksi. (Helleloid & Simonin 1994 teoksessa Viitala 2004, 182.)

Yksilöllä on vahva rooli organisaation oppimisessa. Organisaatiota käsitellään usein itsenäisenä sosiaalisena yksilönä, joka ei ole aivan suoraviivaisesti jäsentensä oppimisen summa mutta oppii jäsentensä kautta. Täten oppimiskyky riippuu jäsenten kyvystä oppia. Yksilöiden oppimisen mahdollistaminen organisaatioissa on kriittinen tekijä koko organisaation kehittymiselle. Oppimisessa on kumminkin enemmän kuin vain siinä toimivien yksilöiden oppiminen. Woolner (1991) on jaotellut edistymisen, työn ja oppimisen integroitumisen tapahtumisen kolme tasoa (Woolner 1991 teoksessa Viitala 2004, 183.): yksilö, työryhmä ja koko organisaatio.

- Yksilö pystyy hallitsemaan ja kehittämään uusia taitoja, tietoa ja asenteita. Hän on myös suorituksiaan arvioiva, refleктоiva, toimija. Yksilöistä riippuu, miten yritys oppii ja kehittyy.
- Monet organisaatiot luottavat nyt itsepohjautuviin työryhmiin laadun kriittisinä tekijöinä ja tuotteiden ja työprosessien jatkuvan parantamisen ja innovoinnin lähteinä. Onnistuakseen tässä työtiimit ovat riippuvaisia kyvystään oppia ryhmänä. Siinä on kysymys monimutkaisemmasta oppimisesta kuin yksilön oppimisessa, koska se on riippuvaista jokaisen ryhmän jäsenen yksittäisestä kyvykkyydestä ja näiden kyvykkyyksien yhdistämisestä ja suuntaamisesta ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen.
- Organisaatiotasolla on kyse yrityksestä kokonaisuutena. Sitä tarkastellaan oppimisen ympäristönä, kontekstina, ja samalla oppimisen tuloksena. Organisaati-

on oppiminen näky sen kulttuurissa, järjestelmissä ja käytännöissä, jotka ovat enemmän tai vähemmän kehittyneitä ja joko edistävät tai estävät oppimista.

(Viitala 2004, 183.)

Tämän päivän haaste on saada oppiminen tapahtumaan työssä - järjestetyn opettamisen ollessa kalliimpaa ja hitaampaa (ja toisinaan tehotonta). Työpaikalla oppiminen kannattaakin ottaa osaksi yrityksen kilpailustrategiaa. Tällöin täytyy tarkastaa lyhyen ja pitkän ajanjakson tarpeet tärkeimmän edellytyksen ollessa kehittymistä tukevan toimintakulttuurin luominen ja oppimista tukevien järjestelmien kehittäminen organisaatioon. Yksilön oppimisen tarkastelu ja ymmärtäminen ovat organisaation oppimisen yhteydessä välttämätöntä: organisaatiot koostuvat yksilöistä, joiden oppimista on syytä ymmärtää, jos tavoitteena on kehittää organisaatiota oppimista tukevaksi. (Viitala 2004, 183-184.)

Oppimisessa on myös ns. konstrukttiivinen suuntaus. Siinä oppiminen tapahtuu aktiivisen vuorovaikutuksen kautta oppijan ja ympäristön välillä. Historian kuluessa toimijat rakentavat itselleen maailmasta sisäisen mallin (kognitiivinen kartta), joka ohjaa heidän ajatteluaan ja toimintaansa. Järjestys on seuraavan lainen: ajattelumalli -> kognitio -> skeema -> ihminen tulkitsee. Tiedon olemus koostuu kokemusmaailmasta, käsitteistöstä ja näkökulmasta. Tieto ja oppiminen ovat aina hyvin yksilöllistä. Koulutuksella on myös vaikutusta ajatusmallien syntymiseen. Merkittävät muutokset tietorakenteissa ovat harvinaisia. Tätä tapahtuu kriisitilanteissa kun olemassa olevat tietorakenteet toistuvasti johtavat virhetoimintoihin. Kehittyneet tietorakenteet helpottavat oppimista sisältäen enemmän kokemuksia ja suuremman tietomäärän. Oppijalla on tällöin käytävissään useampia tietolähteitä ulkopuolelta tulevien uusien kokemusten ymmärtämiseen. Kognitiot ohjaavatkin esimerkiksi työtoimintaa kaiken tyyppisissä tehtävissä. (Viitala 2004, 184.)

Gagne (1970) on määritellyt oppimisprosessia seuraavasti: Oppiminen on korkein aste ongelmanratkaisua. Aiemmin opittuja menettelytapoja yhdistellään ja näin tuotetaan uudenlaista kyvykkyyttä. Ongelmanratkaisu on riippuvaista yksilön hallussa olevasta menettelytapa- ja kyvykkyyssvarastosta. Tiimitutkimuksissa onkin todettu, että ne tiimit, joiden jäsenillä on kehittyneimmät tietorakenteet ja ajattelumallit, kykenevät parhaimmin itseohjautuvaan toimintaan. (Gagne 1970 teoksessa Viitala 2004, 184.)

Parhaiden ajatusmallien syntyminen vaikuttavia tekijöitä on myös paljon. Ensimmäisenä esiin nousee koulutus, mutta ajatusmallit muodostuvat myös jokapäiväisessä työssä kokemuksen kautta. Informaation luominen ja jakaminen keskenään erilaisissa asioissa vaikuttaa ajattelumallien muodostumiseen yrityksessä. Vaikutustahoja ovat tutkijat, konsultit, luennoijat ja ammattikirjallisuus. Merkittävin tekijä uusien ideoiden luomisessa ja käyttöönotossa ovat yhteydenpito organisaation johtajien välillä, organisaatioiden yhteydenpito ja henkilöstön liikkuminen. Ajatusmallit kehittyvät vuoropuhelussa kun yksilö peilaa uusia näkökulmia omiinsa kuulemisen ja lukemisen kautta. (Viitala 2004, 184-185.)

Yrityksen oppimisella on myös yhteisöllinen luonteensa. Organisaation oppimisessa löytyy kaksi ulottuvuutta verrattuna yksilön oppimiseen. Toinen on prosessi, jolla integroidaan yksilöiden ajatusmallit siten, että saadaan aikaan yhteisiä päämääriä, toimintamalleja ja periaatteita. Toinen on sellaisten periaatteiden, toimintamallien, järjestelmien ja sääntöjen vaikutus, jotka säilyvät myös yksilöiden jälkeen ja heistä riippumatta. Nämä yhteiset ohjatut asiat leviävät organisaatioon sosiaalisten prosessien välityksellä. (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 185.) Yrityksessä on myös monia yksilötason tulkintoja ja pohjana olevia ajattelumalleja. Niissä ryhmä pyrkii integroimaan tulkintoja ja luomaan yhteistä näkemystä yhteisten kokemusten pohjalta. Lopputuloksena on yrityksen ajattelumalli, joka on kollektiivinen ja ohjaa toimintaa. (Viitala 2004, 185.)

Crossan, Lane ja Hildebrand (1991) ovat jäsennelleet myös asiaa. Heidän mukaansa ne yksilöt, joiden tietorakenteet ovat kompleksisempia kuin muiden ovat kyvykkäämpiä korkeatasoisiin tulkintoihin. Yrityksessä on enemmän mahdollisuuksia tulkita ympäristöä eri näkökulmista, jos jäsenillä on laajempi joukko erilaisia kognitioita (tietorakenteita). Näin korkeatasoinen tulkinta on yhteydessä vahvaan integraatioon yrityksen sisällä ja yhteisymmärrys suunnasta ja keinoista on ehdoton. Myös vision rooli toiminnan ja oppimisen suuntaajana yrityksissä on tärkeä. (Crossan, Lane & Hildebrand 1991 teoksessa Viitala 2004, 185.)

Konstruktivinen oppimisenäkemys luo kolme kovaa haastetta yrityksille. Näitä ovat (Viitala 2004, 186.):

- Yksilöiden ajatusrakennelmien kehittäminen ja yhteisen tietopohjan ja kielen luominen. Tämä luo edellytyksiä ymmärtää ja tulkita erilaisia uusia asioita ja vetää johtopäätöksiä siitä, miten tulisi toimia, jotta yrityksen valittua strategiaa voitaisiin edistää yksittäisissä tilanteissa. Mahdollisimman monipuolinen tietopohja edistää myös yhteiseen näkemykseen pääsemistä ja toisaalta erilaisten ideoiden syntymistä.
- Integraation edistäminen. Tämä merkitsee yksilöiden erilaisten ajatusmallien ja käsitysten yhdistämistä siten, että yrityksen strategian taakse voidaan luoda mahdollisimman suuri yhteisymmärrys. Integraatiota edistävät yhteinen visio, keskusteluun innostava kulttuuri ja näkemystä luova johtaja sekä avoin tiedonkulku ja hyvät tietojärjestelmät.
- Jatkuva arviointi ja kyseenalaistaminen. Rakentava arviointi edellyttää turvallista ilmapiiriä, jossa jatkuva parantaminen on tärkeä kulttuurinen arvo. Se edellyttää myös virheiden sallimista oppimisen aineksina.

(Viitala 2004, 186.)

Vuorovaikutus on merkittävää myös oppimisen näkökulmasta. Mezirov (1990) on määritellyt asiaa. Hänen mukaansa aikuisille tehokkain oppimismuoto on kommunikatiivinen oppiminen. Käytännössä ja työelämän tilanteissa se merkitsee työpaikalla tapahtuvaa avointa keskustelua. Nonaka (1994) on myös määritellyt tätä omissa julkaisuissaan. Hänen mukaansa tietoa luovissa organisaatioissa työntekijöiden hiljainen tieto muuttuu organisaation yhteiseksi tiedoksi ja sen myötä kilpailueduksi yhteisen keskustelun ja arvioinnin kautta. Hän on myös nostanut keskustelun tärkeimmäksi oppimista edistäväksi toiminnaksi organisaatioissa. Keskustelujen etuja ovat edullisuus ja toteuttamisen helppous, ongelmia ajanpuute ja keskusteluprosessien etenemisen hitaus. Hän onkin todennut 'Hitain tie on usein nopein tie.' (Viitala 2004, 186.)

Yrityksen oppimiselle muodostuu usein myös oma kulttuurinsa. Suhtautuminen kehittämis- ja oppimistarpeisiin ja niiden määrittelyyn voi olla hyvinkin erilaista eri yrityksissä. Woolner (1991) on muodostanut myös kolme oppimisen päätyyppiä. Näitä ovat kokemuksesta oppiminen, sopeutuminen ja ennakointi. (Viitala 2004, 186.)

Kokemuksesta oppimisessa johtopäätökset tarpeista tehdään organisaation menneisyyden perusteella. McGill, Slocum ja Lei (1992) ovat todenneet hyvin harvojen yritysten

todella kykenevän oppimaan kokemuksistaan. Kokemuksista oppimista tapahtuukin neljällä tasolla, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Näitä ovat ympäristöstä saadut kokemukset (ympäristö, kilpailijat, asiakkaat jne.), organisaation ja sen johdon toimenpiteistä saadut kokemukset (strategia, politiikat, menettelytavat, johtamiskäytännöt jne.), organisaation ja sen johdon ongelmanmäärittely, ongelmanratkaisu, kulttuuri, erityisasiantuntemus, toiminnallinen orientaatio jne. ja organisaation tietoisuus eli kokemus kaikista edellisistä ja niiden perusteella tapahtuneesta oppimisesta (ns. oppimaan oppimisen kyvykkyys eli deuterio-oppiminen). (Viitala 2004, 187.)

Sopeutumisessa käytäntöjen ja menettelytapojen kehittämisessä tapahtuu toiminnan aikana sitä mukaa, kun uusia asioita tapahtuu. Sopeutumiseen liittyy hyvin lyhyt aikajänne arvioinnista toimintaan. Nopeaa kehittämistä vaativissa tilanteissa vaikuttavia asioita ovat ihmisten arvot, vaistot ja intuitiiviset kyvyt. Tarkastelun aikaperspektiivinä on nykyhetki. (Viitala 2004, 187.)

Ennakoinnissa oppimisessa kyetään havaitsemaan yrityksen ympäristöstä tulevat signaalit koskien yrityksen toimintaa, tavoitteita ja toiminnan vaikutuksia. Edellytyksenä on kyky ymmärtää, identifioida ja käsitellä toiminnallisella tasolla kuulua organisaation tämänhetkisten kykyjen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien välillä. Oppiminen sisältääkin tehokkaiden kehittämisaloitteiden luomisen jo ennen muutostarvetta, jotta tulevaisuuden olosuhteissa (ei vielä kohdattu) yrityksen toimintaa voidaan parantaa. Tarkastelun aikaperspektiivinä onkin tulevaisuus. (Viitala 2004, 187.)

Kaikissa edellisissä oppimistavat ovat yhteydessä toisiinsa ja tehokkaasti oppiva yritys käyttää niitä kaikkia. (Viitala 2004, 187.)

Woolner on luonut evoluutiomallin kuvaamaan prosessia, jolla yritys tyypillisesti parantaa oppimista ja oppimiskykyään. Oppiminen etenee viiden vaiheen mukaisesti. Näitä ovat reaktiivinen organisaatio, korjaava organisaatio, kehittävä organisaatio, ennakoiva organisaatio ja korkean suorituskyvyn organisaatio I. tehokkaasti oppiva organisaatio. (Woolner teoksessa Viitala 2004, 187-188.)

Reaktiivinen organisaatio on ei-tietoista osaamisen kehittämistä. Tässä yrityksen kaikki huomio keskittyy tuotteiden ja palvelujen tuotantoon sekä rahoituksellisten ja muiden

sellaisten resurssien hankkimiseen, jotka ovat välttämättömiä hengissä pysymiselle. Oppiminen etenee yrityksen ja erehdytyksen kautta sopeutuen muuttuviin olosuhteisiin. Monet yritykset selviytyvät pitkään ilman tietoisten ja suunniteltujen oppimishankkeiden käynnistämistä kahdesta syystä: toisaalta taloudelliset ja ajatukselliset voimavarat ovat niukkoja jolloin huomiota ei kiinnitetä oppimiseen ja toisaalta toimintaympäristö ei ehkä vaadi tai luo halua oppimiseen. Lisää palkkaavat yritykset eivät välttämättä myöskään ole tiedostaneet tarvetta mihinkään erityisiin kehittämisohjelmiin. Luonnollista on, että ammattilaiset pitävät taitonsa ja tietonsa yllä omien kanavien avulla. Tämä vaihe on tyypillinen toiminnan aloitusvaiheessa. (Viitala 2004, 188.)

Korjaavassa organisaatiossa ostetaan koulutusta kuten muitakin hyödykkeitä. Oppimisesta tulee selkeä tarve, kun yrityksen jäsenet ymmärtävät toiminnan tason olevan sen jäsenten kykyjä alempi. Yleisimpiä sytykkeitä koulutukseen ovat kasvu, kriisi ja kiristynyt kilpailu. Tyypillisiä tilanteita on muutama: alun perin teknisten taitojen hallitsijaksi yritykseen palkattu henkilö siirtyy alueensa johtotehtäviin tai huomataan, että parempien taitojen tarve johtamiseen ja ohjaamiseen olisi kasvanut. Organisaatio sisältää myös tarpeen muodostaa hallinnollisia rakenteita ja systeemejä sellaisten asioiden hoitoon, jotka on aiemmin hoidettu epämuodollisesti. Oppimisesta tulee tällöin yrityksen kulutushyödyke, jota hankitaan samoin kuin muitakin tuotteita ja palveluja. Ratkaisuna onkin lähettää työntekijöitä koulutustilaisuuksiin ja seminaareihin. Tätä ei kumminkaan nähdä oman kokemuksen ja sisäisen oppimisprosessin käyttökelpoisuutena vaan oppimista haetaan usein ulkopuolisista lähteistä. Syynä tähän saattaa olla se, että ihmiset hakevat tuttua oppimisen muotoa perustuen kouluoppimiseen. Se taas johtaa yksinkertaiseen suunnitteluun ja budjetointiin kun koulutuksen kustannukset on helppo laskea koulutuspäivien mukaan. Asiantuntijoiden herättäessä luottamusta on ulkopuolisten koulutustuotteiden ostaminen mukavaa tuttuutensa vuoksi. Tässä ei kumminkaan linkitetä yksilön oppimista ja yrityksen toimintaa. Ihmisten odotetaan kykenevän soveltamaan oppimaansa työpaikalla. Vaikutuksia tässä organisaatiossa ovat lyhyt oppimisen väli, matala riski, koulutuksen keskittyminen yksilöön ja heikko vaikutus organisaatioon. Jotkut yritykset eivät koskaan kehity vaiheesta eteenpäin. Mikäli löytyy henkilöstön kehittämisresursseja, löytyy organisaatiossa tehtävä toimia välittäjänä organisaation ja ulkopuolisen koulutustarjonnan välillä. (Viitala 2004, 188-189.)

Kehittyvässä organisaatiossa yrityksessä käynnistetään kehittämisohjelmia ja omaa koulutusta. Tässä oppiminen tuodaan sisälle yritykseen. Organisaatiossa löytyy kaksi tekijää sysäämässä tähän vaiheeseen. Näitä ovat taloudellisuus ja kasvava tietoisuus. Taloudellisuuden kannalta on edullisempaa tuoda ohjelmia suuremmille joukoille yrityksen sisälle kuin lähettää opiskelemaan ulkopuolisiin ohjelmiin. Kasvava tietoisuus yrityksen eri osastoista ja osista riippumattomista yleisistä taitovaatimuksista on myös oleellinen sisältäen teknisiä taitoja ja ihmistaitoja kuten johtaminen ja kommunikointi. Tässä vaiheessa yrityksellä alkaa olla koulutuksellisia ohjelmia, jotka on räätälöity ja suunniteltu yrityksen tarpeisiin. Yritykseen on luotu koulutuskoordinaattorin tehtävä tai siihen liittyvä vastuu on osoitettu jollekin olemassa olevalle vastuuhenkilölle, löytyen yleensä henkilöstöosastolta. Kehittämisen ja koulutushankkeiden yhteys yrityksen strategiaan ei ole vielä kirkastunut ja voimistunut. Kehittämisohjelmat käydään läpi ilman systemaattista ja pitkäjänteistä analysointia yrityksen kehittämistarpeista. Aloite tähän tulee yrityksen korkeimmalta johdolta, joka tekee omien kokemustensa ja innostustensa mukaan aloitteita yrityksen kehittämisohjelmiksi. Työntekijöillä tosin saattaa olla kyyninen asenne nk. vaihtelevia muotiopeja kohtaan. Koulutus- ja kehittämiskohteisiin uhrataan enemmän varoja asettamatta vaatimuksia ohjelmien suorille vaikutuksille yritysten jokapäiväisiin toimintoihin. Todelliset odotukset ja tulosvastuu ovat toivottuja mutta ei pakollisia. (Viitala 2004, 189.)

Ennakoiva organisaatio sisältää oppimisen suunnitelmallisen kehittämisen. Yrityksessä laaditaan omia oppimissuunnitelmia ja pohditaan selvempiä yhteyksiä yrityksen strategisten päämäärien ja suuntien sekä oppimishjelman välille. Myös analysointi, millaista oppimista yrityksessä, sen erityisluonteessa ja liikeideassa tarvitaan, nousee tässä organisaatiossa esille. Keskeinen huomio kohdistuu oppimisaloitteiden yhtenäisyyteen, jatkuvuuteen ja keskinäiseen yhteyteen. Suurissa yrityksissä saatetaan muodostaa sisäisiäkin opistoja. Kehittämisohjelmilla on voimakas vaikutus organisaation kulttuuriin ja arvoihin. Koulutus ei ole vielä linjajohdon alue vaan vastuu kuuluu koulutus- ja kehittämisosastolle. Periaatteisiin kuuluu yksilöiden tukeminen myös yrityksen ulkopuolisessa koulutuksessa, jonka edellytetään tapahtuvan työajan sisällä. Se asettaa omat rajoitteensa oppimismahdollisuuksien hyödyntämiselle. (Viitala, 189-190.)

Korkean suorituskyvyn organisaatiossa oppiminen ja sen tukeminen liitetään osaksi kaikkea toimintaa. Työ ja oppiminen yhdistyvät. Yritys siirtyy tähän vaiheeseen, kun

johtamisessa oivalletaan oppimisen tarve. Tällöin oppiminen pyritään siirtämään työn yhteyteen, jotta saataisiin maksimaalinen hyöty. Oppimisesta muodostuu tällöin linjajohdon ja työtiimien vastuualue ja se tapahtuu reaaliajassa työprojektien kanssa. Johtajat ovat ja niiden oletetaan olevan vastuussa yksiköiden ja ryhmien oppimisprosesseissa. Näin syntyy monitaitoisuutta aikaansaavia hankkeita, jotka ovat luonteenomaisia itseohjautuville työryhmille. Palkitsemisjärjestelmät huomioivat suoritukset, vastuun ja taitojen lisäämisen. Yritys määrittelee kaikille työntekijöille tarpeelliset ydintaidot panostusodotusten kera. Näitä ovat ongelmanratkaisutaidot, kokoustekniset taidot, tavoitteen määrittelyn kyky, arviointitaidot, tehokkaan oppimisen taidot, delegointi ja ristiriitojen ratkaisemisen taidot. Kaikkien näiden taitojen vahvistuminen lisää yksilöiden ja ryhmien kykyä oppia kokemuksesta ja omaksua uusia lähestymistapoja. (Viitala 2004, 190.)

Senge on määritellyt osaamisen kehittämisessä viisi tärkeää perustekijää oppimiskyvyille. Nämä vaikuttavat toisiinsa ja niitä kehittämällä kukin organisaatio voi kehittää omaa oppimiskykyään. Näitä ovat systeemiajattelu, itsehallinta I, mestaruus, sisäiset ajatusmallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen. Senge korostaakin yritystoiminnan hahmottamista systeemisestä kokonaisuutena. Asioiden keskinäiset yhteydet on hahmotettava ja analysoitava ja sen toiminta on käsiteltävä kokonaisuutena nykyisen pirstaloituneen ajattelutavan sijasta. Yksilön aito mestaruus on verrattavissa yksilön kehittyneeseen suhtautumiseen omaan asiantuntijuuteensa ja oppimiseensa. Hänen mukaansa henkilökohtaisen jatkuva syventäminen ja selkiyttäminen on tärkeää. Vakiintuneet ajatusmallit ovat tärkeitä organisaatiolle. Nämä ovat olettamuksia, yleistyksiä ja kuvia tai kuvitelmia ollen usein piilossa tai tiedostamattomia. Ne nostetaan näkyviin analysoinnin ja kehittämisen kohteeksi. Organisaation yhteinen visio on yhteinen näkemys tulevaisuudesta, jonka organisaatio haluaa luoda. Johtajien visio ei välttämättä tule koskaan organisaation jäsenten tietoisuuteen tai yhteiseksi visioksi. Tiimien oppiminen on tärkeää – ne ovat oppimisen perusyksiköitä nykyaikaisissa organisaatioissa. Parhaiten onnistuneet esimerkit oppivista yrityksistä ovat tulosta ajan myötä karttuneista ja huolellisesti vaalituista asenteista, sitoumuksista ja johtamisen prosesseista. Oppimiskyvyn kehittäminen edellyttää määrätietoista ja kärsivällistä otetta sekä koko organisaation huomiointia. (Viitala 2004, 190-191.)

Ensimmäisenä tilannetekijänä on oppimiselle suotuisa ympäristö. On myös varattava aikaa pohtia ja analysoida, suunnitella strategioita, eritellä asiakkaiden tarpeita, arvioida nykyisiä työjärjestelmiä ja kehittää uusia tuotteita. Akuutit työpaineet haittaavat oppimista, johon henkilöstöllä olisi oltava valmiudet. Olennaisen tärkeää on järjestää henkilökunnalle koulutusta ja valmennusta, etenkin aivoriihitoiminnan, ongelmienratkaisun, kokeilujen arvioinnin ja oppimisen ydintaitojen aloilla. Oppimista vauhdittaakin tehokkaasti yrityksen rajojen avaaminen ja ajatustenvaihdon kannustaminen. Ne ovat myös vuorovaikutustilanteita, joihin osallistuu ihmisiä yrityksen eri tasoilta tai joissa luodaan yhteyksiä yrityksen ja sen asiakkaiden ja toimittajien välillä. Tuloksena on usein uusia, tuoreita ideoita yritykselle. (Viitala 2004, 191-192.)

Järjestelmällisessä ongelmanratkaisussa ongelmien etsinnässä käytetään hyväksi teoreettisia malleja ja analyysimenetelmiä. Päätöksenteon pohjana on kerätty tieto, eivät oletukset. Intuitiollakin on tosin sijansa. (Viitala 2004, 192.)

Kokeilutoiminta sisältää jatkuvia ohjelmia, työn äärellä tapahtuvia kehittämiskokeiluja ja kertaluonteisia projekteja. Edellytyksinä ovat vaikuttimena kokeilutoimintaan avautuva mahdollisuus, näkökulmien laajentaminen ja sen hetken käytännön ongelmat. Työntekijän on koettava omassa työssään kannustava johtamiskulttuuri. Yksittäisen työntekijän kohdalla tämä tarkoittaa kokeilutoimintaa pienten, kokeilevien kehittämisaskeleiden ottamista oman työn jatkuvassa kehittämisessä, virheiden sallimista ja niistä järjestelmällisesti oppimista. Näihin voidaan perustaa myös erillisiä harjoittelupaikkoja. Näihin kuuluvat erilaisten toimintamallien kokeileminen ja riskittömissä tilanteissa oppiminen. Tästä seurauksena ihmiset voivat yhdessä keskittyä oppimiseen ja kokeilemiseen ja arvioida tuloksia hyväksyvässä ilmapiirissä. Usein tosin yrityksissä vain suoritetaan eikä koskaan harjoitella. (Viitala 2004, 192.)

Aiempiin kokemuksiin perustuva oppiminen on toimintaa, jossa yritys tarkastelee järjestelmällisesti onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan. Tiedot voidaan koota henkilöstön käyttöön helposti ymmärrettävään ja saatavissa olevaan muotoon. Epäonnistumista voisi myös hyödyntää: se tuottaa oivalluksia ja lisää ymmärrystä lisäten tätä kautta yrityksen tietämystä. (Viitala 2004, 192.)

Muilta oppiminen on verrattavissa muista käytännöistä oppimiseen I. benchmarkingiin. Se on yleistynyt hyväksyttynä ja tehokkaana tapana oppia. Sen avulla täysin eri alojen yritykset voivat tarjota hedelmällisiä ideoita ja toimia eräänlaisina luovan ajattelun katalysaattoreina. Suurin hyöty saadaan tutkimalla toimintatapoja I. kuinka työ tehdään ja toiminta on järjestetty, ei niinkään valmiita tuloksia. Toimintajärjestys on melko selkeä: ensin tarkastellaan huolellisesti toimintatapoja ja suorituksia, seuraavaksi vierailaan benchmarking-yrityksessä haastatellen ja lopulta suorituksia analysoidaan ja testataan. (Viitala 2004, 192.)

Tiedon levittäminen on tehokkaan oppimisen edellytys. Jotta oppiminen ei jäisi paikalliselle tasolle, on se levitettävä nopeasti ja tehokkaasti koko yritysorganisaatioon. Tiedonsiirrossa tehokkaita ovat erilaiset keskustelutilanteet, koulutus- ja valmennusohjelmat, sisäiset lehdet, ilmoitustaulut, tiedotteet, sisäiset radio- ja tv-monitorijärjestelmät, työyksikköpalaverit ja ihmisten liikkuminen organisaatiossa. (Viitala 2004, 192-193.)

Informaatiojärjestelmät ovat oppimisen väline ja tukijärjestelmä. Oppimisen perusedellytys on asianmukainen ja ajantasainen informaatio, joka on kaikkien saatavissa helpokäyttöisessä muodossa. Tietojärjestelmien testaus on yksinkertaista. Testattavia asioita ovat se, kuinka tieto tuo lisäarvoa päätöksentekoprosessille ja se, kuinka se saadaan ne tarvitseville ihmisille. Tiedon jakamisen onkin oltava mahdollisimman avointa. (Viitala 2004, 193.)

5.5 Henkilöstön kehittäminen ja viestintä

Henkilöstön kehittäminen on ollut erityinen kiinnostuksen kohde jo 1980-luvulla. Muita termejä sille ovat inhimillisten resurssien kehittäminen tai Human Resource Development (USAn oltua suunnannäyttäjänä). Aihetta on kutsuttu myös inhimillisten voimavarojen johtaminen ja kehittäminen eli Human Resource Management and Development. (Viitala 2004, 194.)

Perinteisiä, konkreettisia tulosalueita ovat työtehtävien suorittamisen tehostuminen, organisaation oppiminen, jolla ymmärretään sisäisen toiminnan, yhteistyön ja toimintaympäristöä koskevan palautteen parantuminen sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantuminen. Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet eivät välttämättä käy yksiin. Henki-

löstökoulutus tähtää vain yksilön työn tehokkuuden edistämiseen. Lyhyellä aikavälillä tämä on perustelluin ratkaisu, pitkällä aikavälillä tulokset ovat heikkoja. Pitkällä aikajän- teellä parhaat ja kestävimät tulokset ovat saavutettavissa, jos koulutuksella voidaan tuottaa valmiuksia myös tulevaisuudessa kohdattavia haasteita varten. Haasteisiin kuu- luu mm. metataitojen kehittäminen varsinaisen työtehtäväosaamisen rinnalla. Keskei- nen metataito onkin oppimaan oppimisen ja arvioinnin kyky. Vaikutus persoonallisuus- teen ilmenee työssä menestymisessä ja sisäisen tyydytyksen kokemisessa. Nämä liitty- vät syvällisesti koko ihmisen persoonallisuuteen. Lyhyellä aikajänteellä tämä on tietoi- suuden lisäämistä omasta urasta ja tavoitteista, pitkällä aikajänteellä löytyy mahdolli- suus laajentaa omaa identiteettiään. (Viitala 2004, 194-195.)

	Työhön liittyvä oppiminen	Persoonallisuuden kehittäminen
Lyhyen aikavälin oppimistavoite	Parantaa työsuoritusta: tiedot, taidot ja kyvyt	Kehittää uraa ja elämää koskevia asenteita
Pitkän aikavälin oppimistavoite	Parantaa valmiuksia tulevaisuuden vaatimuksia ja tavoitteita ajatellen	Kehittää ja laajentaa identiteettiä

Kuvio 9: Oppimistavoitteiden ulottuvuudet
(Hall 1990 teoksessa Viiala 2004, 194)

Dohmenin (1996) luokituksen mukaan työssä tapahtuva oppiminen on mahdollista jä- sentää jakamalla neljään eri tyyppiin: formaaliin oppimiseen, nonformaaliin oppimi- seen, informaaliin oppimiseen ja satunnaiseen oppimiseen.

- Formaali oppiminen tapahtuu koulutusorganisaation piirissä. Opiskelu on mää- rämuotoista ja johtaa tavallisesti tutkinnon tai opintokokonaisuuden suorittamis- ta vahvistavaan todistukseen, diplomiin tai sertifiointiin. Yritysten piirissä tue- taan ulkopuoliseen formaaliin koulutukseen osallistumista tai on luotu omia si- säisiä opinto-ohjelmia diplomeineen.
- Nonformaali oppiminen sisältää yrityksen itsensä järjestämiä tai ulkopuolelta hankkimia oppimistapahtumia, jotka eivät johda muodollisiin tutkintoihin. Esi- merkkeinä mainittakoon laatuvaikutus, vuorovaikutusvalmennus tai kielikurssi.

- Informaali oppiminen ei ole systemaattisesti suunniteltua ja organisoitua. Se tapahtuu työssä ja työympäristössä. Sitä tuottaa kehittämistä painottava yrityskulttuuri, jonka myötä esimerkiksi erilaiset palaverit alkavat palvella oppimisfoorumina.
- Satunnainen oppiminen tapahtuu tahattomasti ja suunnittelemattomasti, oikeastaan vahingossa. Eteen tuleva ongelma tai yllättävä haaste voivat pakottaa oppimaan. Tällainen oppiminen on usein tiedostamatonta.

Nämä tyypit on hahmotettavana myös kahtena pääajina: formaalina oppimisena ja nonformaalina oppimisena. Yrityksellä on haaste saada nonformaalista oppimista tiedostetuksi osaksi työtä ja yrityksen toimintaa. Kysymys onkin hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisestä. Näin ollen vaikutus vahvistuu kulttuurisena piirteenä ja konkreettisella tasolla tiedostamisen kautta. Myös laatu paranee jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen kautta. (Dohmen 1996 teoksessa Viitala 2004, 195.)

Henkilöstön kehittämisen vaikutuksia on vaikea ennakoida. Huolimatta yksiköiden oppimisesta muutokset eivät välttämättä näy kunnolla toiminnassa. Suurin ongelma on henkilöstön kehittämisen näkeminen erillisenä saarekkeena, jolla huolehditaan yksilöiden l. työntekijöiden ammattitaidosta. Ilman kokonaisvaltaisempaa lähestymistä yrityksen kehittämiseen ovat yksittäiset kehittämisruiskeet tehottomia. Erillisen koulutuksen jälkeinen vähimmäisvaatimus on nk. kuulustelu opin tuloksista l. mitä on opittu ja mikä olisi tehtävä toisin. (Viitala 2004, 195-196.)

Hätönen (1998) on muokannut tarveanalyysin. Analyysivaiheeseen kuuluvat osaamisalueet, osaamistasot, nykyosaaminen ja kehityskohteet sekä tulokset ja johtopäätökset. Kehittämisen toteutus tapahtuu kehityssuunnitelmien kautta. Tässä vaiheessa kyseessä on siis kehittäminen käytännössä esimerkiksi koulutuksen ja perehdyttämisen kautta. Viimeisenä vaiheena on arviointi. (Hätönen 1998 teoksessa Viitala 2004, 196.)

Oppimistarpeiden määrittelyssä esimiehet ovat avainasemassa. Toimintojen laadun ja kehittymisen keskeinen tekijä on henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittyminen. Tätä ei kumminkaan ole mahdollista erottaa muusta toiminnasta. Kehittymistarpeiden jatkuvassa arvioinnissa on oltava tukena myös järjestelmällisen tiedon keruuta ja analysointia. (Viitala 2004, 196.)

Kehittämistarpeiden kartoitus alkaa kehityskeskusteluissa osaamisalueiden ja kehittämistarpeiden määrittelyllä. Kehittämistarpeiden määrittely on mahdollista pohjata kahdenlaiseen ajattelutapaan. Näitä ovat vähennyslaskumääritelmä, jossa arvioidaan toivottujen valmiuksien ja nykyisten valmiuksien välistä eroa ja kasvuvoimamalli, jossa keskitytään kehittämään niitä ominaisuuksia ja osaamista, jotka kullekin työntekijälle ovat ominaisia. Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa keskittyä jokaisen työyhteisön jäsenen työhön, osaamiseen ja kehittämistarpeisiin määrääjain. Kehityskeskustelut ovatkin yleistyneet työpaikoilla turvaten esimiehen ja alaisen kohtaamista syvällisellä tasolla. Kehittyvässä prosessissa etuja ovat henkilökohtaisuus, keskittyminen, tietojen vaihto, palautteen anto puolin toisin ja kehityssuunnitelman syntyminen. Se myös tukee osaamista, ammatillista kasvua ja kehittymistä sisältäen persoonallisia ulottuvuuksia. Keskustelu on samalla myös esimiestyössä kehittymisen mahdollistaja. Tavoitteena on osaamisen kehittymisen, motivaation ja työilmapiirin edistäminen. Kehityskeskusteluilla on myös kiistattomia etuja, kuten työilmapiirin paraneminen, motivaation nousu, työn ja organisaation kehitys sekä kyky kokonaisuuden parempaan hahmottamiseen. Nämä eivät ole aikaa vieviä kunnolla toteutettuina, mutta hyödyttömiä tehdesä vain käytännön takia. Kehityskeskustelujen suositeltava kesto on vain muutamia tunteja ja tilan on oltava häiriötön. Parhaimmin onnistutaan, jos esimiehellä on keskustelurunko valmiina ja esimies kirjaa sovitut asiat ylös jatkotoimenpiteitä varten. (Viitala 2004, 196-197.)

Kehityskeskustelut on nähtävissä sekä alhaalta että ylhäältä käsin. Visioita ja strategioita seuraavat yritystason liiketoiminnalliset osaamisalueet, ammatilliset osaamisprofiilit, nykyosaamisen arviointi, osaamisaukot ja kehittämissuunnitelmat. Tämä kaikki tulisi tutkia niin yhteisötasolla, prosessitasolla, tiimitasolla että yksilötasolla. Mahdollinen kehityskeskustelurunko onkin seuraavan lainen (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 197-198.):

- Kuvaile työtäsi ja kerro sen mielisistä ja epämielisistä puolista.
- Miten työsi on muuttunut ja miten arvioit sen muuttuvan jatkossa?
- Mitkä ovat työsi keskeisiä ongelmia ja miten ne voisi ratkaista?
- Miten koet oman työsi? Mitä toivot tulevaisuudelta työelämässä?
- Mitä osaat hyvin? Missä haluaisit kehittyä? Mitä konkreettisia osaamistarpeita sinulla on? Mitä aiot tai haluat niiden hyväksi tehdä?

- Mitä ajattelet organisaatiosta ja yksiköstäsi? (kehitys, johtaminen, palvelut, osaamistarpeet jne.)
- Miten koet yksikön työilmapiirin?
- Miten henkilöstön osaamista ja toimintaa pitäisi mielestäsi kehittää?
- Mitä haluaisit sanoa esimiehellesi esimiesroolin kehittämiseksi?

Kehityskeskustelukierroksen jälkeen kuuluisi tehdä koonti ja esille nousseet kehitystarpeet tulisi tarkastaa. Paras tapa tähän olisi keskustelu, millaisella ohjelmalla parhaimmin vastaaminen tapahtuisi. Kehittämistarpeita on usein monia – esimerkiksi yrityksen sisäinen koulutusohjelma tai muu kehittämisprosessi. Ne tuottavat tietoa myös urasuunnittelun ja osaamiskartoitusten tarpeisiin. (Viitala 2004, 197-198.)

Osaamiskartoituksissa selvitetään millaista osaamista yrityksessä on ja kuinka henkilöstön ja yksilöiden tulisi kehittyä jotta osaaminen vastaisi tavoiteprofiilia. Osaamiskartoitukset ovat verrattavissa kompetenssikartoituksiin. Osaamistarpeet määritellään usein työyksiköissä. Esimiehet tutkivat vaadittua osaamista ja dokumentoivat mahdollisimman tarkkaan sekä tiimi- että yksilötasolla. Tarpeiden määrityksissä arvioidaan työntekijöiden osaamistaso suhteessa tuleviin osaamistarpeisiin. Joissain yrityksissä apuna on henkilöstötoimintojen sisäinen konsultti tai tukihenkilö. Joskus alaiset tekevät kartoituksen itse valmiiseen lomakkeeseen. (Viitala 2004, 198.)

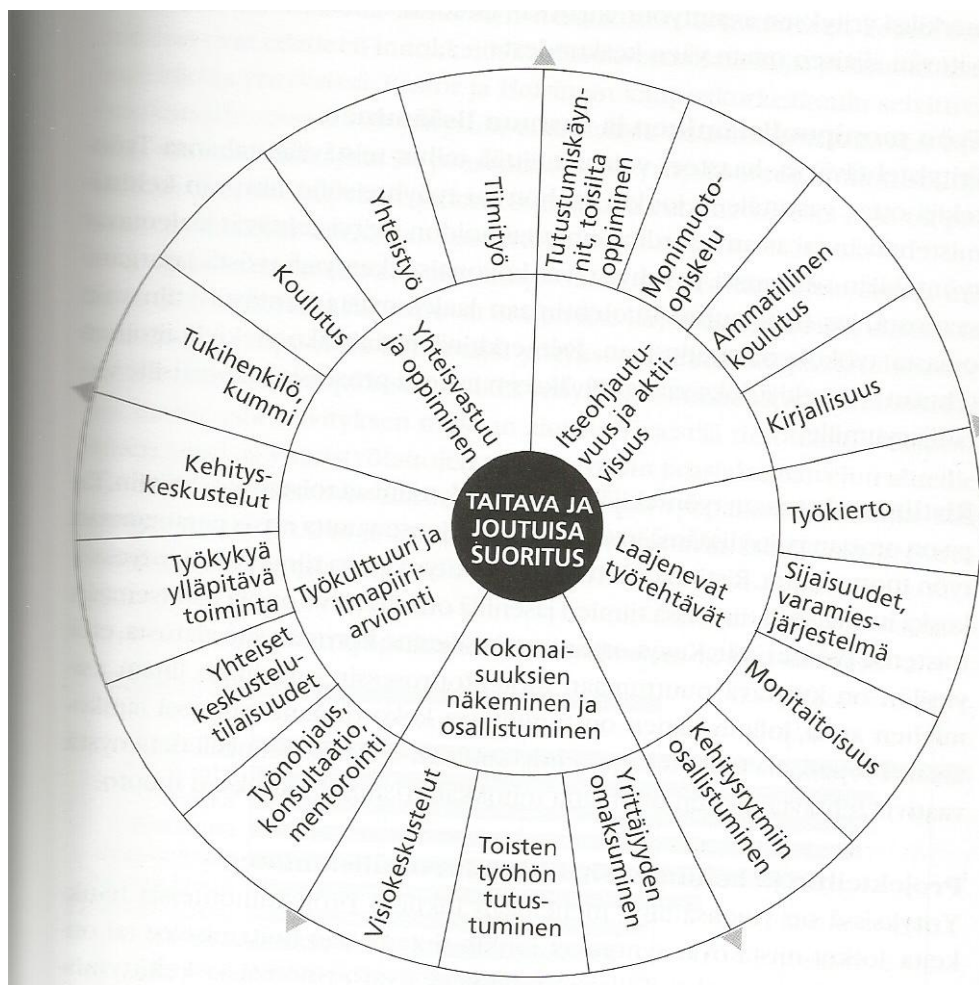
Arvioinnin tukena käytetään lomakkeita ja tietokoneohjelmia. Tiedot yhdistellään yksikökohtaisiksi analyysiksi joiden pohjalta ratkaistaan kehittämistoimenpiteet. On olemassa myös atk-ohjelmia, joiden perusteella arviointi voi tapahtua ilman ulkopuolisen apua. Itsearviointin tulokset analysoi asiantuntija tai esimies. Tietokonesovellusten avulla tulokset on helppo dokumentoida, analysoida ja vertailla. Haasteena on yritystason pätevyystarpeiden ja esimies-alaiskeskustelujen kehittämispohdintojen kohtaaminen. Johdon tasolla syntyvä näkemys osaamistarpeista on siirrettävä yksiköihin ja työntekijätasolle saakka. Osaamistarveselvitykset selvittävät yksikkö- ja ryhmäkohtaisia osaamistarpeita vaihdellen ryhmän tehtävästä riippuen. Tarpeelliset kehittämisohjelmat räätälöidään ja keskustelun myötä syntyy yhteinen näkemys siitä, millainen osaaminen on tavoiteltavaa ja millaista oppimista yritys tukee. (Viitala 2004, 198-199.)

Osaamiskartoitusten suurin hyöty on kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen. Vaatimukset muutos- ja informaatiotulvassa ovat toisinaan ahdistavia, muuta ne nostavat

esille jo olemassa olevan osaamisen. Näin osaamisen arvostus lisääntyy ja on helpompi rakentaa uutta toimintaa. Yksilötasolla oman ja muiden osaamisen selkiyttäminen lisää keskinäistä arvostusta ja osaamisen hyödyntämistä työssä. Kartoitusten avulla tehdään valintoja kehitettävistä osaamisalueista ja kehittymisen suunnasta ja vauhdista. Usein on huojentavaa rajoittaa kehittymisalueita. Realistinen aikataulusuunnittelu on mahdollista, kun inventaario tehdään tietoisesti ja harkiten. Osaamisen kaikille rintamille ei yksikään yritys pysty kehittymään – eikä tämä olekaan tarpeen. Muut alueet ovat kehitettävissä mutta ei yhtä kriittisiä. Osaamistarvekartoitusten ja kehitystarveanalyysien pohjalta tehdään kehittämisohjelma koko yritystä varten. Tämä sisältää kehittämissuunnitelmat koskien henkilöstöä, yksiköitä, ryhmiä, tiimejä ja yksittäisiä henkilöitä. (Viitala 2004, 199-200.)

Hyvät kehittämissuunnitelmat ovat linjassa kehittämisohjelman tavoitteiden kanssa ja tukevat yrityksen strategiaa. Niiden on oltava riittävän konkreettisia jotta käytännön toteutus on helppo suunnitella ja toteuttaa. Niissä määritellään mm. missä asioissa halutaan kehittyä, mihin pyritään eli tavoiteltava osaamistaso, mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi, ketkä kehittämistoimintaan osallistuvat, mikä on kehittämis aikataulu, miten tuloksia seurataan, ketkä kehittämistä hoitavat ja paljonko kehittämiseen on varattu rahaa. (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 200.) (Viitala 2004, 200.)

Kehittämismenetelmissä toimet ovat yksilökohtaisia tai koskevat ryhmiä tai koko yhteisöä. Muodot ovat monipuolistuneet voimakkaasti ja samalla siirtyneet lähemmäksi työtä ja työyhteisöjä. Kehittämismenetelmiä on useita. Näihin kuuluvat action learning – menetelmä, sijaisuuksien hoito, työn monipuolistaminen ja vastuun lisääminen, ristiinkoulutus, projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen, mentor-toiminta, koulutus ja työnohjaus. (Viitala 2004, 201-206.)



Kuvio 10: Henkilöstön kehittämismenetelmät
(Hätönen 1998 teoksessa Viitala 2004, 201)

Action learning –menetelmä on järjestely, jossa työntekijä työskentelee määräjän organisaation eri yksiköissä tai tehtävissä. Kierto suunnitellaan henkilökohtaisen kehittämisohjelman puitteissa. Tavoitteena on monipuolistaa henkilön osaamiskenttää ja levittää henkilön osaamista eri puolille organisaatiota. Menetelmä sopii asiantuntijoiden ja johdon koulutukseen. (Viitala 2004, 201.)

Sijaisuuksien hoidossa sijaisjärjestelmien kehittäminen on yksi käytännön tapa huolehtia työntekijöiden ammatillisten taitojen kehittymisestä. Esimerkiksi avainhenkilön sairastuessa haetaan tuuraaja omasta henkilöstöstä. Useampien töiden osaaminen ja kierto ovat oleellisia. (Viitala 2004, 202.)

Työn monipuolistamisessa ja vastuun lisäämisessä erityistehtävät ja haasteet on liitettävissä mihin tehtävään tahansa. Työntekijän vastuulla on jokin työhön tai työyhteisöön liittyvä kehittämistehtävä, asian koordinointi tai hoito. Erityistehtävät laajentavat työntekijän osaamista ja vahvistavat kokonaisnäkemystä työstä ja organisaatiosta huolehtiessaan laajemmasta kentästä kuin vain omasta työkokonaisuudestaan. (Viitala 2004, 202.)

Ristiinkoulutus on työntekijöiden perehdyttämistä toistensa tehtäviin. Se tehoaa organisaation joustavuuteen ja parantaa työn tuottavuutta. Tiimityön yleistyessä nousee esiin yhteisoppiminen. Kevyessä organisaatorakenteessa yksilön on kyettävä puuttumaan tuotantoprosessin ongelmiin ilman esimiehen apua. Koko tuotantoprosessi on tunnettava läpikotaisin. Työpaikalla tapahtuva perehdyttäminen on tehokkain ristiinkoulutuksen muoto – tosin vain, mikäli teknistä tietoa vaativia tehtäviä ei huomioida. (Viitala 2004, 202.)

Projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen on suotavaa. Yrityksissä on yleensä aina meneillään lukuisia projektiluonteisia hankkeita. Jotkin niistä ovat syntyneet tietyn asian hoitamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. Tämä luo erinomaisia kehittymispaikkoja henkilöstölle. Ryhmät ovat usein poikkiorganisaationallisia: tiedon vaihto yrityksen tehtävien ja osien välillä on luontevaa. Hankkeissa kehittyy kokonaisnäkemystä ja yritysten tuntemusta. Tässä mallissa myös avautuu mahdollisuus esimies- ja johtajatehtävien harjoitteluun. Projektit ovat uralla etenemisen väyliä, tehokkaita koulutuspaikkoja ja ammatillisen kasvun väyliä. (Viitala 2004, 202.)

Mentor-toiminnassa organisaation senioreita valjastetaan toimimaan valmentajina ja opettajina nuoremmille tulokkaille. Hiljaisen tiedon siirto on viimeisen vuosikymmenen aikana noussut esille. Tämä ilmenee ennen kaikkea perehdyttämisprosesseissa ja uusiin tehtäviin siirtyvien uranousijoiden valmentamisessa. Valmentajiksi haetaan pitkän käytännön kokemuksen omaavia johtajia, esimiehiä ja asiantuntijoita, joilla on vastuuta muista sidosryhmäsuhteista tai jotka ovat toimineet kouluttajina ja kehittäjinä. (Viitala 2004, 202-203.)

Koulutus on yksi henkilöstön kehittämisen keino. Sen arvostus on Suomessa korkeaa ja yleisempää kuin muualla Euroopassa (1998). Panostamista kohdistuu mm. koulutus-

budjettiin. Koulutuspäiviä lisätään, kun itse järjestettyä koulutusta lisätään tai ulkopuolisia kouluttajia haetaan yrityksiin. Eniten koulutusta järjestetään seuraavilla alueilla: tietotekniikka, johtaminen, tiimi- ja yhteistyötaidot, myynti ja asiakaspalvelu. Koulutuksen vaikutus yhteisöjen ja yritysten toimintaan on kiistanalainen. Toiminnassa näkyvät muutokset voivat jäädä vähäisiksi. Koulutus on yksilön ammattitaidolle olennaista, mutta laajempiin muutoksiin tarvitaan muitakin toimenpiteitä – lyhytkestoiset koulutukset eivät riitä. Tilastokeskus on tehnyt tutkimuksen eri koulutusten merkityksistä aikuisille. Työssä oppiminen on tässä tärkein ammatillisen kehittymisen väylä. Omaehtoinen opiskelu on seuraava mahdollisuus. Myös työpaikoilla, työryhmissä ja yrityksissä toteutettavat oppimisprojektit ja oppimisen työtavat on tehokas ja tarkoituksenmukainen kehittämistapa. Henkilöstön kehittämisen trendinä on siirtyminen yrityskohtaisiin, laajoihin ja pitkäkestoisiin kehittämissuunnitelmiin ja –prosesseihin. Rutiiniasian päivittämiseen soveltuvat yksittäiset, lyhytkestoiset koulutustilaisuudet, joihin sisältyy toisinaan sovel- lus- ja harjoittelutarvetta. Mikäli tieto on helposti saatavilla (esimerkiksi internet) ei erillistä koulutusta välttämättä tarvita. Perinteinen koulutus on silloin tällöin kumminkin perusteltua. Päätekäyttäytyminen ohjaa koulutuksen suunnittelua vahvasti ja se on usein suunnitelmallista ja systemaattista. Sork ja Buskey (1986) ovat muodostaneet viisivaiheisen opetusteknologisen koulutuksen suunnittelumallin. Tähän kuuluvat tarpeiden kartoittaminen, tavoitteiden määrittely, tavoitteisiin vievien oppimiskokemusten valinta, niiden suunnitelmallinen toteutus ja tavoitteiden ja tulosten vertailu. (Sork & Buskey 1986 teoksessa Viitala 2004, 203-204.)

Koulutus on aina jonkinlaiseen muutokseen pyrkimistä. Koulutuksen luonne riippuu myös tausta-ajatuksista, joista on erotettavissa kaksi lähestymistapaa: empiiris-rationaaliset menetelmät ja normatiivis-uudelleenkouluttavat menetelmät:

- Tiedonkaatomallissa I. empiiris-rationaalisissa menetelmissä uskotaan ihmisen järkipäiseen käyttäytymiseen ja hyödyn maksimoinnin haluun. Tietoaineksen välittäminen on keskeistä ja sen uskotaan menevän perille, kunhan se perustellaan riittävän rationaalisesti. Arvoja, normeja ja kulttuuria ei prosessissa huomioida. Koulutustilaisuudet ovat tiedonvälitystapahtumia.
- Normatiivis-uudelleenkouluttavissa menetelmissä uskotaan ihmisen aktiivisuuden ja motivaatioiden moninaisuuteen sekä toiminnan sosiaaliseen luonteeseen. Konkreettinen hyöty opitusta on edelleen merkittävä, mutta sen rinnalla pidetään tärkeänä arvojen, normien ja työyhteisön sosiaalisen verkoston merki-

tystä muutoksessa. Menetelmillä tavoitellaan organisaation laaja-alaista muutosta. Kehittämisen kohteita ovat ongelmanratkaisukyky ja innovatiivisuus sekä yksilötason kehittymispyrkimykset. Usein koulutuksen tueksi tarvitaan tukiryhmiä tai työnohjausta.

(Viitala 2004, 205.)

Koulutus on organisoitavissa eri tavoin. Joko kouluttamiseen erikoistunut ulkopuolinen organisaatio järjestää koulutuksen, organisaatiossa on oma koulutusyksikkö tai koulutus järjestetään kiinteästi työpaikalla. Ensimmäisessä vaihtoehdossa kouluttamiseen erikoistunut ulkopuolinen organisaatio suunnittelee ja toteuttaa koulutuksen. Ongelmana on tosin heikko vastaavuus organisaation tarpeisiin. Räättälöinti on usein vähäistä ja ongelmallista. Etuja ovat ulkopuolisten tuoreet näkemykset, asiantuntemus, ulkopuolisuus ja taloudellisuus. Organisaatiossa toimiva oma koulutusyksikkö suunnittelee ja toteuttaa tarvittavan koulutuksen. Ongelmia ovat byrokratisoituminen ja sisäiset valtasuhteet, etuna organisaation tarpeiden tuntemus. Kolmannessa vaihtoehdossa koulutus järjestetään kiinteästi työpaikalla. Kouluttajina toimivat esimerkiksi osaavat työntekijät tai esimiehet. Etuja ovat kouluttajien omakin kehittyminen ja tiedon leviäminen juuri oikeaan tarpeeseen, ongelma koulutuksen rajoittuminen vain arkikokemuksiin.

(Viitala 2004, 205.)

Työnohjaus on usein ryhmätyötä. Tavoitteena on ohjattavan tai ohjattavien työntekijöiden ammattitaidon lisääminen, henkinen ja persoonallinen kasvu sekä työn ongelmatilanteiden hallinta. Työnohjausta on perinteisesti käytetty erityisesti ihmissuhdetyössä, auttamistyössä, hoitotyössä, hoivatyössä ja opetustyössä. Viime aikoina työnohjaus on laajentunut myös yritysten toiminnan kehittämiskeinoksi. Edellä mainituilla aloilla työntekijä on antava osapuoli. Tästä johtuen tarvitaan usein uudistavaa otetta voimavarojen lisäämiseksi. Työnohjauksella on estetty myös työuupumusta. (Viitala 2004, 205-206.)

Työnohjauksen toimintaperiaate on luoda ohjattavalle oppimistilanne, jossa oppii tuntemaan itseään sekä suhdettaan itseensä ja organisaatioonsa. Siinä autetaan työntekijää löytämään juuri itselleen sopiva tapa tehdä työtä. Väylänä on ymmärryksen ja tiedon lisääminen ja vuorovaikutuksen tarjoama tuki. Työnohjausta on järjestettävissä

yksilöille, ryhmille ja yhteisöille. Ihannetilanteessa ryhmän koko olisi neljästä kahdeksaan henkilöä. (Viitala 2004, 206.)

Työnohjaus on pitkäkestoinen projekti ja se kestää yleensä yhdestä kolmeen vuotta. Tavallisesti ryhmien kokoontuminen tapahtuu työajoilla säännöllisin väliajoin. Ryhmät voivat olla läheisesti työskenteleviä, yritysten eri osastoilta tai ammattiryhmistä koottuja tai niissä voi olla esimiehiä mukana. Keskustelun lisäksi on monenlaisia menetelmiä, kuten kyselytekniikoita, sosiodraamatekniikkoja ja psykodraamatekniikkoja. Menetelmien tavoitteena on avartaa työntekijöiden näkemyksiä ja ymmärrystä omasta toiminnastaan sekä auttaa näkemään uusia vaihtoehtoja ja voimavaroja uudistaa työtään. Työnohjaaja voi olla alalla työskennellyt, kokenut henkilö, työnohjaajakoulutuksen hankkinut tai palkattavissa julkisista organisaatioista (kuten Työterveyslaitos) tai yksityisistä yrityksistä. (Viitala 2004, 206.)

Työyhteisön kehittämisessä organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Muuttuminen tapahtuu vaatimusten ja odotusten mukana. Organisaation oppiminen edellyttää jatkuvaa parantamista. Tämän taustalla on orientaatio (l. myönteinen perussuhtautuminen), joka ohjaa yritystä jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Oppiva tai kehittävä ote toimintaan olisi suotava. Tavoitteena on saada kehittävä toiminta jatkuvaksi ja itsestään selväksi osaksi yrityksen kaikkea toimintaa. Seurauksena on jatkuva sarja pieniä, tutkivia liikeitä kohti toiminnan parempaa laatua. Tämä ei kumminkaan aina riitä, vaan joskus on tarpeen tehdä kerralla laajempia ja perusteellisempia muutoksia. Tämä tapahtuu esimerkiksi joissakin kriisitilanteissa, kuten kilpailutilanteen muutos, kysynnän äkillinen lasku tai sisäinen konflikti. Vahvemmat kehittämistoimet ja –hankkeet nousevat tarpeellisiksi myös strategisten suunnanmuutosten yhteydessä tai muuten vain koetusta sisäisestä tarpeesta. Systemaattiset, ohjelmalliset kehittämistoimet löytyvät liiketalouden kirjallisuudessa usein organisaation kehittämisen otsikon alla. (Viitala 2004, 206-207.)

Organisaation kehittämisen kohteena voi olla mitkä tahansa organisaation toimintaan vaikuttavat asiat, kuten henkilöstö, teknologia, rakenteet, prosessit, liikeidea tai kulttuuri. Organisaation kehittämisessä pyritään parantamaan sekä organisaation tehokkuutta että työntekijän hyvinvointia. Näiden katsotaan liittyvän toisiinsa työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Organisaatioiden kehittämishankkeet ovat erityisesti kehittämis-

konsulttien työkenttää ja liiketoiminta-aluetta. Ulkopuolisen asiantuntijan ja koordinoijan tarve tunnustetaan monissa kehittämistilanteissa. Konsultointia ja konsulttipalveluja tarjotaan myös Suomessa, vaikka taso onkin kirjavaa. Tarjolla kun on sekä halpoja että kalliita räätälöityjä pakettiratkaisuja. Kehittämishankkeet ovat osa organisaatioiden arkipäivää. Organisaation kehittämisen tyypillisiä keinoja ovat ongelmien kartoittaminen, ilmapiiromittaukset ja ryhmätyön ja vuorovaikutussuhteiden kehittäminen. Organisaation ja työyhteisön kehittämisen ohella on tavoiteltava myös yksilöiden persoonallisen kasvun tukemista ja pyrittävä edistämään avointa tiedon jakamista, henkilöstön erilaisuuden sietoa ja ymmärtämistä, vuorovaikutusilmapiiriä sekä osallistumista kehittämiseen ja päätöksentekoon. (Viitala 2004, 207.)

Burke (1982) on luokitellut organisaation kehittämisen menetelmiä kehittämisen kohteen mukaan seuraavasti:

- yksilön ja hänen työnsä kehittämiseen keskittyvät menetelmät
- ryhmän kehittämiseen keskittyvät menetelmät
- ryhmien välisten suhteiden kehittämiseen keskittyvät menetelmät
- koko organisaation suunnitteluun keskittyvät menetelmät

(Burke 1982 teoksessa Viitala 2010, 207-208)

Honkanen (1989) näkee organisaation kehittämisen menetelmät erilaisina lähestymistapoina. Näitä ovat

- ihmisten asenteiden, ajattelu- ja havaitsemistapojen muuttaminen
- ryhmätyöskentelymuotojen ja sosiaalisten taitojen kehittäminen
- ryhmien välisten suhteiden ja organisaatiokokousten kehittäminen
- organisaation rakenteellinen kehittäminen

(Honkanen 1989 teoksessa Viitala 2010, 208.)

Lewin (1951) on luonut vaihemallin, jonka mukaan organisaation kehitysprosessissa on huolehdittava kolmesta vaiheesta: sulatusvaiheesta, muutosvaiheesta ja vakiinnuttamisvaiheesta. Sulatusvaiheessa ihmiset saatetaan tietoiseksi nykytilan ongelmista ja muutoksen tarpeesta. Tämä tarkoittaa keskustelua, nykytilaa koskevan tiedon hankintaa ja arviointia sekä vaihtoehtojen punnintaa. Muutosvaiheessa uusi toimintamalli otetaan käyttöön. Tämä tapahtuu kehittämisprojektina, jossa asiantuntijoiden johdolla tai avulla systemaattisesti muutetaan jotakin organisaation toiminnassa vaikuttavaa asiaa. Vakiinnuttamisvaiheessa organisaation jäseniä autetaan toimimaan kehitetyin toiminta-

mallin mukaisesti esimerkiksi palkitsemalla ja valmentamalla sen edellyttämiin uusiin taitoihin. Nopearytmisessä työelämässä tämän klassisen mallin ensimmäinen ja viimeinen vaihe ohitetaan usein liian nopeasti ja keskitytään vain itse muutokseen. Tärkeiltäkin tuntuvat muutokset saattavat jäädä pinnalliselle tasolle ja tuottaa vähäistä hyötyä toimijoille. (Lewin 1951 teoksessa Viitala 2004, 207-208.)

Erilliset kehittämishankkeet ovat tarpeen silloin, kun paine jonkin asian muuttamiseen on suuri ja johtaa riittävään kehityshyppäykseen vain erityisellä keskittymisellä. Kehittämishankkeita johdetaan kuin mitä tahansa projektia. Tehtävälista on selkeä:

- määritellään kehittämisen selkeä tavoite
- arvioidaan nykytilan ja tavoitetilan välisen eron vaatimat kehittämistoimenpiteet
- nimetään projektille vastuuhenkilöt
- suunnitellaan aikataulu
- päätetään seurannasta ja voimavaroista (kuten käytettävissä olevasta rahasta ja työvoimasta)

Kehittämishanke vaihtelee laajuudeltaan yksittäisestä asiasta laajoihin kokonaisuuksiin. Vaihtoehtoja ovat organisaation omista lähtökohdista ja omin voimin toteutettu, esimerkiksi konsulteilta ostettu valmiin konseptin mukainen ratkaisu jonkin asian kehittämiseksi, pienen ryhmän piirissä tapahtuva tai laajan joukon organisaation väkeä osallistava. Kehittämishanke vaihtelee kestoltaan. Tavoitteena on, että tietyn ajan kuluttua valittu asia on onnistuttu siirtämään aiempaa kehittyneemmälle tasolle. (Viitala 2004, 208-209.)

Kunnollinen kehittämishankkeen läpivienti vaatii mukana olevilta ihmisiltä keskittymistä ja pitkäjänteisyyttä. Kehittämisprosessit vievät ylimääräisiä voimavaroja normaalin tuotantoprosessin ylläpitämisen ohella. Näin ollen merkittäviä muutoshankkeita ei voi olla rajattomasti käynnissä yhtä aikaa. Tuloksettomiksi jääneet kehittämishankkeet aiheuttavat kehittämiskyynisyyttä, jolloin kukaan ei enää jaksaa luottaa uusien kehittämishankkeiden hyötyyn. Moorhead ja Griffin (2004) ovat listanneet kehittämishankkeiden onnistumisen eväitä. Ensinnä on huomioitava kehittämistarpeen taustalla olevat toimintaympäristön muutokset laajasti. Seuraavaksi on otettava kokonaisvaltainen näkökulma organisaatioon: huomioitava elementit ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet kehittämisessä. Ylimmän johdon tuen varmistaminen kehittämiselle on seuraava. Ihmisten mahdollisimman laaja osallistuminen kehittämiseen kuuluu tähän samaan vaiheeseen.

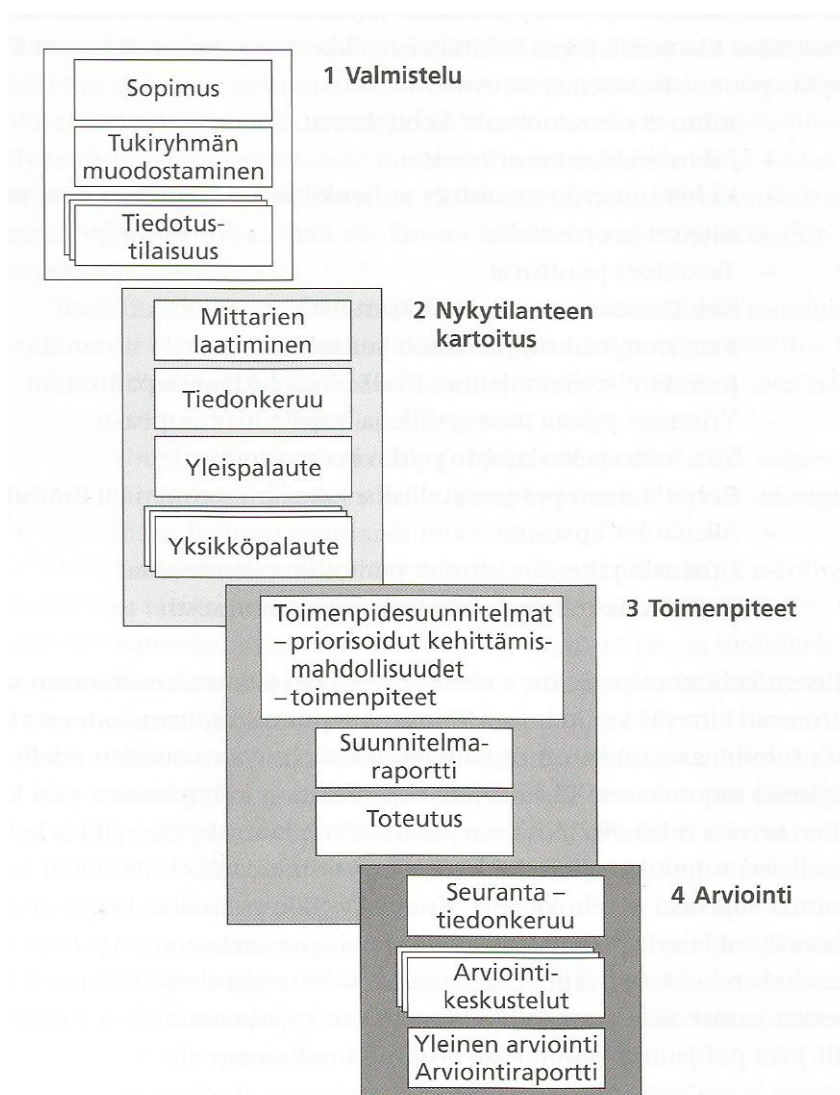
Näiden jälkeen informointi ja keskustelu mahdollisimman avoimesti muutoksesta sekä tavoitteiden mukaisesta kehittymisestä palkitseminen ovat tuloksia. (Viitala 2004, 209.)

Kehittämishankkeen kulku on selkeä: Organisaation sisällä toteutetaan kysely, jossa kerätään tietoa. Tiedonkeruu tapahtuu joko kyselylomakkeiden tai haastattelujen avulla. Näihin kuuluvat esimerkiksi erilaiset työilmastokyselyt. Tietoja kerätään kaikilta yhteisön tai organisaation jäseniltä. Tulokset palautetaan keskustelun ja jatkotoimenpiteiden pohjaksi ja ne raportoidaan koko ryhmälle. Näiden jälkeen sitoutetaan koko ryhmä jatkotoimenpiteiden suunnitteluun. Friedlanderin ja Brownin (1974) mukaan palautekyselyistä saadaan parhaat tulokset, kun asianomaiset voivat osallistua kyselyn suunnitteluun ja aineiston käsittelyyn, johtaja sitoutuu prosessiin, mukana on ulkopuolinen konsultti ja jatkotoimien suunnasta on päätetty etukäteen. (Viitala 2004, 209.)

Lindströmin (1992) mukaan työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta voivat samanaikaisesti edistää fyysinen työympäristö, palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät, henkilöstön oikeudet ja edut, työn sisällölliset ominaisuudet ja sosiaaliset suhteet. (Viitala 2004, 210.)

Työyhteisö on kehitettävissä lukuisin eri keinoin. Tärkeintä on omista tarpeista lähtevä tarkastelu ja sitoutuminen. Työyhteisössä voi olla myös jatkuvaa kehityssuuntautunutta toimintaa tai huomion kohteeksi on valittu erityinen kehittämishanke. Useimmiten organisaatio tarvitsee molempia keinoja saadakseen riittävän panoksen ja jatkuvuuden kehittämiselle. Kehittämishanke on vietävissä läpi omin voimin avoimen keskustelun ja päätösten varassa, mutta joskus ulkopuolinen apu on tarpeen tuomaan ryhtiä ja tarkastelemaan tilannetta uusin silmin. (Viitala 2004, 210.)

Työterveyslaitoksella on kehitetty Terve ja tuottava työyhteisö-ohjelma, joka tarjoaa ohjatun mallin työyhteisön kehittämiseen. Sen taustalla on teoreettinen pohja ja se on kehitetty käytännön työssä eri työyhteisöissä. Ohjelma toteutetaan yhteistyössä työterveyslaitoksen konsultin johdolla. Siihen osallistuu tiiviisti yrityksen henkilöstöstä koottu tukiryhmä ja aika ajoittain koko henkilöstö. (Viitala 2004, 210.)



Kuvio 11: Kehittämishankkeen kulku
(Kivimäki ym. 1998 teoksessa Viitala 2004, 211)

Työyhteisön terveyttä mittaavassa kyselyssä käsitellään yleensä seuraavia asioita. Näitä ovat työmäärä, vaikutusmahdollisuudet työhön, tavoitteiden selkeys, työn kehitettävyyden, työn epävarmuus, esimiehen toiminta (tuki, luottamus, ohjaus ja palaute), toiminnan jatkuva parantaminen, tiedonkulku, muutoksen hallinta, koulutus, työilmapiiriongelmat, ihmisten huomioon ottaminen ja tasa-arvo. (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 210-211.) Toiminta ohjelmassa tapahtuu Työterveyslaitoksen konsultin ja kohdeyrityksen yhteistyössä. Tulos riippuu yrityksen johdon ja henkilöstön tahdosta ja valmiuksista lähteä aitoon kehittämistyöhön. (Viitala 2004, 210-212.)

Härkönen, Kuronen ja Nissinen ovat listanneet tilanteita, joissa kehittämishankkeet ovat epäonnistuneet:

- johto ei ole sitoutunut kehitykseen
- johto on liian autoritaarista
- kehittämistyön tavoitteet ja henkilöiden odotukset ovat ristiriitaiset ja epäselvät
- tavoitteet puuttuvat
- kehittäminen on liian lyhytjänteistä
- yritys on liian riippuvainen konsultista
- kehittämistyö pohjautuu irrallisiin kehittämistapahtumiin
- yritetään päästä liian syvälle ja laajalle liian nopeasti
- ylin johto ja keskijohto pyrkivät eri asioihin
- kehittäminen pohjautuu liiaksi joko järjestelmiin tai ihmisiin
- aikataulut lipsuvat
- uusia asia yritetään istuttaa vanhoihin rakenteisiin
- kehittämisstrategiaa sovelletaan kaavamaisesti

(Härkönen, Kuronen & Nissinen teoksessa Viitala 2004, 212)

Erillisten kehittämisprojektien rinnalla tarvitaan jatkuvaa, toimintaan saumattomasti liittyvää kehittämistä. Tarvitaan siis oppiva ote kaikessa toiminnassa. Organisaatioiden elinvoimaisuuden edellytys on nykyisissä muutoksissa. Organisaation kehittämisen yksi keskeinen tavoite tulisi olla lisätä sen jäsenten kehittämiskykyisyyttä ja kehittää sellaisia toimintamalleja joiden varassa toiminnan kehittäminen voisi tapahtua sujuvasti ja tehokkaasti. Myös muutoksenkyvykyys on olennainen. Se sisältää kyvyt arvioida ja analysoida nykytilaa, hankkia tietoa kehittymisen suunnista ja tarpeista sekä viedä tehokkaasti läpi systemaattisia kehittämistoimia. Tähän tarpeeseen on Suomessa kehitetty vastaamaan tutkivan työn kehittämisen toimintamalli, joka pohjautuu kehittävään työntutkimukseen. (Viitala 2004, 212.)

Engeström (1987) on tutkinut toiminnan teoriaan pohjautuvaa kehittävää työntutkimusta ja luonut sille teoreettisen mallin, jota voidaan soveltaa minkä tahansa toiminnan tai tehtävän kuvaamiseen, analysoimiseen ja kehittämiseen. Sen avulla analysoidaan työn tai toiminnan historiallinen kehitys ja sen pohjalta hahmotetaan lähikehityksen vyöhyke, jolle ollaan siirtymässä. Lähikehityksen vyöhykkeellä siirrytäänkin kohti kehittyneempiä toimintatapoja. Vahvuus on soveltamiskelpoisuudessa ja yleispätevy-

dessä. Organisaation toimintaa lähestytään jaotteleamalla työyhteisössä vaikuttavat tekijät osiin ja analysoimalla niiden välisiä suhteita ja kehitystä. Mallissa on myös määritelty kaikki toiminnassa vaikuttavat elementit. Lähtökohtana on kaikkien toimintaan vaikuttavien organisaation elementtien pakko kehittyä välineiden, työnjaon, sääntöjen ja yhteisön vaikuttaessa toisiinsa. Yksilö ja organisaatio ovat riittämättömiä analyysiyksiköitä tarkasteltaessa muutosta ja kehittämistarpeita kummankin vaikuttaessa toisiinsa. Ne muovaavat yhdessä käytännön todellisuutta organisaatioissa. Malli voikin kuvata minkä tahansa organisaation dynaamista muutostilannetta. (Viitala 2004, 213.)

Toimintaa kuvaava malli sisältää seuraavat inhimillisessä toiminnassa vaikuttavat elementit ja niiden väliset suhteet:

- Toimija eli tekijä (subjekti) eli se yksilö tai ryhmä, jonka näkökulmasta toimitaan ja kehittämistä analysoidaan.
- Toiminnan tai työn kohde (objekti) on se ilmiöiden, esineiden tai olentojen kokonaisuus, jossa työyhteisö pyrkii aikaansaamaan halutun suuntaisia muutoksia.
- Tuotos tarkoittaa niitä muutoksia tai vaikutuksia, joita kohteessa tavoitellaan ja aikaansaadaan toiminnan avulla.
- Välineet tarkoittavat työyhteisön käytössä olevia tiedollisia välineitä, toimintamalleja, työkaluja ja muita fyysisiä välineitä, joiden avulla kohdetta käsitellään.
- Yhteisö on se työyhteisö, joka käsittelee samaa kokonaiskohdetta pyrkien samaan kokonaistuotokseen samojen välineiden avulla ja samojen sääntöjen varassa. Yhteisön ei tarvitse välttämättä olla fyysisesti läheinen eikä edes kokea yhteenkuuluvuutta.
- Säännöt tarkoittavat työyhteisön kokonaisuutta ja eri ryhmiä koskevia säännöksiä, määräyksiä ja ohjeita sekä kirjoittamattomia normeja, joita voidaan tuottaa sekä työyhteisön sisällä että ulkopuolella.
- Työnjako ja organisaatio tarkoittavat tehtävien jakoa työyhteisön eri osapuolten kesken sisältäen sekä pysty- että vaakasuuntaiset ulottuvuudet. Siihen liittyy myös palkkiojärjestelmä.

Muutos missään näistä tekijöistä vaikuttaa aina muihinkin tekijöihin, mutta myös tekijöiden välillä on siirtymiä. Työn apuvälineeksi tarkoitettu malli saattaa johtaa toimintaa rajoittavaan sääntöön. (Viitala 2004, 213-214.)

Edellinen teoria on kehittynyt kasvatustieteen piirissä, mutta se on saanut tunnustusta myös liiketaloudellisen tutkimuksen kentässä (esim. Blackler 1995). Mallin vahvuus on sen kokonaisvaltaisessa ja systeemisessä luonteessa. Teorian pohjalta syntynyt tutkiva työn kehittäminen on saanut oman koulukuntansa. Edellä mainitulla tavalla kehitettyjä organisaatioita on mm. Tielaitos. Parasta antia työyhteisölle ovat henkilöstön osallistaminen kehittämiseen, analyyttisen dialogin synnyttäminen ja teorian tarjoama tuki kehittämistyölle. Organisaation systemaattinen kokonaisuus luo haasteita henkilöstöjohtamisen toteuttamiselle. Haasteita ovat ymmärtäminen, kehittäminen ja toimiminen. Tehokkaat tiedolliset välineet oman näkemyksensä kehittämiseen johtavat taitavuuteen toimia organisaatiossa. Teoreettisen kentän hyödyllisin anti käytännön henkilöstöjohtajille ja alueen kehittäjille ovat analyyttinen tarkastelutapa, tiedolliset välineet ja tiedolliset ajatusrakennelmat uusine ilmiöiden järjestäjinä. (Viitala 2004, 214.)

Kehittämistoiminnan arvioinnissa ongelmat ovat henkilöstön kehittämistoiminnoissa. Näihin kuuluvat tavoitteiden asettaminen lyhyelle aikavälille ja siitä seuraava kärsivällisyyden puute sekä kehittämistoimien arvioinnin ohuus. Tavoitteiden asettamisessa lyhyelle aikavälille ja siitä seuraavassa kärsivällisyyden puutteessa valtaosa kehittämisestä tarvitsee aikaa kypsyäkseen toiminnaksi ja organisaation kulttuuriksi. Tämä on josakin määrin ristiriidassa nykyiseen muutosvauhtiin verrattuna eikä aikaa odotteluun usein ole. Kehittäminen onkin nähtävä kahdentasoisena toimintana. Se sisältää kärsivällistä ja pitkäkestoista metataitojen opettelua ja tuottaa kestävästä kyvykkyyttä lyhyen ajanjakson nopeisiin oppimispyrähdyksiin. Kehittämistoimien arvioinnin ohuus taas aiheuttaa helposti tulosten mittaamisen ja arvioinnin pinnallisuutta ja lähinnä koulutettavan tyytyväisyyden mittaamista. Arviointi tutkimuksen valossa on vaikea alue: luotettavan arviointitiedon saaminen on työlästä ja kallista. Kun kuuluisi läpäistä koko kehitymisprosessi, olisi työn kohdistuttava suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin. Tuloksia onkin arvioitava useammalla tasolla. Näihin kuuluvat yksilöiden tietojen muutos, asenteiden muutos ja asenteiden muutoksen vaikutus työkäyttäytymiseen ja koko organisaatioon. (Viitala 2004, 214.)

Kehittämishjelmien arviointiin on tarjolla myös valmiita malleja ja viitekehyksiä. Näihin kuuluu mm. Brinkenhoffin (1991) kehittämä kuuden arviointivaiheen syklinen malli. Sen osia ovat tarpeiden ja päämäärien arviointi, kehittämissuunnitelman arviointi, suunnitelman toteutuksen arviointi, oppimistulosten arviointi, oppimisen pysyvyyden ja käy-

täntöön soveltamisen arviointi ja tuotosten arviointi. Tarpeiden ja päämäärien arvioinnissa tarkastellaan sitä prosessia, jolla kehittämistarpeet on määritelty I. tiedonkeruun laajuutta, syvällisyyttä, osallistumisen laajuutta ja tietojenkeruumenetelmiä. Kehittämissuunnitelman arvioinnissa käydään läpi suunnitteluprosessi ja sen tuotoksena syntynyt suunnitelma. Tärkeitä kysymyksiä ovatkin (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 215.)

- Ketkä osallistuivat suunnitteluun?
- Millaisin periaattein suunnitelma laadittiin?
- Mitä asioita suunnitelma otti huomioon?
- Millainen on sen rakenne ja ohjaavuus toteutuksen kannalta?
- Mitä uutta tietoa hankittiin suunnittelun tueksi?
- Miten sopiva suunnitelma on yrityksen tilanteeseen? jne.

Suunnitelman toteutuksen arviointi on selkeä. Ensin käydään läpi mitä saatiin aikaan, sen jälkeen käydään läpi heti hankkeen jälkeen tai jo sen yhteydessä mitattavat asiat ja viimeiseksi selvitetään osallistujien asenteiden ja tietojen muutos sekä tuotettujen koulutusohjelmien laatu ja määrä. Oppimisen pysyvyyden ja käytäntöön soveltamisen arviointi on pidemmän ajanjakson arviointia kuin edellinen. Siinä seurataan toiminnan kehittymistä hankkeen jälkeen ja sen tavoitteiden suunnassa. Arvioinnin tarkoituksena on samalla tuottaa aineksia käytäntöön soveltamisen tukemiseen. Tuotosten arvioinnissa arvioidaan koko hankkeen hyödyllisyys organisaatiolle. Siinä verrataan uhrattuja panoksia ja saatuja hyötyjä sekä arvioidaan tulosten saavuttamisen astetta. Siinä myös luodaan kuvaa tarvittavista jatkotoimenpiteistä. (Viitala 2004, 214-216.)

Viestintä on tehokas osaamisen edistämisen keino yrityksessä. Sen avulla levitetään asioita, joiden halutaan vaikuttavan yksilöiden tietoihin, asenteisiin, taitoihin, koko organisaation kulttuuriin ja yhteiseen tietovarastoon. Tärkeiden viestien on oltava näkyvästi ja ymmärrettävästi esillä ja kaikkien ulottuvilla. Tehtävä ei tosin ole nykyisen tiedon tulvan vallitessa helppo. Viestintä kun joutuu kilpailemaan ihmisten ajasta ja huomiosta työtilanteissa ja –ympäristöissä, joissa usein leimaa kiire ja asioiden runsaus. Viestintä onkin noussut keskeiseksi strategisen johtamisen työvälineeksi ja se nähdään strategisena resurssina. Johdon määrittelemä strateginen suunta ei tosin voi toteutua, ellei sitä saada viestitettyä ja prosessoitua yhteiseksi tahdoksi ja näkemykseksi suunnasta. Viesti onkin välitettävä niin, että se tavoittaa kaikki, jotka tavoitteiden saavutta-

miseen tarvitaan. Sen on oltava selkeä ja sitouduttavan oloinen. Tämä edellyttää viestimistä monella tavalla, toistuvasti ja monien kanavien kautta. (Viitala 2004, 217.)

Viestinnässä yhä suurempi merkitys on vuoropuhelulla i. dialogilla, jossa yhteistä näkemystä asioista voidaan kehittää ja varmistua siitä keskustelun kautta. Tämä tarvitsee tuekseen suunnitelmallisuutta ja järjestelmiä. Systemaattinen viestintästrategia ja – politiikka tarvitaan, jotta voidaan varmistua joistakin perusasioista i. tietystä vähimmäistasosta, jolla yrityksen toimintaa voidaan viestinnän avulla turvata ja tehostaa. Suunnitelmallisen viestinnän avulla energiaa ei kulu jokaisessa viestintätilanteessa toimintamallin luomiseen vaan joidenkin asioiden hoitaminen tapahtuu rutiinien turvin. Tämän seurauksena yllätysten ja muiden muutostilanteiden hoitamiseen ja viestinnän kehittämiseen jää voimavaroja. Puhumalla johtamisen dialogiin jää enemmän aikaa, kun viestinnän infrastruktuuri huolehtii tärkeimmistä perusasioista. Viestintästrategias- sa ja jokapäiväisten toimintojen laadinnassa päätetään mm. mitä asioita halutaan levittää, kenen tietoisuuteen, millä periaatteilla tämä tehdään ja mitä kanavia käytetään. (Viitala 2004, 217.)

Aiemmin tiedotustoiminta oli erillinen asiakokonaisuus, kun nykyään se on jatkuvaa toimintaa, jota jokainen organisaatiossa hoitaa. Sisäisestä viestinnästä vastaavat osaltaan kaikki organisaation jäsenet. Jokaisen vastuulla on siis tiedottaa tarpeellisille tahoille omaa työkenttää koskevista merkityksellisistä asioista. Suurissa yrityksissä on erikseen viestintäjohtaja, viestintäpäällikkö, tiedotuspäällikkö tai sisäinen tiedottaja. Järjestelmällistä viestintää ovatkin esimerkiksi sisäinen lehti (sähköinen tai painettu), jossa kerrotaan ajankohtaisista asioista, talouskatsaukset määrävälein, tiedotteet organisaatiota koskevista muutoksista, ilmoitukset henkilöstöä koskevista tapahtumista sekä viestintäjärjestelmän kehittämis- ja ylläpitoasiat. (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 218.) Organisaation viestintäjärjestelmien kanavia ovat sanomat verkossa, sisäinen radio, sähköiset ja seinäilmoitustaulut, videot, kirjeet, lehdet, tiedotustilaisuudet ja neuvottelut ja henkilökohtainen keskustelu. (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 218.) Toimintaan vaikuttavia tietoja jokaisen yrityksen viestinnässä ovat strateginen taso, operatiivinen toiminta ja yksilön toiminta. (Viitala 2004, 217-218.)

Mitä läpinäkyvämpää toiminta on, sitä paremmin saavutetaan tavoitteet. Koko henkilöstön yhteistä tietoa ovatkin esimerkiksi (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 218.)

- organisaation visio, strategia ja konkreettiset tavoitteet
- tulossa olevat toiminnalliset muutokset
- yrityksen taloudellinen tilanne ja menestys, esimerkiksi osavuosikatsauksen keskeiset tunnusluvut ja niiden kehitys aiempiin lukuihin verrattuna
- tilauskanta ym. näkymät, uudet asiakkaat tai muut aluevaltauksset
- uudet innovaatiot, saadut tunnustukset ja muut tuotteita ja palveluja koskevat hyvät uutiset sekä työntekijöiden saavutukset
- organisaation henkistä tilaa koskevia tietoja, esimerkiksi työilmastokyselyjen tulokset
- johdon keskeiset toimenpiteet ongelmien korjaamiseksi
- avoimet työpaikat ja uudet työntekijät sekä sisäiset siirrot

(Viitala 2004, 218.)

Tiedotuksen vähimmäisvelvoitteet on määritelty lainsäädännössä. Sieltä löytyy mm. keskeinen laki yhteistoiminnasta yrityksessä. Pelkkien vähimmäisvaatimusten täyttämisen on riittämätön lähtökohta yrityksen yhteiselle oppimiselle ja toiminnalle. Tiedon on oltava yrityksen sisällä läpinäkyvää. Lopputuotteen ja katteen tunteva työntekijä suhtautuu valmistusprosessiin taloudellisemmin kuin sellainen, jolta odotetaan vain määrällisiä suorituksia. Tämä pätee yrityksen kaikkiin menestykselle ja säilymiselle keskeisiin asioihin. Myös järjestelmällinen, ulkoinen viestintä on tarpeen. Näihin kuuluvat vuosikertomukset, yritysesitteet, lehdistötiedotteet ja yhteydet tiedotusvälineisiin. Se tapahtuu usein lähellä markkinointia ja muokkaa yrityskulttuuria ja sisäistä yrityskuvaa. Ulkoinen viestintä on tehtävä tarkoituksellisesti näkyväksi myös yrityksen sisällä. (Viitala 2004, 219.)

Henkilökohtainen viestintä on kaksisuuntaisuutensa vuoksi tehokkainta. Sen sisältämä huomiointi on varmaa verrattuna ilmoitustaulu- ja lehtitiedottamiseen. Tiedottamisessa onkin siirrytty avoimeen viestintään. Näin varmistuu tiedon vapaa virtaus kaikkiin suuntiin organisaatiossa. Keskeinen huolenaihe on tarpeellisen tiedon käyttö oikealla hetkellä ja oikeassa paikassa. Nykyisten informaatiojärjestelmien perusteella tiedon saaminen kaikkien ulottuville ei ole ongelma. Sen sijaan ongelmaksi on noussut tiedon valikointi ja sen ymmärtäminen. (Viitala 2004, 219.)

Muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu. Tiedon puute aiheuttaa helposti vääriä huhuja ja pelkoja joten oikea-aikainen ja totuudenmukainen tieto on tärkeää. Tällöin pyritään antamaan vastauksia seuraaviin keskeisiin kysymyksiin (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 219.):

- Mitä tapahtuu?
- Keihin se vaikuttaa ja miten?
- Milloin asiat tapahtuvat?
- Ketkä ottavat asioihin kantaa?
- Miten muutosprosessi etenee?
- Miksi muutos on tarpeellinen?
- Mitä seuraa, jos muutosta ei toteuteta?

Muutostilanteissa ajantasaisuus onkin tärkeää myös, kun ei ole tiedotettavaa. Tämä lisää luotettavuutta. (Viitala 2004, 219-220.)

Viestinnän riittävyttä ja laatua on syytä jatkuvasti kehittää. Apuna siinä voidaan käyttää kyselyjä ja testauksia. Mielenkiintoista viestinnästä voidaan kysyä lomakkeilla ja keskustelemalla. Viestinnällä voidaan myös testata missä määrin jokin viestitetty asia on huomattu, esimerkiksi kuluttajakyselyjen avulla. Yrityksen viestinnän kehittäminen edellyttää pysähtymistä ja analysointia. On pohdittava yrityksen strategisia tavoitteita ja millaista viestintää strategiat saavat tuekseen. Yrityksen viestinnän ihannemallin hahmottelu on askel parempaan. Lähtökohtana kehittämistoimille on viestinnän nykytilan selvittäminen kriittisellä ja tutkivalla otteella. Vastuu on yrityksen kaikilla työntekijöillä, ydinvastuun ollessa johdolla. Pohdinta saanee myös jokaisen työntekijän osaltaan arvioimaan ja systematisoimaan omaa viestintäänsä. Suurin ongelma on tietojen vieminen niille, jotka niitä tarvitsevat. (Viitala 2004, 220.)

5.6 Henkilöstötoimintojen kehitykset

Henkilöstöhallinnan muutokset vaikuttavat yrityksen henkilöstörakenteeseen, osaamisvaatimuksiin ja kehittämistarpeisiin. Kriittinen menestystekijä ja haaste on yrityksen kyky varmistaa alansa parhaan henkilöstön saaminen ja pysyvyys sekä sen jatkuva kehittyminen. Henkilöstöhallinnan prosessien on pystyttävä vastaamaan tähän haasteeseen. Perinteiset henkilöstöhallinnan tuottamat palvelut eivät enää riitä, vaan resurssien suuntaaminen visio- ja strategialähtöisen osaamisen kehittämiseen ja varmis-

tamiseen on noussut tarpeelliseksi. Myös rekrytointiprosessien ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen on noussut oleelliseksi. (Viitala 2004, 222.)

Osaamisesta on tehty kilpailuetu, kun se pystyy uusiutumaan ja reagoimaan nopeasti asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. Yrityskulttuurin on tarjottava oppimiselle otollinen maaperä, josta versoo itsenäisyys, vapaus ja halu kehittyä, osallistua ja vaikuttaa. Esi- miesten rooli on tukea ja johtaa tätä prosessia käytännön tasolla. Henkilöammattilais- ten tehtävänä onkin luoda tarkoitukseen sopivia toimintamalleja ja työkaluja, olla tuke- na sekä pyrkiä kehittämään esimiehistä todellisia osaamisen johtajia. Henkilöstötoimin- tojen on kyettävä tarvittaessa organisoimaan kohdennettuja, mittaviakin kehittämis- hankkeita henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. (Vi- itala 2004, 222.)

Ikärakenne ennustaa ennen aikaisten eläkkeiden ja sairauspäivien lisääntymistä. Uhka- na onkin työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuvien kustannusten moninkertaistuminen, joka johtaa tuloksen alenemiseen ja organisaation kyvyn liiketoimintaympäristön muu- toksiin reagoinnin heikkenemiseen. Työn ja työympäristön kehittäminen tehokeinoin on tähän yksi vastaus. Tavoitteena on työntekijöiden suoritustason parantuminen ja työ- kyvyn säilyminen eläkeikään saakka. (Viitala 2004, 222.)

Edellisten kehittämiseen onkin työterveyslaitos kehittänyt nk. Mahis-ohjelman. Tämä on henkilöstön terveyttä ja työkykyä sekä työyhteisön toimivuutta parantamaan pyrkivä kehittämisohjelma. Ohjelma on ollut olemassa jo 1990-luvulta ja se kuvaa jokaiselle organisaation jäsenelle annettua kehittymismahdollisuutta. Työkykyä ylläpitävä toimin- ta on laajaa ja kokonaisvaltaista. Se kohdistuu yksilön terveyteen ja toimintakykyyn sekä työn, työolojen ja työyhteisön toiminnan parantamiseen. Kyseessä on ensimmäi- nen ohjelma Suomessa, jossa edetään kokonaisvaltaisesti monella rintamalla samanai- kaisesti. Toimenpiteet koskevat kaikkia yrityksen työntekijöitä ikään ja asemaan katso- matta. Ohjelma on jaettavissa myös moniin osaprojekteihin seuraavasti (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 223.):

- Terveysprojektin tavoitteena oli koko henkilöstön terveydentilan kartoitus tar- koituksena tunnistaa ja ennaltaehkäistä mahdollinen työkyvyn menetys.
- Toimintakykyprojektissa tavoiteltiin yksilön fyysisen toimintakyvyn parantamista sekä psyykkisten ja sosiaalisten voimavarojen vahvistamista.

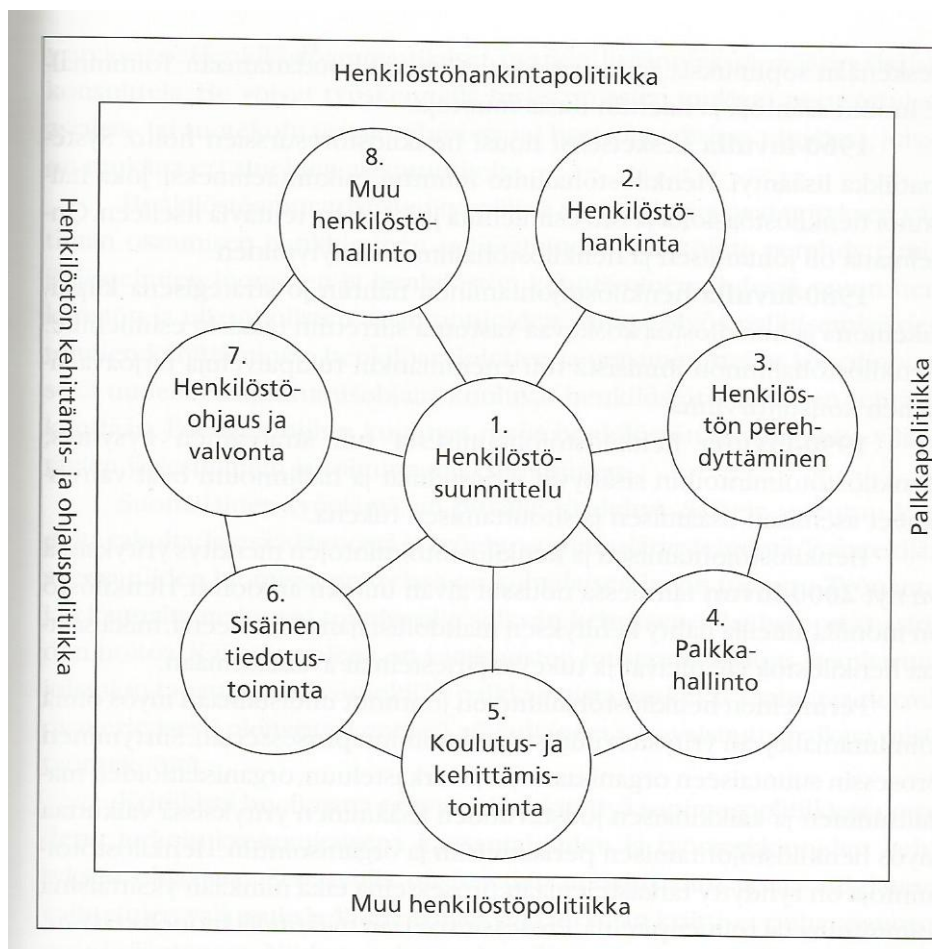
- Työyhteisöprojektin tavoitteena oli paitsi monin tavoin kehittää työyhteisöä, myös lisätä henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia oman työn ja työyhteisönsä kehittämiseen.

Mahdollinen tulos näistä olisi pienentää eläkemaksuja ja vähentää sairaspöissaoloja sekä terveystarkastuksissa piileviä sairauksia ja terveysuhkia. Ennaltaehkäiseminen onkin yksi mahdollinen ratkaisu. (Viitala 2004, 222-223.)

Muutosvauhti ei yhteisöissä hidastu, vaan oppimisen on oltava nopeasyklistä. Uusiutuminen ja reagointi nopeasti asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin tuottaa osaamisesta kilpailuedun. Se myös edellyttää jokaisen vastuuta oman työn lisäksi koko yhteisöstä. Nykyisissä kehittämishankkeissa on keskitytty Mahis-teemojen lisäksi osaamisen johtamiseen, kehittämiseen ja varmistamiseen. (Viitala 2004, 223.)

Henkilöstöjohtamisen kehykset muodostuvat pääasiallisesti useasta laista. Johtaminen tarvitsee myös tuekseen kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä. Kaikkien yrityksessä työskentelevien ihmisten asema on turvattava niin, että kohtelu on oikeudenmukaista, ihmistä kunnioittavaa, hyvinvointia vaalivaa ja työhön kannustavaa. Järjestelmien on toimittava tehokkaasti niin, että niiden ylläpitämiseen uhratut resurssit olisivat kohtuulliset. Kaikissa yrityksen toiminnoissa on pohdittava sekä panos-tuotos- että hinta-laatusuhdetta. (Viitala 2004, 224.)

Henkilöstötoiminnot ovat jääneet niin vähälle huomiolle viimeisten parin vuosikymmenen aikana. Koulutus- ja kehittämiskenttä on huomioinut lähinnä markkinoinnin ja tuotavuuden kysymykset. Keskeiset ajassa liikkuvat suuntaukset (kuten laatu- ja prosessiajattelu) edellyttävät henkilöstöltä uusia valmiuksia ja sitoutumista. Tämän mahdollistamiseksi henkilöstöjohtaminen ja henkilöstötoimintojen järjestelmät on uudistettava tukemaan yrityksen strategiaa. Voimavarat on suunnattu suurelta osin tuotannon ja laadun kysymyksiin. Henkilöstötoimintojen yksityiskohtia ei tosin ole pohdittu. Kehittämistyötä on tehty omin voimin ilman apua ja vähäinen harrastuneisuus henkilöstötoimintoja kohtaan on näkynyt akateemikkojen piirissä tutkimuksen vähyytenä. Suomessa on kirjoitettu vain muutamia kirjoja operatiivisen henkilöstöjohtamisen tueksi. (Viitala 2004, 224.)



Kuvio 12: Klassinen näkemys henkilöstöhallinnon kokonaisuudesta
(Palm & Voutilainen 1970 teoksessa Viitala 2004, 225)

Palm ja Voutilainen ovat kirjoittaneet kirjan *Henkilöstöhallinto* (1970), joka on jäsenyys operatiivisen henkilöstöjohtamisen osajärjestelmistä ja käyttökelpoinen vielä tänäänkin. Sen mukaan hallinto on lähinnä rutiineja, sääntöjä, byrokratiaa ja näiden kuuliaista noudattamista. Hallinnon sijaan termi henkilöstötoiminnot olisi ajanmukaisempia valinta, kun sanoja toiminto / toiminnot käytetään muistakin johtamisen osa-alueista. Terminologiaa on päivitetty vastaamaan enemmän prosessiajattelua muuntaen esimerkiksi henkilöstöjohtamisen kentän henkilöstöprosesseiksi. (Viitala 2004, 224-225.)

Henkilöstötoimintojen luonne on ajan saatossa muuttunut olennaisesti. 1900-luvun alussa henkilöstötoiminnot olivat vapaaehtoisia, yrityksen kylkeen syntyneitä hyväntekeväisyyttä muistuttaen sosiaalitoimintaa. Tällöin omistajasuvut ryhtyivät järjestämään

asuntoja, lastenseimiä ja kesäsiirtolatoimintaa työntekijöidensä perheille. Työnantajan rooli oli jonkin verran holhoava. (Viitala 2004, 225.)

1940-luvulla henkilöstötoiminta oli lähinnä työsuhdeasiainhallintoa. Työnantajapuoli ja työntekijäpuoli solmivat neuvottelusuhteet tehden keskenään sopimuksia, joita yritykset ryhtyivät noudattamaan. Mm. sääntöjen luominen toiminnalle oli uusien muotojen ha-
kua. (Viitala 2004, 225-226.)

1960-luvulla keskeistä oli henkilöresurssien hoito. Systematiikan lisääntyminen nosti mm. henkilöstöhallinnon esikuntaelimeksi, joka hallinnoi henkilöstöasioita ja otti esimiehiltä ja johdolta tehtäviä itselleen. Ongelmana oli johtamisen ja henkilöstöhallinnon eriytyminen. (Viitala 2004, 226.)

1980-luvulla henkilöstöjohtamisesta tuli strateginen kilpailukeino. Henkilöstöä koskevaa vastuuta siirrettiin esimiehille ja henkilöstöhallinnon ihmisistä tuli enemmänkin tukipalveluja tarjoava sisäinen konsulttiryhmä. (Viitala 2004, 226.)

1990-luvulla henkilöstöjohtaminen kasvoi strategiseksi kysymykseksi. Siihen sisältyivät järjestelmät ja hallinnointi ovat vahvistaneet asemiaan osaamisen ja sitouttamisen tukena. (Viitala 2004, 226.)

2000-luvulla henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötoimintojen merkitys on noussut uuteen arvoonsa. Henkilöstö on nähty monilla alueilla kehityksen mahdollistajana tai esteenä. Tämä on saattanut henkilöstöä ylläpitävät ja tukevat järjestelmät avainasemaan. (Viitala 2004, 226.)

Toimintamalleja on uudistettu samalla, kun toimintaprosesseja on uudistettu. Muutoksia on useita, kuten siirtyminen prosessin suuntaiseen organisaatioon ja tarkasteluun, organisaation madaltuminen ja kaikkinaisen joustavuuden lisääminen, mikä vaikuttaa myös henkilöstöjohtamisen periaatteisiin ja organisointiin. Henkilöstötoiminnot nähdään prosesseina eikä yksittäisinä toimintoina tai toimenpiteinä. Prosesseja ovat mm. rekrytointi, perehdyttäminen, kehittäminen ja outplacement l. uudelleensijoittaminen. Kyse ei ole vain vanhojen toimintojen nimien muuttamisesta. (Viitala 2004, 226.)

Prosessitarkasteluun siirtymisessä on kaksi olennaista asiaa. Näitä ovat henkilöstöjohtamisen prosessien hahmottaminen liiketoiminnan ydinprosessien tukitoimintoina ja tarkastelu ajallisesti pitkittäisinä toimintoketjuina. Eri vaiheiden yhteensopivuutta ja liittymäkohtia kehitetään jatkuvasti. Prosessitarkastelu sisältää toimintokokonaisuuksien purkamisen osiin, osien huolellisen analysoinnin ja kehittämisen sekä jäntevien toimintoketjujen kehittämisen. (Viitala 2004, 226.)

Perinteiset henkilöstöosastot uudistuvat monella tavalla. Henkilöstötoimintojen merkitys kasvaa ja osastot voivat pienentyä kooltaan. Syy on selkeä: koko organisaatio kantaa entistä suurempaa vastuuta henkilöstötehtävistä. Varsinaisten henkilöstöammattilaisten rooli keskittyy entistä selkeämmin koko yritystä koskevan henkilöstöstrategian luomiseen muun johdon kanssa, henkilöstöpolitiikan muotoiluun, järjestelmien kehittämiseen ja henkilöstöasioita koskevan tuen tarjoamiseen koko yritykseen. Henkilöstöammattilaiset ovatkin lisääntyvässä määrin sisäisiä konsultteja ja voivat työskennellä usein joko prosessien mukaan perustetuissa asiakas- ja tuotekohtaisissa ryhmissä tai horisontaalisissa tiimeissä, joissa on mukana eri alueiden asiantuntijoita. (Viitala 2004, 226-227.)

Henkilöstöhallinnon tyypillisiä vastuualueita ovat seuraavat:

- yrityksen vaatiman osaamisen hankkiminen ja lisääminen
- rekrytointi
- perehdyttämisjärjestelmän luominen
- henkilöstön kehittäminen yhdessä muun henkilöstön ja ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa
- palkitsemisjärjestelmien kehittäminen
- henkilöarviointien ja urasuunnittelun koordinointi
- uudelleensijoittumisohjaus
- henkilöstön hyvinvointia ylläpitävien järjestelmien ja toiminnan kehittäminen

(Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 227.)

Suomalainen työelämä on pitkälle säädeltyä. Sääntely toteutuu kahdelta eri taholta: lainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmä. Työntekijän asema on näiden kautta hyvin turvattu. Ne luovat työnantajan kannalta selkeän kehyksen helpottaen asioiden hoitoa. Kääntöpuolena ovat vaatimusten joustamattomuus ja ankaruus joissakin tapauksissa. Työntekijän palkkaamista koskevat vaateet ja normit erityisesti pienyrityskentässä ovat

aiheuttaneet varovaisuutta palkata uusia työntekijöitä. Sääntely on myös saanut kritiikkiä. Sopimuspolitiikkaa on silti pidetty tarkoituksenmukaisena kansantalouden ja työmarkkinoiden kehityksen ohjaajana. Sen avulla on voitu tasata suhdannevaihteluiden vaikutuksia. Viime laman jälkeen tosin kriittiset puheenvuorot ovat lisääntyneet eikä yhtenäinen sopimuskäytäntö tue eri tahdissa kehittyvien toimialojen työmarkkinoita. (Viitala 2004, 227.)

Henkilöstöjohtamisen kentän toimijoille työehtosopimusten ja työlainsäädännön tuntemus on välttämätöntä. Henkilöstötoiminnoissa on määräyksiä ja ehtoja huomioitava päivittäin. Henkilöstöjohtamisen lainsäädännölliset puitteet koostuvat isosta joukosta lakeja (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 227-228.):

- perustuslaki (2000)
- työehtosopimuslaki
- työaikalaki (1996)
- tapaturmavakuutuslaki
- työturvallisuuslaki (2003)
- sairausvakuutuslaki
- työsopimuslaki (2001)
- henkilötietolaki (1999)
- laki yksityisyyden suojasta työelämässä (2001)
- vuosilomalaki
- palkkaturvalaki (1999)
- vuorotteluvapaalaki (2003)
- laki nuorista työntekijöistä (1994)
- laki työtuomioistuimesta
- kauppaliikkeiden ja toimistojen työaikalaki
- laki yhteistoiminnasta yrityksissä (1978)
- työterveyshuoltolaki (2002)
- opintovapaalaki
- laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986)
- henkilöstörahasolaki
- laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa
- laki ammatillisesta koulutuksesta (ent. oppisopimuslaki) (1998)

Lainsäädännön perimmäinen tarkoitus on turvata ihmisten oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työpaikalla. (Viitala 2004: Henkilöstöhallinto, 228) Työelämää säätelevillä laeilla on tunnusomaisen piirteensä. Ne luovat puitteita koko organisaatiota koskeville toimintamalleille ja käytännöille eivätkä kohdistu pelkästään palkansaajan ja työnantajan väliseen suhteeseen. (Viitala 2004, 227-228.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä ja hallintoedustusta koskeva laki luo puitteet henkilöstön osallistumiselle yrityksen päätöksentekoon. Se on yksi merkittävimpiä työelämysuhteita sääteleviä lakeja. Lain tavoitteena on edistää yritysten toiminnan ja työolosuhteiden kehittämistä. Se luo puitteet ja tietyt vähimmäisvaatimukset työnantajan ja henkilöstön yhteistyölle ja keskinäisille neuvotteluille sekä turvaa henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työtä ja työpaikkaa koskevissa asioissa. Laki on noudatettava yli 30 henkilön yrityksissä ja se koskee myös osittain 20 työntekijän yrityksiä. YIT-periaatteet on sovellettavissa kaikenkokoisiin yrityksiin. Yhteistoimintaneuvottelut käydään lain mukaan työnantajan ja työehtosopimuksen perusteella valitun kesken. Tässä voi paikalla olla pääluottamusmies, yhdysmies, muu yhteyshenkilö tai yksittäinen työntekijä. Neuvottelut ulottuvat kaikkiin työpaikan tärkeisiin asioihin, kuten henkilöstöä koskevat olennaiset muutokset työtehtävissä tai työmenetelmissä, siirrot tehtävästä toiseen, olennaiset laitehankinnat, yrityksen tai sen osan lopettaminen, yrityksen ulkopuolisen työvoiman käyttöä koskevat periaatteet ja koulutussuunnitelma, työsuojelun toimintaohjelma, naisten ja miesten tasa-arvon edistäminen sekä YIT-laki. Toiminta ei silti saa perustua vain YIT-lain määrämuotoiseen noudattamiseen, vaan yhteishenki ja keskinäinen lojaalisuus on voitava rakentaa huomattavasti syvällisemmäksi. Laki toimii oppaana ja ohjeistona yhteiskuntakulttuurin rakentamiseen ja luo keskusteluihin määrämuotoisuutta (mm. dokumentoinnin kautta), joka ryhdittää asioiden hoitoa ja turvaa oikeudenmukaisen käsittelyn ristiriitatilanteissa. (Viitala 2004, 228-229.)

Tasa-arvolaki koskee sekä yksityistä että julkista sektoria. Sen mukaan on turvattava tasapuolisesti avoinna olevat työpaikat, urakehitys ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen helpottaminen. Se suojelee sukupuolisen häirinnän tai ahdistelun kohteeksi joutumiselta. Sukupuolisyryntä on kielletty kaikissa tapauksissa ja näin tapahtuessa voi vaatia rahallista korvausta. Vähintään 30 työntekijän työpaikoilla on toimintasuunnitelmassa oltava tasa-arvolauseke. Tätä valvoo tasa-arvovaltuutettu ja tukee tasa-

arvosuunnitelma, jonka muotoilussa on mukana henkilöstön edustajat. (Viitala 2004, 229.)

Henkilöstörahasolaki viitoittaa mahdollisuutta kanavoida osaa yrityksen tuloksesta työntekijöiden eduksi. Tämä tarkoittaa lähinnä vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja vastuunkantoon yrityksen menestymisestä. Osa yrityksen voitosta voidaan kanavoida henkilöstön hyvinvointiin ja etuihin vähintään 30 tai tietyin ehdoin yli 10 henkilön yritykseen mahdollisesti perustettavasta rahastosta. Varat kerätään yrityksen voittopalkkiojärjestelmän periaatteiden mukaisesti ja sen perustaminen on vapaaehtoista – edellyttäen työntekijöiden ja työnantajan yhteisymmärrystä. Kaikki työntekijät ovat työsuhteen perusteella rahaston jäseniä. (Viitala 2004, 229-230.)

Laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa on yksi tuoreimmista henkilöstöjohtamiseen vaikuttavista laeista. Mikäli yrityksessä on yli 150 työntekijää, on valittava yhdestä neljään henkilöstön edustajaa päättävien toimielinten jäseniksi yrityksen hallintoneuvostoon, hallitukseen, johtokuntaan tai johtoryhmään. Henkilöstöllä on oikeus osallistua liiketoiminnan, talouden ja henkilöstön aseman käsittelyihin. Oikeutta osallistua sen sijaan ei ole, kun kyseessä on yrityksen johdon valinta, työehdoista päättäminen tai henkilöstön työsuhteen ehtoja koskevien asioiden käsittely. Hallintoedustajaa koskevat laissa määritellyt salassapitosäännöt. Hallintoedustus on merkityksellistä vasta, jos valituilla henkilöstön edustajilla on tiedolliset edellytykset osallistua yrityksen johtamista koskevaan keskusteluun. Tämä merkitsee haastetta perehdyttämislle, tiedottamiselle ja mahdollisesti lisäkoulutukselle. Se tuo myös paremmat tiedot henkilöstön edustajalle liikkeenjohtamisen eri osa-alueista (kuten markkinat ja yrityksen tuottavuus) tehden yhteisen keskustelun hedelmällisemmäksi. Tämä edellyttää yritysjohdolta rohkeutta ja avarakatseisuutta. Hallintoedustus toimii parhaimmin, kun yrityksessä vallitsee terve yhteishenki ja keskusteluilmapiiri. (Viitala 2004, 230.)

Työmarkkinajärjestelmästä on Suomessa sovittu työelämän pelisääntöjä jo 1940-luvulta lähtien järjestöjen välisissä työmarkkinaneuvotteluissa. 1944 sovittiin neuvottelijajärjestelmästä SAK:n (Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö) ja STK:n (Suomen Työnantajain Keskusliitto) välillä, joka tuotti jo vuotta myöhemmin varsinaiset työehtosopimukset. Työmarkkinajärjestelmää on luotu järjestyksessään työehtosopimukset, työehtosopimuslaki, laki työriitojen sovittelusta ja laki työneuvostosta ja työtuomiois-

tuimesta. Vuonna 1970 kirjoitettiin yksityisten palvelualojen oma yleissopimus. Työmarkkinoiden keskusjärjestöt voivat sopia keskitetysti alojensa palkankorotusten suuruudesta ns. raamisopimusten mukaan ja tehdä TUPO-sopimuksia hallituksen kanssa. Tällöin tehdään sopimuksia palkoista, talouspoliittisista toiminnoista, tulonjakopoliittisista toiminnoista, sosiaalipoliittisista toiminnoista ja esimerkiksi työ- ja sosiaalieduista. (Viitala 2004, 230-231.)

Yrityksen on oltava selvillä oman alansa työehtosopimuksesta. Sitä on noudatettava riippumatta kuuluuko yritys työnantajajärjestöön tai työntekijät omiin järjestöihinsä tai eivät. Yleissitovia työsopimuksia on Suomessa n. 140. Kyseistä luetteloa julkaisee sosi- ja terveysministeriö. Yrityksiä koskee myös nk. yleissitovuus. Tämä on velvoite noudattaa työehtosopimusta, vaikka yritys ei kuuluisikaan työehtosopimukseen sitoutuneeseen työnantajaliittoon. Työehtosopimuksista vapaita ovat vain ne yritykset, joiden toimialan työntekijöistä vähemmän kuin puolet kuuluu työehtosopimuksen solmiin työntekijäjärjestöön tai muuhun sopijayhteisöön. Yleissitovan työehtosopimuksen rikkomisesta seuraa sakkorangaistus, mikä määrätään työtuomioistuimessa. (Viitala 2004, 231.)

Suomessa n. 1,8 miljoonasta työntekijästä 80 % kuuluu ammattiliittoihin. Työehtosopimusten työntekijäosapuolten keskusjärjestöjä on kolme: SAK, STTK ja AKAVA. SAK:hon l. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestöön kuuluu 1,1 miljoonaa jäsentä, STTK:hon l. Suomen Teknisten ja Toimihenkilöiden Keskusjärjestöön kuuluu 0,6 miljoonaa jäsentä ja AKAVAan l. Akateemisten alojen keskusjärjestöön kuuluu 0,3 miljoonaa jäsentä. Syitä korkeaan järjestäytymisasteeseen ovat kohtalaisen hyvä työttömyysturva, työnantajan huolehtima jäsenmaksujen perintä ja jäsenmaksujen verovähennykelpoisuus. (Viitala 2004, 231.)

Työehtosopimuksessa sovitut palkka- ja muut edut ovat vähimmäisehtoa, joita ei saa alittaa. Parempia ehtoja voi silti tarjota. Kun työehtosopimus päättyy eikä uutta saada aikaan käydään osapuolten välillä neuvotteluja ratkaisun löytämiseksi. Näitä neuvotteluja johtaa valtakunnan sovittelija. Mikäli sopua ei saada, on seurauksena työntekijöiden taholta lakko tai työnseisaus tai työnantajien taholta vastapuolen painostamiseksi työsulku. Ammattiosasto, ammattiliitto ja työnantajaliitto voidaan tuomita hyvityssak-

koihin laittomasta työtaistelusta ja työehtosopimuksen valvontavelvollisuuden rikkomisesta. (Viitala 2004, 232.)

Keskusjärjestöjen sopimuksista ollaan siirtymässä liitto- tai jopa toimipaikkakohtaisiin sopimusneuvotteluihin. Tämä ei tosin ole suositeltavaa. Paikallinen sopiminen on yleistyessä, jolloin kattosopimusten hyödyt asetetaan kyseenalaisiksi. Työvoima on nähtävä keskeisenä menestystekijänä ja vastuunkantajana liiketoimintastrategioiden onnistumisessa: osaamista ja hyvinvointia on esimerkiksi vaalittava yhdessä. Tämä ei silti vie työnantajien vastuuta esimerkiksi työehtosopimusten noudattamistavoista. Myös työaikalakia on noudatettava. Paikallisesti on sovittavissa työn vaativuuden luokitus, tulokseen perustuva palkkaus ja neuvottelut eduista ja työehtosopimuksen soveltamisesta. Viimeisimmässä ovat mukana luottamusmies, yhdysmies, yhteyshenkilö ja työnantajan edustaja. (Viitala 2004, 232-233.)

Henkilöstösuunnittelu tapahtuu kaikissa yrityksissä tavalla tai toisella. Henkilöstösuunnittelua on vähimmillään yrittäjän, johtajan tai esimiehen ajatuksissa oleva näkemys tulevista muutoksista. Aikajänne on usein lyhyt niin, että toimenpiteet suoritetaan vasta kun on kiire. Ongelmana ovat hätiköidyt ratkaisut ja niiden riskit. Valmistautuminen parantaa laatua, mutta aina ei keretä valmistautumaan. Parhaimmillaan henkilöstösuunnittelu niveltyy saumattomasti yrityssuunnitteluun ja pohjautuu yrityksen strategiaoihin. Henkilöstösuunnittelussa huolehditaan työvoiman oikeasta määrästä ja laadusta, turvataan riittävä osaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, ennakoidaan osaamisen kehittämistarvetta (esimerkiksi koulutuskustannuksia) ja ennakoidaan henkilöstökustannuksia. Henkilöiden määrän suunnittelu kulkee käsi kädessä toiminnan suunnittelun kanssa. Suunnitelmat toiminnan laajentamisen tai supistamisen suhteen heijastuvat tavalla tai toisella myös henkilöstöön. Pidemmän aikavälin suunnittelussa hahmotetaan henkilöstömäärän lisäykset ja vähennykset pääpiirteittäin. Tarkempi suunnitelma tehdään yleensä vuosisuunnittelun yhteydessä. Budjetoinnin yhteydessä yleensä varaudutaan mahdollisiin henkilöstön lisäyksistä aiheutuviin kustannuksiin ja henkilöstösäästöihin vuoden ajanjaksolla. Tällöin suunnitellaan myös mihin työtehtäviin ja millaista työvoimaa seuraavana vuonna aiotaan hankkia. Henkilöstöä koskevat suunnitelmat laaditaan nykyään korkeintaan kolmen vuoden ajaksi. Pidemmät suunnitelmat tehdään karkealla tasolla. (Viitala 2004, 233-234.)

Vastuu henkilöstösuunnittelusta on esimiesten vastuualuetta. Heillä on paras tieto henkilöiden suunnitelmista ja tilanteista sekä näkemys vastuualueensa tuotannollisen toiminnan kehityksestä. Esimiehet välittävät tiedot henkilöstösuunnittelua koordinoiville ihmisille. Johto täsmentää yrityksen strategiset linjat ja kehykset esimiehille ja operatiivisesta toiminnasta vastaaville, jotka arvioivat toiminnallisten muutosten heijastukset henkilöstöön. Pienissä yrityksissä tämä tapahtuu joustavasti yhteisissä keskusteluissa. Henkilöstösuunnittelu tuottaakin seuraavia tietoja (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 234.):

- rekrytointitarve
- sisäisten siirtojen tarve
- uusien työntekijöiden tarve
- työn muotoilun ja uudelleenorganisoinnin tarve
- sijais- ja varamiessuunnitelma
- seuraajasuunnitelma
- kehittämis- ja urasuunnitelmat
- henkilöstön vähentämistarve

(Viitala 2004, 234.)

Henkilöstön määrän ja laadun suunnittelu on pitkällä aikavälillä tarpeellista. Tietoisuus tulevista tarpeista voidaan kertoa yrityksen sisällä toimiville työntekijöille urakehitysmahdollisuuksina. Tarpeiden tiedostaminen lisää myös herkkyyttä havaita hyviä, potentiaalisia ehdokkaita yrityksen sisällä ja ulkopuolella. Pitkäjänteinen suunnittelu ei usein ole mahdollista henkilöstössä tapahtuvien muutosten takia. Syitä voivat olla pitkä sairasloma, eläkkeelle jääminen, äitiyslomalle jääminen, opiskelemaan siirtyminen ym. Myös ikärakenteen nopeat muutokset vaikuttavat asiaan. Joissakin organisaatioissa työvoima on palkattu jo 1970-luvulla. Tämän jälkeen vaihtuvuus on ollut pientä ja uuden työvoiman tarvetta on ollut vain vähän. Näin ikärakenne on vinoutunut ja työntekijöiden keski-ikä on korkea. Eläkkeelle lähtö ja seuraajien hankkiminen tuotannon häiriintymättä perehdyttämisyksikön aikana ovat nousseet haasteiksi. Haasteita ovat myös palkattavien ikäluokkien laajentaminen ja prosessin tasapainoisuus. (Viitala 2004, 234-235.)

Yrityksellä on myös lakisääntöinen velvoite esittää henkilöstölle henkilöstösuunnitelma perustuen vähintään tuotanto- ja toimintanäkymiin. Sen on koskettava vähintään seu-

raavaa tilikautta. Suomessa ei ole veloitettu laissa ottamaan henkilöstöä mukaan henkilöstösuunnitteluun, mutta yhteinen keskustelu on sitoutumisen kannalta suotavaa suunnitelmien kannalta enemmän kuin johdon taholta ilmoitetut päätökset. Henkilöstösuunnitelma onkin yksi liiketoimintastrategian ohjauksen apuväline. Se on kartta, jonka avulla seuraavan vuoden henkilöstöjohtamisen kentällä suunnistetaan. Se myös osoittaa, minkä verran ja minkä laatuista osaamista on käytettävissä toimintaan. Suunnitelma myös osoittaa osaamisen ja työpanoksen lisäämiskohteet ja –tarpeet sekä mahdollisten vähennysten merkitsemiset ja täsmennykset. Sen pohjalta voidaan ennakoida kustannuksia, kuten palkkakustannukset, hyvinvointiin liittyvät kustannukset ja menoja aiheuttavat käytännön toimenpiteet. (Viitala 2004, 235.)

Henkilöstösuunnitelmat myös vaihtelevat sisällöltään ja tarkkuudeltaan. Budjetoinnin kannalta olennaisia asioita ovat resursseja vaativat tai vapauttavat hankkeet tai työsuhteet. Niihin voidaan sisällyttää tietoa, kuten nykyistä henkilöstöä koskevat tiedot, yrityksen työntekijöitä koskevat tiedot ja tuleva kehitys. (Viitala 2004, 235.)

Nykyistä henkilöstöä koskevia tietoja ovat esimerkiksi työhistoria, kuten työsuhteiden kesto ja työkokemus, ammattitaito ja ammatillisen kiinnostuksen kohteet, koulutus, kielitaito ja erikoistaidot, palkkataso sekä ikä ja muut tarpeelliset demografiset tiedot. Henkilöstöä koskevia tietoja on useassa organisaation tietorekisterissä. Näitä ovat palkkahallinto, henkilötietorekisteri, osaamis- eli kompetenssirekisteri ja resurssipankki. (Viitala 2004, 235.)

Yrityksen työtehtäviä koskevia tietoja ovat tehtäväkuvaukset, työaika, tehtävien edellyttämät tiedot ja taidot, tarvittavat ominaisuudet sekä teettämiskustannukset. (Viitala 2004, 235-236.)

Tuleva kehitys sisältää yrityksen, markkinoiden ja toimialan tulevaisuuden, yrityksen tulevat osaamistarpeet sekä yrityksen tavoitteet ja niihin varatut voimavarat. (Viitala 2004, 236.)

Hyvä henkilöstösuunnitelma kertoo millaisia henkisiä voimavaroja seuraavan tilikauden aikana tarvitaan tavoitteiden toteuttamiseen, millaisia henkisiä voimavaroja resurssien puitteissa voidaan ylläpitää, millä konkreettisilla toimenpiteillä henkilöstön määrää ja

rakennetta säädellään, miten henkilöstöä kehitetään ja mitä muita henkilöstöä koskevia asioita on suunnitteilla. (Viitala 2004, 236.)

Kaikkien suunnitelmien rahalliset vaikutukset laaditaan luonnollisesti taloudellisiksi laskelmiksi. Henkilöstövoimavaroja koskevien tavoitteiden määrittelyssä käytettäviä tunnuslukuja on useita. Näihin kuuluvat sairaspöissaoloprosentit, koulutuspäivät, liikuntapisteet, työilmapiirimittausten prosentit, vaihtuvuusprosentit ja tuottavuutta kuvaavat tunnusluvut. Viimeisimpään kuuluvat myynnin määrä per työntekijä, tuotannon määrä per tiimi ja asiakkaiden määrä per työntekijä. (Viitala 2004, 236.)

Myös työsuunnittelu kuuluu henkilöstösuunnittelun piiriin. Tämä tapahtuu tavallisesti toimintaprosesseista vastaavien henkilöiden työn kehittämisen ohessa. Yritysten työtehtävät ja työnkuvat ovat yleensä varsin pysyviä. Työnkuva ja tehtäväkuva ovat samoja kuin työn sisältö ja vastuualue. Mitä pidempi historia yrityksellä on, sitä vakiintuneempia työnkuvat ja tehtäväkokonaisuudet ovat. Työnkuvat ovat tarkkaan dokumentoituja ja äärimmillään yksityiskohtaisia tehtäväluetteloita. (Viitala 2004, 236.)

Uuden ihmisen palkkaaminen edellisen paikalle suoraviivaisesti on vapaan paikan täyttämistä uudella osaajalla. Osaamisen on sovittava mahdollisimman hyvin yhteen työnkuvan vaatimusten kanssa. Perehdyttäminen nähdään työtapojen ja toimintasääntöjen siirtämisenä uudelle työntekijälle. Nykyään kulku on kohti joustavia ja vaihtelevia työnkuvia, mitkä laajenevat tarpeiden ja henkilöiden kiinnostuksen sekä taipumusten mukaisesti. Näin työnkuvat muuttuvat epäselvemmiksi ja vaikeammaksi perehdyttämisen kannalta. Vastuu työkokonaisuuksista onkin yhä useammin tiimillä. Tästä huolimatta yrityksessä on yleensä joukko työkokonaisuuksia, joista jokainen tarvitsee osaajaansa (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 236.). Uusien työntekijöiden rekrytointi on suunnitelmallista, ei automaattista. Lähteneen jälkeen pohditaankin tarkkaan, tarvitaanko tilalle uusi henkilö, voidaanko tehtävät jakaa talon sisällä vai löytyykö omasta joukosta henkilö hoitamaan vapautunutta tehtäväkokonaisuutta. (Viitala 2004, 236.)

5.7 Henkilöstön määrä ja rakenne

Työvoimalla on yleensä joustomahdollisuutensa. Yritykset ovat tulleet kriittisiksi arvioidessaan henkilöstötarvettaan. Syitä tähän ovat työlainsäädännön jäykkyys, joka voi

hidastaa henkilöstön määrän vähentämistä markkinoiden äkillisesti muuttuessa ja epäonnistuneiden henkilövalintojen seurausten ongelmallisuus, etenkin kun selkeitä perusteita irtisanomiselle ei ilmaannu. Yrityksellä ei myöskään välttämättä ole käytännössä kovin hyviä keinoja varmistaa, että henkilöstön määrä vastaa koko ajan parhaalla mahdollisella tavalla toiminta-astetta. Lainsäädäntö myös suojelee työntekijää toistuvilta irtisanomisilta. Tämä johtaa jäykkyyteen työnantajan kannalta. Monet yritykset ovatkin päätyneet minimoimaan vakituisen henkilöstönsä mahdollisimman tehokkaaseen, kooltaan rajalliseen ydinjoukkoon. Sesongit ja muut kuormitushuiput katetaan työvoimatarpeen kannalta tilapäisluonteisesti. Tämä tarkoittaa ylitöitä, osa-aikatyötä ja joustavia työaikoja, määräaikaista työsopimuksia, työvoiman vuokrausta sekä tuotannollista alihankintaa ja palvelujen ostamista ulkopuolisilta, kuten henkilöstövuokrausyrityksistä. Joustavan henkilöstöhallinnan eli henkilöstövuokrauksen keinoja käytetään usein myös silloin, kun ei olla aivan varmoja työvoiman tarpeen jatkuvuudesta tai kestosta joissakin tehtävissä. Tukiprosesseihin liittyvät tehtävät aiheuttavat työpanoksen hankinnan muutoin ulkopuolelta. (Viitala 2004, 237.)

Ylityöt on määritetty työaikalaisissa ja niistä on mahdollista joustaa vain vähän. Työntekijää ei voi velvoittaa niihin. Ylitöitä voi tehdä enintään 138 t 4 kk ajanjaksolla, mutta kuitenkin enintään 250 t kalenterivuodessa. Työnantaja ja -tekijä voivat myös sopia maksimissaan 80 t lisätyöstä vuodessa. Kansainvälisesti katsoen suomalaisten ylityömäärät ovat alhaisia. Tämä voi olla kallista ja kuluttavaa pitkällä aikavälillä. Maksu tapahtuu seuraavasti:

- 2 t vuorokautisen säännöllisen työajan lisänä +50%
- seuraavilta tunneilta +100%
- viikoittaisen säännöllisen työajan ylittäviltä työtunneilta maksetaan 50% korotettu palkka

Palkka sovitaan usein vaihdettavaksi joko kokonaan tai osittain vapaa-aikaan – näin mielekkyyks lisääntyy. Ylityöt eivät saisi johtaa väsymykseen ja työtulosten heikkenemiseen. Joskus tilanne vaatii tilapäisavun hankkimista, syyn ollessa usein työn luonne. Esimerkiksi syntyvissä kiiretilanteissa ei välttämättä ole mahdollista palkata osaajia tilapäistarpeisiin. (Viitala 2004, 237-238.)

Osa-aikatyö tarkoittaa pienempää työaikaa, kuin työehtosopimuksissa tai lainsäädännössä on sovittu täydeksi työajaksi. Keskimäärin tämä aika on 8 t / vrk tai 40 t / vk -

yleensä kumminkin alle 30 t / vk. Työsuhte-edut ovat yleensä samat kuin kokoaikais-ten suhteutettuna työaikaan. Kun työpaikalla on lisätyövoiman tarvetta, ovat osa-aikaiset oikeutettuja saamaan kokoaikatyötä. Käyttö joustoajkojen lisääjänä on vielä suhteellisen vähän käytetty muoto Suomessa verrattuna muihin teollisuusmaihin. Osa-aikatyötä tekevät vain 11 % työssä olevista (ennen v. 2004). 1990-luvulla keskustel- tiinkin Suomessa vilkkaasti työaikajoustoista. Niiden etuja on runsaasti. Ensinnä voitai- siin parantaa yritysten kilpailukykyä ja kohentaa työllistämisedellytyksiä. Työtä voitai- siin kohentaa tarkoituksenmukaisemmin sinne, missä sitä tarvitaan. Kysynnän vilkastu- essa työpäivää ja -viikkoa voitaisiin pidentää ja hiljentyessä lyhentää. Matka joustavuu- teen on tosin työehdoissa pitkä, vaikka jotkut työehtosopimukset antavat joustoihin jo liikkumavaraa. Paikallinen sopiminen tuo työaikajoustavuudelle aiempaa paremmat mahdollisuudet. (Viitala 2004, 238-239.)

Epätypilliset työnteon muodot ovat Suomessa yhä tyypillisempiä. Lista ei kumminkaan ole kovinkaan pitkä:

- uudet
- joustavat
- vaihtelevat
- pätkittäiset
- yksilölliset työajat ja -suhteet
- määräaikaiset
- osa-aikaiset

Tyypillisin työaikajousto on nk. liukuva työaika. Sen mahdollistamiseksi työnantaja ja - tekijä sopivat rajoista, joiden aikana työaika alkaa ja loppuu liukuvasti. Lain mukaan liukuma-aika on maksimissaan 3 t / vrk. Samalla voidaan sopia kiinteästä työajasta, työajan vuorokautisesta liukumarajasta, lepoaikojen sijoittumisesta sekä säännöllisen työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymästä. Kertymä voidaan sopia korvattavaksi myös vapaa-ajalla. Työaikojen monipuolistaminen tarjoaa mahdollisuuden supistaa tai kasvattaa työaikoja pitkien tasoitusaikojen puitteissa asiakkaiden vaatimusten mukaan. Mitä pidempi tasoitusjakso on, sitä paremmin se sallii esimerkiksi päivittäiset tai viikoit- taiset liukummat. Erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen työajoissa kuuluu myös näi- hin. Usein työntekijät ovat itse kiinnostuneita joustavista työaikamahdollisuuksista – joissakin tapauksissa henkilöstö itse on siirtynyt tähän käytäntöön. Työn luonne on voinut aiheuttaa tietyille henkilöstöryhmille siirtymisen omavastuiseen työskentelyyn.

Vapaus ajoittaa työn tekeminen itselle parhaiten sopiviin aikoihin ja paikkoihin motivoi ja palkitsee. Kääntöpuolena on enemmän liiallisen sitoumuksen tuoma uupumus kuin liian vähäinen työpanos. (Viitala 2004, 239.)

Elinikäisen oppimisen kulttuuri tarkoittaa lähinnä aikuisopiskelua. Suomessa tämä on vilkasta. Usein aikuisopiskelu on joko uusiin ammatteihin johtavaa tai taitoja täydentävää, mutta yhä useammalle se on syy etsiä vaihtoehtoisia työaikoja. Pienten lasten vanhemmilla syynä on yleensä tarve voida siirtyä joustavasti lyhyempiin ja jaksottaisiin työaikoihin. Tämä on yleistynyt käytäntö, kun työaika ja työsuhde joustavat yrityksen ja työnantajantarpeiden mukaan. Tavallisimpia joustavan työsuhteen mahdollistajia ovat vuorotteluvapaa, osa-aikalisjärjestelmä ja opintovapaa. (Viitala 2004, 239-240.)

Vuorotteluvapaa on 3-12 kk mittainen vapaa. Työnantaja ja tekijä sopivat sen toteutuksesta. Vapaalle lähtevän sijalle on palkattava työtön työnhakija, tosin ei välttämättä samoihin tehtäviin kuin mistä vapaalle lähtevä on jäänyt. Vuorotteluvapaalle lähtenyt saa korvausta KELAlta tai työttömyyskassasta. Vuorotteluvapaan sijaiseksi palkatulle maksetaan työehtosopimuksen mukaista palkkaa. (Viitala 2004, 239-240.)

Osa-aikalisä on työvoimatoimiston myöntämä korvaus. Se maksetaan kokoaikatyöstä vapaaehtoisesti osa-aikatyöhön siirtyvälle henkilölle. Ehtona tosin on, että työnantaja palkkaa samanaikaisesti palvelukseensa työttömän työnhakijan. Lähtijän on myös oltava ollut työsuhteessa vähintään vuoden. Osa-aikalisään oikeuttavan työajan on oltava 40-60% henkilön kokoaikaisesta säännöllisestä työajasta. (Viitala 2004, 239-240.)

Opintovapaata voi käyttää oman ammattitaidon kohentamiseen. Sitä voi anoa työnantajalta vuoden työsuhteen jälkeen. 5 vuoden aikana opintovapaata saa olla enintään 2 vuotta saman työnantajan palveluksessa. Opintovapaan ajalta ei saa palkkaa. Useimpien työsopimusten mukaan se kumminkin kartuttaa vuosilomaa ja muita etuja. (Viitala 2004, 239-240.)

Määräaikaisten työsopimusten solmiminen on mahdollista vain, kun perusteet määräaikaisuudelle ovat hyvin selvät. Pääasiassa perusteiksi kelpaavia ovat vain sijaisuus, harjoittelu ja erityisissä tilanteissa työn luonne. Muita perusteita ovat tuotantoon tai palvelutoimintaan liittyvä ruuhkahuippu tai projektiluonteinen tehtävä. Määräaikaiset työso-

pimukset mahdollistavat koeaikaa paremmin henkilön kykyjen punninnan ja varmistamisen sopivuudesta työhön ennen toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen solmimista. Lainsäädäntö suojaa työntekijöiden asemaa ja hyvinvointia estämällä toistuvat työsuhteet. Nuorison keskuudessa nämä ovat tyypillisiä, sillä alle 25-vuotiaista puolet on määräaikaissä tehtävissä. Yli 45-vuotiaista vastaava osuus on 10%. Työntekijän jaksamiselle ja motivaatiolle toistaiseksi voimassa oleva työsopimus on parempi. Viime aikoina rekrytointi on tapahtunut kumminkin enemmän määräaikaisiin työsuhteisiin. (Viitala 2004, 240.)

Tilapäisissä ja määräaikaissä työsuhteissa muotona on usein työvoiman vuokraus. Suomessa kyseiseen toimintaan erikoistuneita yrityksiä on n. 400 kpl. Ne ovat erikoistuneet sisältäen seuraavia aloja:

- viihdeala
- ravintola-ala
- mallitoimistoala
- toimistoala
- siivousala
- terveydenhuoltoala

Vuodessa nämä työllistävät n. 10 000 henkilöä. Työvoimalla on samat oikeudet kuin vakituisella henkilöstöllä, mutta sijoituspaikka on muissa yrityksissä ja vaihtuu aika ajoin. Turvanaan heillä on mahdollinen jäsenyys ERTOon. Vuokratun työntekijän käyttämisestä on seuraavia etuja:

- rekrytointiprosessiin liittyvät kustannukset ja aika säästyvät
- vuokranantajayritys vastaa kaikista hallinnollisista muodollisuuksista
- vuokranantajayritys hoitaa tarvittaessa sijaisjärjestelyt
- vuokratyövoimaa käyttävän yrityksen vastuulle jää vain opastaminen ja perehdyttäminen

Työturvallisuusasioissa vastuunkantajia on kaksi: työvoiman luovuttaja ja työvoiman käyttäjä. Vuokratyöntekijästä on aina ilmoitettava työterveyshuollolle ja työsuojeluvalluutetulle. Muita ilmoitettavia tahoja ovat se henkilöryhmän edustaja tai luottamusmies, jonka tehtäväkenttää suunnitelma koskee. Toiminta kuuluu yhteistoimintamenettelyn piiriin ja sitä säätelee laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Viitala 2004, 240-241.)

Yritykseen halutaan yleensä vain sellaiset henkilöt, jotka toimivat ydinprosesseissa l. varsinaisen liiketoiminnan alueella. Kaikki muu ostetaan ulkopuolelta. Näihin kuuluvat tukipalvelut, tukiprosessit, markkinoinnin ja mainonnan palvelut, ruokala- ja terveyspalvelut, siivous- ja vartiointipalvelut, kuljetuspalvelut, toimistopalvelut kuten palkanlaskenta ja kirjanpito sekä tietojenkäsittely- ja mikrotukipalvelut. Asiakkaita ovat usein pienet ja keskisuuret yritykset. Ulkoistaminen onkin lisääntynyt valtavasti viime aikoina, sillä hyötynä on haavoittuvuuden väheneminen ja sijais- ja lisätöyövoimajärjestelyt siirtyvät tässä käytännössä tarjoajan huoleksi. (Viitala 2004, 242.)

Organisaation henkilöstöhankinta l. rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla tarvittava työvoima saadaan hankituksi yritykseen. (Viitala 2004: Henkilöstöpalvelut, 242.) Henkilöstö on organisaation keskeisin laatutekijä. Uuden työntekijän palkkaus on yksi kauaskantoisimpia ja merkittävimpiä päätöksiä organisaatiossa. Rekrytoinnin virheratkaisusta voivat kärsiä pitkään valittu henkilö itse, organisaatio ja asiakkaat. Hyvin toiminut rekrytointi voi tuoda organisaatioon positiivista kehitysvoimaa, parempaa toiminnan laatua ja parempaa asiakaspalvelua. (Viitala 2004, 242-243.)

Aikaisemmin tyypillisiä rekrytointitilanteita olivat työntekijän lähteminen yrityksestä tai toiminnan laajeneminen. Nykyään tyypillinen rekrytointitilanne on sellainen, kun organisaatiossa tarvitaan sellaista osaamista, jonka hankkiminen henkilöstökoulutuksen keinoin olisi liian hidasta ja kallista. Odotuksia ovat työstä suoriutuminen, itsensä ja työn kehittäminen, nopea sopeutuminen organisaatioon ja kulttuurin ja ilmapiirin edistäminen. Työntekijän myös odotetaan tuovan yritykseen jotakin, joka heijastuu myönteisesti asiakkaisiin saakka. Uudella työntekijällä on myös vaikutusta toiminnan laatuun ja luonteeseen. Ajan uhraaminen on verrattavissa uusien tilojen ja koneiden hankintaan. Se ei silti ole aina itsestään selvää ja kiireisissä tilanteissa saatetaan joutua turvautumaan arpapeliin. (Viitala 2004, 243.)

Organisaation visio ja strategia määrittävät rekrytointipolitiikkaa. Väen ja osaamisen tarve riippuvat tavoitteista ja toimintatavoista kun strategia määrittää rekrytoinnin persoonavaatimukset. Uuden työntekijän palkkauksessa joudutaan määrittelemään (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 243.):

- millaisia tehtäviä ja millaista vastuualuetta hän hoitaa
- kuinka pitkäksi aikaa työntekijä palkataan

- millaisia palkkioita hänelle voidaan luvata (yrityksen palkkataso, taloudellinen tilanne)
- millaista osaamista hänellä tulee olla (koulutus ja kokemus)
- millaista persoonallisuutta työ ja työyhteisö edellyttävät

Uuden, pitkäaikaisen työntekijän palkkaaminen on verrattavissa pitkävaikutteiseen investointiin. Lyhyiden rekrytointien vaikutus on suuri kustannusten takia. Mitä pienempi yritys on, sitä suurempi on suhteellinen taloudellinen merkitys henkilön palkkaamisella. Kokoaikaisen työntekijän kustannukset vaihtelevat 25200€ ja 67000€ välillä vuodessa. Muutaman vuoden ajanjaksolla palkkaaminen on mittava investointi. Työntekijä ei silti ole vain kustannuserä. Parhaimmillaan se voi tuottaa yritykselle suurta taloudellista hyötyä, jolla voidaan luoda uusia työpaikkoja. Yritysorganisaatiossa keskimäärin jokaisen työntekijän tulisi tuottaa vähintään kustannuksia vastaava tuotto. Jotkin organisaatiot saattavat toisaalta tehdä eettisistä ja ei-taloudellisista syistä ratkaisuja, joissa työntekijältä ei odoteta vastaavaa taloudellista panosta. Tavallisesti tähän ei ole mahdollisuuksia vaarantamatta koko organisaation elinvoimaisuutta. (Viitala 2004, 243.)

Uuteen työntekijään liittyviä kustannuksia ovat rekrytointiprosessi, perehdyttäminen ja mahdolliset virheet harjoitteluvaiheessa. Rekrytointikustannuksiin kuuluvat lehti-ilmoittelu, prosessiin kuluva aika, testaus- ja haastattelukustannukset, erilaiset toimitopalvelut sekä alkuvaiheen vajaatehoinen työsuoritus. Perehdyttäminen voi kestää viikkoja ja maksaa tuhansia euroja. Harjoittelu saattaa kestää pitkäänkin ennen kuin työ sujuu ongelmitta. Pahimmillaan harjoitteluajan virhe saattaa johtaa virheellisiin tuotteisiin ja palveluihin. Seurauksena on tällöin menetetty myynti tai jopa vahingonkorvausvastuu. (Viitala 2004, 243.)

Varsinkin ulkopuolelta palkattava työntekijä on nähtävä uutena voimavarana, jolla on jotain annettavaa yritykselle. Henkilö tuo yleensä mukanaan tuoreen koulutustaustan varustamia ajantasaisia tietoja ja työkokemuksen kartuttamia taitoja, näkemyksiä muiden yritysten ja organisaatioiden toiminnasta sekä arvokasta kokemusperäistä tietoa asiakasyrityksistä ja kilpailijoista. Alkuvaiheessa työnantaja pystyy hyödyntämään työntekijän tuoreen näkemyksen yrityksen toiminnasta sisältäen esimerkiksi asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit. Taitavasti hoidettuna työnantaja pystyy hyödyntämään nämä havainnot koko organisaation oppimisen lähteeksi. Pahimmillaan uusi työntekijä saattaa saada kritisoijan maineen tai oppii vaikenemaan ja miellyttämään. Yleinen on-

gelma on, että avoimesti esitetyt arviot tyrmätään usein vetoamalla uuden työntekijän vähäiseen kokemukseen yrityksessä. Näin menetetään mahdollisuus löytää yrityksen toiminnasta piirteitä, joita olisi syytä yhdessä tarkastella ja korjata. Uudelta työntekijältä myös vaaditaan usein erityistä taituruutta myydä havaintonsa työyhteisössä siten, että ne otetaan vastaan riittävällä nöyryydellä. Uusi työntekijä myös pystyy arvioimaan uutta työympäristöään ja sen toimintaa ulkopuolisen silmin noin vuoden ajan. Tänä aikana hän sosiaalistuu ja tottuu käytäntöihin. Tämä panos kriittisenä arvioijana on hyödynnettävä jo alkuvaiheessa. Rekrytointi vaikuttaa myös yrityskulttuuriin, mikä asettaa reunaehdot rekrytoinnille. Asetettavat kriteerit pohjautuvat aina osittain yrityksen kulttuuriin piirteisiin. Imago ja kulttuuri määrittävät palkattavien ikäluokan. (Viitala 2004, 243-245.)

Rekrytointistrategiaa tehdessä kannattaa ennen kaikkea käydä läpi erilaisia imagomalleja. Näihin kuuluvat yritysimage, palveluimage ja työnantajaimago. Työnantajaimagossa yritys kuva luodaan markkinointiviestinnän avulla ja asiakkaiden kokemusten ja uutisten kautta. Myös rekrytointipolitiikka kuuluu tähän kokonaisuuteen. Työntekijöiden vastaanotto ja kohtelu ovat oleellisia tekijöitä. Samoin ovat palkkataso, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen ja johtaminen. Viidakkorumpu on usein vahvempaa kuin mainonta. Työnantajan kuuluisikin aktiivisesti kehittää oppilaitosyhteistyötä (organisaatio tunnetuksi mahdollisena työpaikkana) sekä organisaation henkilöstöjohtamista. Irtisanoutuneiden antamat tiedot kannattaa ottaa huomioon. Viestinnän on vastattava todellista kuvaa. (Viitala 2004, 245.)

Rekrytointistrategiaa hahmoteltaessa organisaatiossa päätetään periaatteellisista toimintalinjoista, kuten

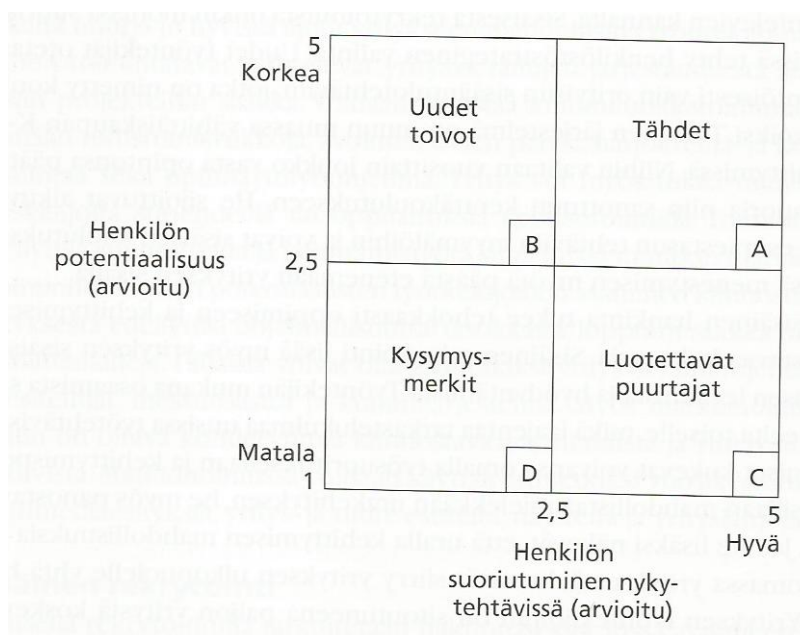
- millaista työvoimaa organisaatioon hankitaan
- mikä työpanos ja osaaminen ostetaan ulkopuolisilta yrityksiltä
- valinnat pääasiallisten rekrytointivaihtoehtojen välillä
- periaatteet koulutustaso suhteen
- sisäinen urakierto
- ulkoinen rekrytointi

Nämä eivät ole ehdottoman tiukkoja linjauksia, vaan jokainen rekrytointitilanne on ainutlaatuinen ja ratkaistava tilannekohtaisesti. (Viitala 2004, 246.)

Etupainotteisessa rekrytinnissa pyritään saamaan opiskelijat kiinnostumaan yrityksestä potentiaalisena työnantajana. Se on yleistä Japanissa ja USAssa. Kyseessä on ns. kermankuorinta, sisältäen yritysvierailuja ja yhteisiä projekteja, kummiluokkatoimintaa, TET-viikot, avointen ovien päivät, harjoittelija- ja kesätyötoimintaa ja opinnäytetyöohjelmia. Stipendit ja sponsorointi kannustavat oppilaita tähän toimintaan. Tasokkaat, loppuun saakka hiotut toimintamallit kuuluvat myös ns. kermankuorintaan. Näitä ovat yritysvierailuohjelmat, yritysesitelmät, messuosastot ja kummijärjestelmä. Markkinointimateriaalin kuuluisi olla kohderyhmiä kiinnostavaa, ajantasaista ja riittävän informatiivista. Yleensä siihen kuuluvat vuosikertomukset, multimediaesitykset, yritys- ja tuotesitteet, näytteet ja yrityslahjat. (Viitala 2004, 246-247.)

Sisäinen rekrytointi on hakuprosessi, jossa avoimeen tehtävään valitaan työntekijä yrityksen sisästä. Sen etuja ovat nopeus, luotettavuus (taidot, työnäytteet ja motivaatio tunnetaan entuudestaan), motivoivuus, myös yrityksessä työskentelevien kannalta, urakiertomahdollisuudet, lyhyempi perehdyttämiskaus kun organisaatio on ennestään tuttu ja lehti-ilmoittelun ja konsulttipalvelujen pois jääminen. Monissa suurissa yrityksissä sisäinen rekrytointi on henkilöstöstrateginen valinta. Uusien työntekijöiden sijoittaminen koulutuspaikoille tukee tehokkaasti oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria. Sisäinen rekrytointi myös lisää yrityksen sisäisen osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä sekä luo urakehitysmahdollisuuksia. Sisäisessä rekrytinnissa on myös haittoja. Se tuottaa usein rekrytointiketjun, jonka hoitaminen tuottaa työtä ja kustannuksia. Rekrytointiketjun myötä usealla alkaa harjoittelujakso yhtä aikaa. Sisäinen kilpailu saattaa tulehduttaa ilmapiiriä ja vanhaa kulttuuria kannatettaessa jäävät uudet tuulet välistä. Ulkopuolisten rekrytointien merkitys uusien näkemysten lähteenä on aina tärkeä ja avainhenkilöiden kohdalla menetykset ovat merkittäviä ja hitaasti korvattavissa. (Viitala 2004, 246-248.)

Sisäisen rekrytinnin prosessi on selkeä. Ensin julistetaan haku sähköisessä informaatiokanavassa, lehdessä tai ilmoitustaululla. Tämän pitäisi tapahtua ennen tai viimeistään samanaikaisesti kuin ulkoinen haku. Rekrytointia tuetaan parhaiten jatkuvan urasuunnittelun avulla. Apuna käytetään yleensä resurssipankkihakua, josta löytyy tiedot mm. kehityskeskusteluista. Apuna ovat atk-pohjaiset kompetenssirekisterit, joihin työntekijät voivat itse päivittää osaamis- ja kehittymiskohteitaan. Myös osaamisportfoliot ovat hyvä tiedonlähde rekrytinnissa. (Viitala 2004, 248-249.)



Kuvio 13: Henkilöstöarvioinnin portfoliomalli

(Korosuo & Järvinen 1992 teoksessa Viitala 2004, 248)

Rekrytoinnin orientoinnissa hakijat ja työntekijät on jaettavissa neljään eri ryhmään: A, B, C ja D. Tämä tapahtuu seuraavasti (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 249.):

Ryhmä A

- Henkilöitä, jotka ovat osoittaneet sekä selviytyvänsä hyvin nykyisistä työtehtävistään että omaavansa potentiaalia myös haastavampiin tehtäviin. Tälle joukolle avautuu helposti uusia mahdollisuuksia myös yrityksen ulkopuolella, joten sen urakehitys ja haasteet tulisi luoda sellaisiksi, että nämä tähdet pysyvät talossa.

Ryhmä B

- Uudet toivot. Koostuu henkilöistä, joilla on kykyjä ja kapasiteettia, mutta jotka eivät enää motivoitu nykyisissä tehtävissään. He ovat herkkiä myös lähtemään yrityksestä, ellei heille voida tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen ja uusiin tehtäviin.

Ryhmä C

- Luotettavat puurtajat. Koostuu niistä työntekijöistä, jotka selviytyvät nykyisissä tehtävissään hyvin, mutta jotka eivät ole kiinnostuneita uusista tehtävistä tai li-

sähaasteista. Heidän työkyvystään tulee huolehtia osaamistasoa ylläpitävällä koulutuksella ja tukevalla ohjauksella.

Ryhmä D

- Kysymysmerkit, yrityksen murheenkryyni. Heidän suoriutumisensa nykyisissä tehtävissään on vaatimatonta, eivätkä he osoita kiinnostusta lisätä haasteita tai hakeutua uusiin tehtäviin. Heidän tilanteensa tulisi analysoida kunnolla ja harkita sopivia menettelytapoja ja järjestelyjä, jotta heidän valmiutensa ja töiden vaatima suoritustaso yhdistyisivät mahdollisimman hyvin. Viimeisenä vaihtoehtona on harkittava työsuhteen päättämistä.

(Viitala 2004, 249.)

Rekrytointia palveleva tiedosto koostuu oman talon henkilöstön resurssirekisteristä ja yrityksen ulkopuolisista, potentiaalisista työntekijöistä. Ulkopuolisten rekisteri sisältää

- aiemmin rekrytoinneissa mukana olleet ja omaehtoiset hakijat
- harjoittelijoina toimineet
- opinnäytetöitä organisaatioon tehneet
- projekteissa toimineet
- lyhytaikaisessa ja määräaikaisissa työsuhhteissa olleet
- lomittajat ja sijaiset
- kiireapulaisina tai ruuhkahuippujen tasoittajina toimineet
- osa-aikatyöntekijät
- eläkkeelle siirtyneet ja
- muut palveluksesta lähteneet

(Viitala 2004, 249-250.)

Ulkoinen rekrytointi on hakuprosessi, jossa avoimeen tehtävään valitaan, uusi työntekijä yrityksen ulkopuolelta. Tämä on kallista, joskin kustannukset ovat pienet suhteessa investoinnin arvoon. Ulkoinen rekrytointi on hidas prosessi ja ääri vaihtoehto, kun omasta yrityksestä ei löydy henkilöä avautuvaan paikkaan. Toiminta on tavallista pienissä ja nopeasti kasvavissa yrityksissä. Ulkoista rekrytointia käytetään, kun ei ole seuraaja- tai varamiessuunnitelmaa, mikä voi haavoittaa toimintaa liiaksi. Uusia liiketoiminta-alueita joudutaan usein vahvistamaan uudella osaamisella. Yrityskulttuurin muutos tapahtuu palkkaamalla tuoreita näkemyksiä omaavia ihmisiä. Kilpailuetua saadaan etsimällä sopivia työntekijöitä kilpailijayrityksistä. Osaamista vahvistetaan ulkoisen rekry-

toinnin avulla. Tähän kuuluvat uusi liiketoiminta-alue, uusi tuote, uusi markkina-alue tai muu aluevaltaus. Etuja ovat tuoreet näkemykset, uuden kokemuksen saaminen toimintaan ja mahdollinen uusi henkilö ilmapiiriin raikastajana. Ulkoisella rekrytoinnilla on myös haittansa. Näitä ovat perehdyttäminen ajanvienti ja voimavarojen hupeneminen uuden opettelussa. Uusi henkilö saattaa myös soveltaa toimintamalleja, jotka eivät sovellu yritykseen. Tilanne on aina riski, jos valittavaa työntekijää ei entuudestaan tunneta. (Viitala, s. 250.)

Ulkoinen rekrytointi on hoidettavissa monella tavalla. Yrityksellä on mahdollisuus valita, hoitaako se prosessin itse vai ostaako palvelun ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Ulkoisen rekrytoinnin päävaihtoehtoja ovat rekrytoinnin hoitaminen yrityksen omin voimin alusta loppuun, ilmoitushaku konsulttia käyttäen, työnvälityksen palvelujen hyödyntäminen (työvoimatoimistot, ammatilliset ja opiskelijajärjestöt sekä korkeakoulut) tai konsultin käyttäminen suorahaussa eli niin kutsutussa head huntingissa. Henkilöstön hankintakanavia on useita:

- lehti-ilmoittelu (sanoma- ja aikakauslehdet)
- radio, TV, netti
- asiakkaat, alihankkija- ja toimittajayritykset, kilpailijat sekä muut sidosryhmät
- organisaation jäsenten omat sosiaaliset verkostot
- työvoimatoimistot
- työvoimanhankinta- ja välityspalveluja tarjoavat yritykset
- rekrytointimessut
- korkeakoulut ja oppilaitokset sekä niiden rekrytointipalvelut
- ammattiliittojen henkilöpörssit
- omissa tiloissa ja julkisilla paikoilla olevat ilmoitukset (ilmoitustaulut, ikkunat ym.)

(Viitala 2004, 251.)

Konsulttien käyttö ja tarjonta rekrytointipalveluissa on lisääntynyt Suomessa voimakkaasti 1980-luvulta saakka. Konsultit ovat työvoiman hankintaan ja valintaan erikoistuneita henkilöitä, jotka myyvät rekrytointipalvelun tai sen osia yritykselle. Konsultti muokkaa hakua, julkaisee ilmoituksen ja valikoi parhaat päältä yrityksen johdon arvioitavaksi ja palkattavaksi. Yhteistyö muotoutuu yrityksen tarpeiden mukaan. Konsultilla on alueen ammattiosaaminen, konseptit ja rutiinit, joiden varassa hän voi hankkia tie-

toa hakijoista. Konsultit hankkivat suositukset entisiltä esimiehiltä, työtovereilta ja muilta yhteyshenkilöiltä ja selvittävät suoriutumisen työtehtävistä, ihmissuhdetaidot, luotettavuuden ja totuudenmukaisuuden, esimies-, alais- ja työtoveruussuhteet, persoonalliset vahvuudet ja heikkoudet sekä alkoholin ja huumeiden käytön. Konsulttiveloitus on yleensä 15-20% hankittavan henkilön vuosipalkasta. Palvelun laatu riippuu ammattitaidosta ja yrityksen toimeksiannon perusteellisuudesta. Tehtävänanto luo tehtävän helpoutta, kun yrityksessä on tarkoin mietitty työnkuva, toimintakenttä, henkilöltä odotettavat taustat ja ominaisuudet. Konsultin ja yrityksen yhteistyön on oltava tiivistä niin, että konsultti tuntisi myös yrityksen kulttuuria ja tulevaisuudensuunnitelmia. (Viitala 2004, 251-252.)

Työntekijöiden rekrytointi tapahtuu monien kanavien kautta. Rekrytointimainontaa ovat toistoalennukset, erityissopimukset, rekrytointitutkimukset jne. Rekrytoinnin osuus valtakunnallisesta mainonnasta on jopa 30-50% suhdanteista riippuen. Rekrytointi on näin ollen merkittävä markkina-alue. Työpaikan tiedonsaantikanava vaihtelee. 40% tapauksista työpaikasta otetaan yhteyttä, 30% löytää töitä ilmoitusten kautta. Loput rekrytoidut ovat kuulleet työstä tuttavien tai konsulttien kautta. Rekrytointi-ilmoitusten painoarvo on yrityskuvan luomisessa. Siinä viestitetään yrityksen laajenemisesta, hyvinvoinnista ja että yritys tarjoaa kyvykkäille ihmisille mahdollisuuksia. Markkinointi lisää myös muuta kautta rekrytoitavien työntekijöiden kiinnostusta yritystä kohtaan ja epävirallisten kanavien tehokkuutta yrityksen suuntaan. Laajalevikkiset lehdet tavoittavat lukijoita kattavasti. Kun paikallisuus on etu, kannattaa käyttää alueellista lehteä. Erityisammattiryhmien rekrytoinnissa kyseessä ovat erikoisalojen lehdet. Aikakauslehdissä käytetään lähinnä imagomainontaa ja työvoimahallinto julkaisee Työmarkkinat-lehteä. (Viitala 2004, 252.)

Rekrytointi-ilmoitus luo myös yrityskuvaa. Tämä on yksi syy konsulttien ja mainostojen käyttämiseen työnhakuilmoituksiin. Imagon luominen työnhakuilmoituksen kautta on yhtä tärkeä funktio kuin työntekijöiden löytäminen. Työnhakuilmoitukset ovat joskus suhteettoman näyttäviä ja informatiivisia suhteena avoimena olevaan työpaikkaan. Tämä johtuu usein kovasta kilpailusta. Työnhakuilmoitus on suunniteltava halutun kohderyhmän näkökulmasta. Kysymyksiä ovat, millaisia henkilöitä halutaan tavoittaa, mitkä ovat tämän ryhmän suosimia kanavia, millainen tyyli kohderyhmään tehoaa

ja mitä tietoja arvostetaan. Hakuilmoitus on myös tehtävä yrityksen visuaalisen ilmeen mukaisesti. Sen on oltava (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 253.):

- selkeä: kaiken oleellisen näkee yhdellä silmäyksellä
- antaa yrityksestä perustiedot, jotka luovat yrityskuvaa ja vastaavat todellisuutta
- kuvaa tehtävän totuudenmukaisesti ja kiinnostavasti (asema organisaatiossa, vastuualueet, tehtävän sisältö ja piirteet, toiminnalliset odotukset, onko tehtävä uusi vai jo ennestään olemassa)
- kertoo henkilöltä vaadittavat edellytykset (koulutus ja kokemus, erityistaidot, esim. kielitaito, ominaisuudet)
- kuvaa organisaation tarjoamat edut ja mahdollisuudet (joskus palkka, kehittymismahdollisuudet, urakehitysmahdollisuudet)
- selvittää hakemuksen jättämiseen liittyvän informaation (jättöaika, muoto, henkilö, osoite, lisätietojen antaja)
- ilmava, graafiselta ilmeeltään persoonallinen ja tehtävän luonteeseen sopiva
- kiinnostaa haluttua kohderyhmää

Yrityksen on myös nimettävä henkilö, jolta saa lisätietoa haettavasta tehtävästä. Puhelimitse vastaaminen kysymyksiin on olennaista. Puhelinkeskustelut ovatkin rekrytointiprosessien osa. Siinä selviää ensivaikutelma soittajasta ja käsitys tavasta kommunikoida. Lisätiedonantaja on valittava huolellisesti, sillä se vaikuttaa hakijoiden laatuun ja argumentteihin. Perusteltu esikarsinta tai rohkaiseminen voi olennaisesti parantaa hakijajoukon soveltuvuutta työhön. Yhteydenotoilla on merkitystä myös yrityskuvan kannalta. (Viitala 2004, 252-254.)

Myös nk. head hunting I. päänahan metsästys on yksi rekrytointin keino. Yleisesti se tarkoittaa ylempien toimihenkilöiden ja johtajien hakemista suoraan toisista organisaatioista. Head hunting tuo mukanaan myös kriittistä keskustelua eettisyydestä. (Viitala 2004, 254.)

Suorahakuun erikoistuneita henkilöitä löytyy kaikissa suurissa rekrytointipalveluja tarjoavissa yrityksissä. Yritykset tekevät suorahakuja myös itse. Välikäsiä käytetään, kun hakevan yrityksen henkilöllisyyttä ei haluta paljastaa enne kuin ehdokkaan kiinnostuksesta työpaikan vaihtoon ollaan vakuuttuneita. Palkattu konsultti etsii yleensä sopivan ehdokkaan nopeasti ja vähin äänin. Suorahaussa salataan yleensä jotain. Näitä ovat yritysosto, fuusio, uusi tuote- tai palveluidea, markkina-alueen laajennus ja toimialara-

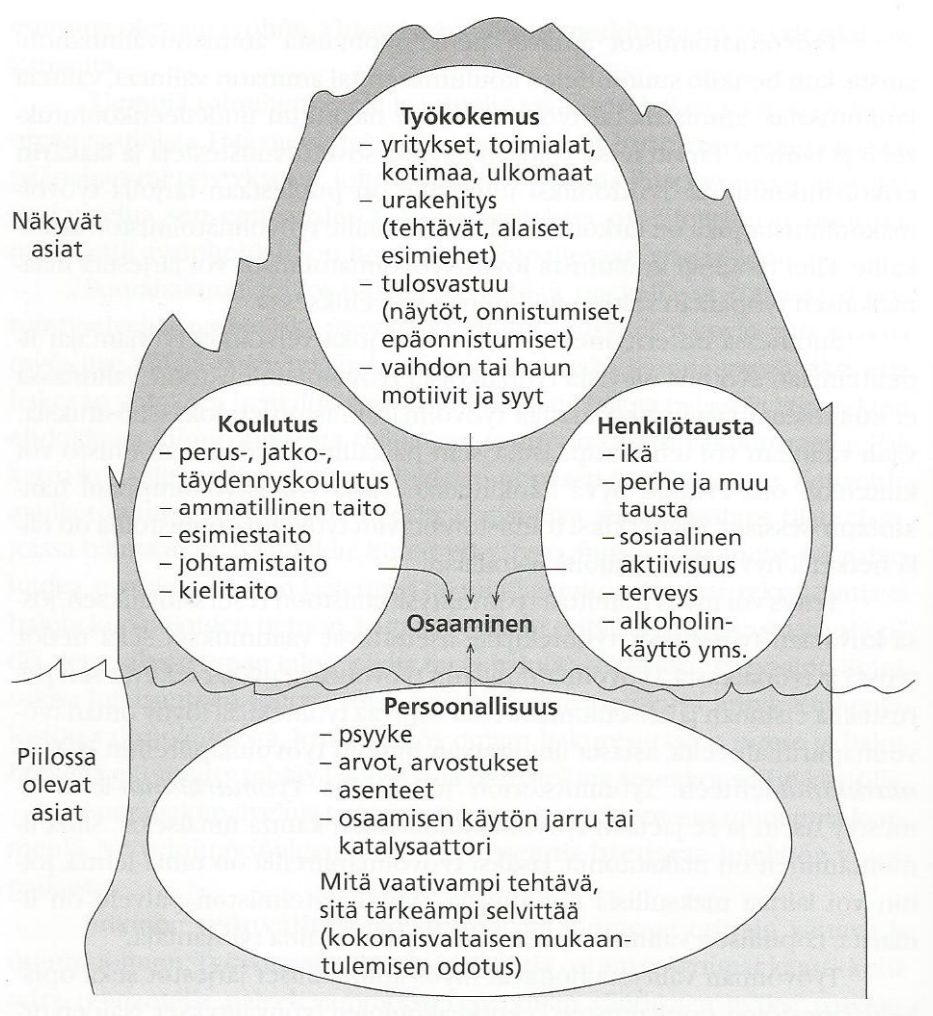
tionalisointi. Toisaalta rekrytointia ei välttämättä haluta kilpailijoiden tietoon tai tieto halutaan pitää salassa jostain painavasta syystä oman talon väeltä. Rekrytointi-ilmoituksia ei haluta toistuvasti julkisuuteen sen tuoman negatiivisen henkilöstön vaihtumisesta johtuvan kuvan takia, yrityksellä on puutetta hakuresursseista tai tehtävä on hakuhetkellä miehitetty. (Viitala 2004, 254.)

Suomen työnvälitysjärjestelmä on kattava ja monipuolinen. Työvoimahallinnon palveluja on kehitetty yhä enemmän työnantajia palvelevammaksi. Palveluun kuuluvatkin työvoiman välitys, työllistämistuki, työllisyyskoulutus, ammatinvalinnan ohjaus sekä soveltuvuustestaus ja valintamenettelyt. Suomessa on 186 työvoimatoimistoa, joilla on 250 toimipistettä (tilanne v. 2004). Ne tarjoavat monipuolista asiantuntemusta työnantajan etsiessä työvoimaa tai koulutusta henkilöstölleen ja ovat apulähteinä työnhakijan etsiessä työ- tai koulutuspaikkaa. Työvoimatoimiston atk-järjestelmä kattaa koko maan käsittäen työnvälityksen, työvoimakoulutuksen sekä tietopalvelun ammatti- ja koulutus-tiedoston tietojärjestelmät. Sillä on myös tietoa kansainvälisestä harjoittelusta ja työmahdollisuuksista muissa EU-maissa. Työvoimatoimistot antavat henkilökohtaista ammatinvalintaohjausta, kun suunnitellaan koulutuksen ja ammatin valintaa, koulutusalan vaihtoa, ammattia, työtehtävää, uudelleenkoulutukseen hakeutumista tai työhön hakeutumista. Skaalaan kuuluvat myös soveltuvuustestit ja lääkärin erikoistutkimukset ja he tarjoavat myös työttömiksi joutuneille työvoimakoulutusta, joka on tarkoitettu yli 20-vuotiaille työvoimatoimiston asiakkaille. Ellei työtä tai koulutusta löydy, voi työvoimatoimisto järjestää määräaikaisen työpaikan valtion tai kunnan palveluksessa. (Viitala 2004, 254-255.)

Suomessa on olemassa erityinen työllisyyslaki. Se velvoittaa työnantajat ilmoittamaan avoinna olevista työpaikoista työvoimatoimistoon. Valinnassa ei ole noudatettava työvoimatoimiston ehdokassuosituksia vaan valinnan voi tehdä vapaasti. Paikallinen työvoimatoimisto voi silti olla hyvä hankintakanava ja yhteistyökumppani hankintaprosesseissa. (Viitala 2004, 255.)

Yritys voi toimittaa työnvälitystoimistoon resurssitilauksen, jossa kuvataan työtehtävä, työntekijälle asetetut vaatimukset sekä tiedot työstä ja työpaikasta. Työvoimaneuvojat tekevät sen perusteella etsinnän ja esiseulonnan. Mikäli sopivaa työntekijää ei löydy oman työvoimapiirin alueelta ilmoitetaan asiasta muihin työvoimapiireihin ja Työminis-

teriön julkaisemaan Työmarkkinat-lehteen (jaetaan työvoimatoimistojen kautta ilmaiseksi, ilmoittaminen maksutonta). Myös työvoimapiireillä on omia lehtiä, joihin voi laittaa maksullisia lehtiä. Työvoimatoimiston palvelu on ilmaista, mutta lopullinen valinta on työnantajan. Työvoiman välitystä tekevät myös ammatilliset järjestöt, opiskelijajärjestöt, oppilaitosten työnvälitykset ja korkeakoulujen työnvälitykset. Toiminta on lähinnä markkinapaikan tarjoamista työtä etsiville ja työtä hakeville ja sen etuna on alakohdaisuus ja asiantuntijoiden tavoittaminen. Eri ammattijärjestöt pitävät tavallisesti yllä henkilöpörssejä, joista saa ilmaista välityspalvelua. (Viitala 2004, 255.)



Kuvio 14: Henkilöarvioinnin jäävuorimalli

(Korosuo & Järvinen 1992 teoksessa Viitala 2004, 256)

Pidemmän vaiheen rekrytoinnissa henkilöarviointi nousee tärkeimmäksi. Hakuprosessissa edetään silti useamman vaiheen kautta kun pyritään supistamaan hakijoiden

joukkoa karsintakierrosten avulla. Tarkan arvioinnin joukko on määrältään kohtuullinen, noin 3-12 hakijaa. Arvioinnin avulla hakijoista saadaan kokonaiskäsitys edellisen kuvion alueilla (Viitala 2004, 255.).

Asiantuntija-arvio hakijasta halutaan, kun henkilön taustasta ollaan jo selvillä, halutaan täydentää persoonallisuudesta saatua kuvaa ja halutaan tietää hakijan kyvyt paremmin. Arvio perustuu useimmiten psykologisiin testeihin, persoonallisuus- ja kykytesteihin, henkilöhaastatteluihin ja joskus grafologiaan. Psykologiset testit ovat luonteeltaan joko itsearviointiin pohjautuvia kyselylomaketestejä tai projektiivisiä persoonallisuustestejä, joissa hakija reagoi mm. kuviin. Näiden merkitys valinnan onnistumisen takaajana ei ole kiistaton. Työhönotossa ei saisi liiaksi painottaa henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Viitala 2004, 256.)

Persoonallisuus- ja kykytestit antavat ammattitaitoisesti käytettynä tietoa henkilön suoriutumismotivaatiosta, dynaamisuudesta, paineenhallintakeinoista, itsetunnosta, empatiakyvystä, eläytymiskyvystä, sosiaalisesta käyttäytymisestä, luovuudesta ja vaikuttamismotiiveista. Näillä testeillä on kumminkin validiteettiongelma. (Viitala 2004, 256-257.)

Kaikki edellä mainitut testit tukevat muuta arviointia ja haastattelun antamaa informaatiota. Ne eivät ole yksioikoisesti valinnan peruste. Sen sijaan mukaan lasketaan myös aikaisemmat suoritukset, koulutus ja kokemus. Testit ovat lisäinformaation lähde. Arvioinnissa voidaan käyttää myös simulaatioharjoituksia antamaan kuvaa henkilön ammatillisesta osaamisesta ja kyvyistä. Tällöin henkilö saa ratkaistavakseen työtehtäviin liittyviä käytännön työtä muistuttavia ongelmanratkaisutilanteita, kuten päätöksentekoharjoituksia, analysointiharjoituksia, työsimulointeja, roolipelejä ja yksilö-, pari- tai ryhmäharjoituksia. Ne paljastavat reagointitapoja, asenteita, tunteita ja toimintamalleja. (Viitala 2004, 257.)

Lehtien rekrytointi-ilmoituksissa nousevat vahvasti esille seuraavat ominaisuudet, joita arvostetaan nykyään lähes kaiken tyyppisissä tehtävissä (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 257.):

- hyvät vuorovaikutustaidot, erityisesti tiimityökyky
- stressinsietokyky ja kyky toimia epävarmoissa tilanteissa

- asiakaspalvelusuuntaisuus
- visiointikyky ja johtamistaidot
- pitkäjänteisyys
- kyky tehdä päätöksiä itsenäisesti
- joustavuus
- oma-aloitteisuus ja ongelmanratkaisukyky
- luovuus
- hyvä oppimiskyky, johon liittyvät tehokkaat tiedonhallintavalmiudet
- hyvä kommunikointikyky
- monipuolinen kielitaito

Nämä nousevat esille myös useissa työelämän pätevyysvaatimuksia koskevissa tutkimuksissa I. kvalifikaatiotutkimuksissa. (Viitala 2004, 257.)

Työsuhteen voimassaolo alkaa siitä hetkestä, kun työntekijä aloittaa sopimuksen mukaisen työnteon. Sen ehtoja ja luonnetta säätelevät (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 258.):

- lainsäädäntö
- työehtosopimukset
- työsäännöt ja työnantajan käskyt
- työsopimus

Jokaisen työntekijän kanssa on laadittava työsopimus I. sopimus työnteosta – ei työn tuloksesta. Sopimus on tehtävä kirjallisena, tosin suullinenkin sopimus sitoo. Sopimuksessa on mainittava ainakin kuka tekee, kenelle tekee, mitä työtä ja palkka tai luontaisedut. Siinä on myös täsmennettävä, että työ tapahtuu työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Sen mukaan on myös noudatettava työnantajan ohjeita laadun, työtapojen ja työn eri suorittamisjärjestyksen suhteen. Vastike työstä on maksettava aina, vaikka siitä ei erikseen mainittaisikaan. (Viitala 2004, 258.)

Työsopimuksissa sopimusvapautta rajoittavat työlainsäädäntö ja työehtosopimukset. Työehtosopimukset sisältävät minimi- ja maksimiehdot, vuosiloman määräytymisen ja viikoittaisen työajan. (Viitala 2004, 258.)

Työsuhde on sovittavissa määräaikaiseksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi. Määräaikaisessa työsuhteessa työ tapahtuu tietyn ajanjakson sisällä. Työ on projektityötä ja

päättyy, kun työ on valmis. Tämä on mainittava sopimuksessa erikseen. Määräaikaista tehtäviä ovat esimerkiksi äitiysloma-, sairausloma- ja kesälomasijaisuudet. Näitä voidaan tehdä vain, kun perusteluna määräaikaaisuudelle on työn luonne, sijaisuus, harjoittelu tai muu vastaava. Muut työsuhteet ovat toistaiseksi voimassa olevia. Kohtuuttomat ehdot on mitätöitävissä jälkikäteen, jopa oikeusteitse. Työntekijän oikeiden rajoittaminen siirtyä kilpailijan palvelukseen tai perustaa oma, kilpaileva yritys on sallittua vain erityisen painavista syistä. Se on mahdollista vain harvoin ja ajoitettavissa enintään puolen vuoden ajalle työsuhteen päättymisestä. (Viitala 2004, 258.)

Työsopimuksessa sovitaan usein koeajasta, jonka kesto on enintään 4 kuukautta. Työnantajan koulutus voi tosin pidentää koeaikaa 6 kuukauteen asti. Nämä on mainittava työsopimuksessa, jos sovitusta halutaan pitää kiinni. Koeaika ei ole pakollinen, vaikka se onkin usein hyödyksi kummallekin osapuolelle. Koeaikana työsuhde on purettavissa kummankin osapuolen taholta eikä irtisanomisaikaa tarvitse tällöin noudattaa. (Viitala 2004, 258-259.)

Hyvä työsopimus sisältää seuraavat asiat (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 259.):

- aloitustehtävä
- työsuhteen laatu (määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva)
- aloitustyöpaikka, -päivä ja kellonaika
- mahdollinen koeaika
- aloituspalkka
- mahdollinen palkantarkistusaikataulu
- palkanmaksuajankohdat
- sovellettava työehtosopimus
- mahdolliset erityislait ja määräykset
- päiväys ja allekirjoitukset

(Viitala 2004, 259.)

Heti työn alussa tärkeintä on perehdyttäminen l. uuden tulokkaan tukeminen siihen saakka, kunnes tulokas on riittävän varma ottamaan ohjokset omiin käsiinsä uudessa tehtävässään. Perehdyttäminen on tutustuttamista uuteen organisaatioon ja uusiin tehtäviin. Tämä on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvulle. Sen pitäisi koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä, mukaan

lukien harjoittelijat, lomittajat, opinnäytetyön tekijät ja uusiin tehtäviin siirretyt työntekijät. Uuden työntekijän ollessa kyseessä tutustutetaan koko organisaatioon, kun toisiin tehtäviin siirryttäessä riittää työtehtäviin perehdyttäminen. Perehdyttäminen hoidetaan monella työpaikalla suunnitelmallisesti ja perehdyttäjien avulla. Suurissa organisaatioissa on erityisiä perehdytysjaksoja, joissa on mukana useampia uusia työntekijöitä samanaikaisesti, kun palkataan enemmän kerralla. Pienissä yrityksissä kukaan ei ehdi perehdyttää uutta työntekijää muuhun kuin työhön, jolloin sopeutuminen joukkoon kestää kauemmin. (Viitala 2004, 259-260.)

Päävastuu perehdyttämisestä on lähimmällä esimiehellä, jolla voi olla apuna erikseen valitut ja koulutetut perehdyttäjät. Uuden työntekijän on tärkeää tutustua eri töiden osaajiin, kuten työtoverit ja muu henkilöstö, jo työn alussa. Tämän on tapahduttava myös päinvastoin. Varsinaiset perehdyttäjät on valittava huolellisesti. Ensivaikutelman luojien vastuu on suuri. Tähän kuuluu, kuinka uusi työntekijä koee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä uudessa työyhteisössä. Esimiehen on aina keskusteltava uuden alaisensa kanssa. (Viitala 2004, 260.)

Organisaatioon kannattaa luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä. Sitä on kehitettävä ja pidettävä jatkuvasti valmiustilassa. Järjestelmässä on määriteltävä kuka perehdyttää työntekijän, kuinka ja missä. Se sisältää seuraavat osa-alueet (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 260.):

- tiedottaminen ennen työhön tuloa
- vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
- työsuhdeperehdyttäminen
- työnopastus

Perehdyttäminen on hoidettava siten, että se (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 260.):

- turvaa organisaation ja työyhteisön toiminnan laadun
- luo myönteisen asenteen sekä tulijassa että vastaanottavassa joukossa
- auttaa pääsemään työtehtäviin kiinni mahdollisimman tehokkaasti
- muokkaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön maaperää
- tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden onnistumiseen
- antaa kokonaiskuvan organisaatiossa ja työn liittymisestä siihen
- lisää työmotivaatiota ja kiinnostusta alaa kohtaan

(Viitala 2004, 260.)

Perehdyttäminen pitäisi aloittaa jo valintamenettelyssä. Tämä on oleellista etenkin yrityskuvamainonnan kannalta. Hakijoille on annettava tietoa työpaikasta ja työstä jo haastatteluvaiheessa. Valinnasta ilmoitetaan puhelimitse. Samalla sovitaan työsuhteen aloittamisesta ja työn yksityiskohdista. Tuleva työntekijä kannattaa kutsua käymään tulevan esimiehen pakeilla mahdollisimman pian valinnan jälkeen. Tällöin taas sovitaan työsuhteen alkamiseen liittyvistä käytännön asioista. Tuleva työntekijä saa ennakoon tutustuttavaksi materiaalia yrityksestä ja työhön liittyvää aineistoa, kuten Tervetuloa taloon –esite. Tulija on esiteltävä ainakin muutamalle lähimmille henkilöille. Hänelle on myös laadittava perehdyttämisohjelma. Tulijan tausta huomioiden sovitaan aikataulu asioille, joihin perehtyy ja henkilöt, joiden kanssa keskustelelee asioista. Tulijalle kannattaa myös luoda perehdyttämiskartta tai –kortti, jonka kanssa kiertää talossa oppimassa. Sen avulla integrointi ja tiedon kulku on sujuvaa. Se myös vahvistaa uuden työntekijän itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta. Esimiehen on silti oltava aina tavoitettavissa ja osoitettava kiinnostuksensa. Tulija tutustutetaan organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Liikeidean sisäistämällä jokaiselle työntekijälle luodaan tärkeä sisäinen malli oman työn taustaksi. (Viitala 2004, 260-261.)

Tutustuttaminen ja perehdyttäminen ovat yritysmainonnan jälkeen seuraavan tason asioita. Tämä tapahtuu työyhteisön jäsenten kanssa. Perehdyttämiseen kuuluvat toimintatavat, tilat, järjestelmät ja käytännöt. Perehdyttämien ydin on itse työtehtävä, johon liittyen on selvitettävä menetelmät, koneet ja järjestelmät, materiaali- ja informatiovirrat, häiriöiden korjaaminen ja työturvallisuus. Hyvällä perehdyttämällä voidaan tukea uuden henkilön sitoutumista organisaatioon ja tehtävään. 2 ensimmäistä viikkoa ovat tärkeitä asenteiden kannalta. Tällä turvataan laatua ja tuottavuutta sekä lisätään henkilön pysyvyyttä, myönteistä asennetta ja työturvallisuutta. (Viitala 2004, 261.)

Perehdyttämisessä käytetään myös itseopiskelumateriaalia, joka on koottu kirjalliseksi paketiksi mm. seuraavista (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 261-262.):

- yritysesite, vuosikertomukset
- kirjallinen toiminta-ajatus ja liikeidea(t)

- henkilöstö-, henkilöstön kehittämis- ja tiedotuspolitiikan periaatteet
- henkilökunta- ja asiakaslehdet
- tiedotteet
- tuote- ja palveluesitteet
- työsäännöt ja turvallisuusohjeet
- Tervetuloa taloon –esite, jossa selvitetty esimerkiksi työterveyspalvelut, poissaoloilmoituskäytännöt, henkilökuntaedut jne.

Perehdyttäjän käsikirja on kätevä väline kun on käytävä läpi asioita – etenkin suuren vaihtuvuuden yrityksissä. Perehdyttäminen on jaettavissa myös pidemmälle ajanjaksolle. (Viitala 2004, 261-262.)

Työsuhdetta varten on käytävä läpi työtä määrittäviä puitteita. Näihin kuuluvat (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 262.):

- työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoittaminen sekä sen luovuttaminen työntekijälle
- työ, työyksikkö ja organisaatio: miten työ liittyy organisaation toiminnan kokonaisuuteen
- työajat ja aikataulut
- palkkausperusteet ja palkanmaksupäivä, palkanmaksuun liittyvät rutiinit
- poissaolosäännökset ym. normisto, jota työpaikassa noudatetaan
- ruokailu- ja taukotilat sekä muut sosiaaliset tilat
- työterveyshuolto
- työsuhde-edut
- virkistyspalvelut

(Viitala 2004, 262.)

Työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä ja opettamista. Siinä huolehditaan, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään. Tutustumisen kohteena ovat (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 262.):

- työpaikan olosuhteet, työympäristö, lähimmät työtoverit ja tuki
- työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja ainesten sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat

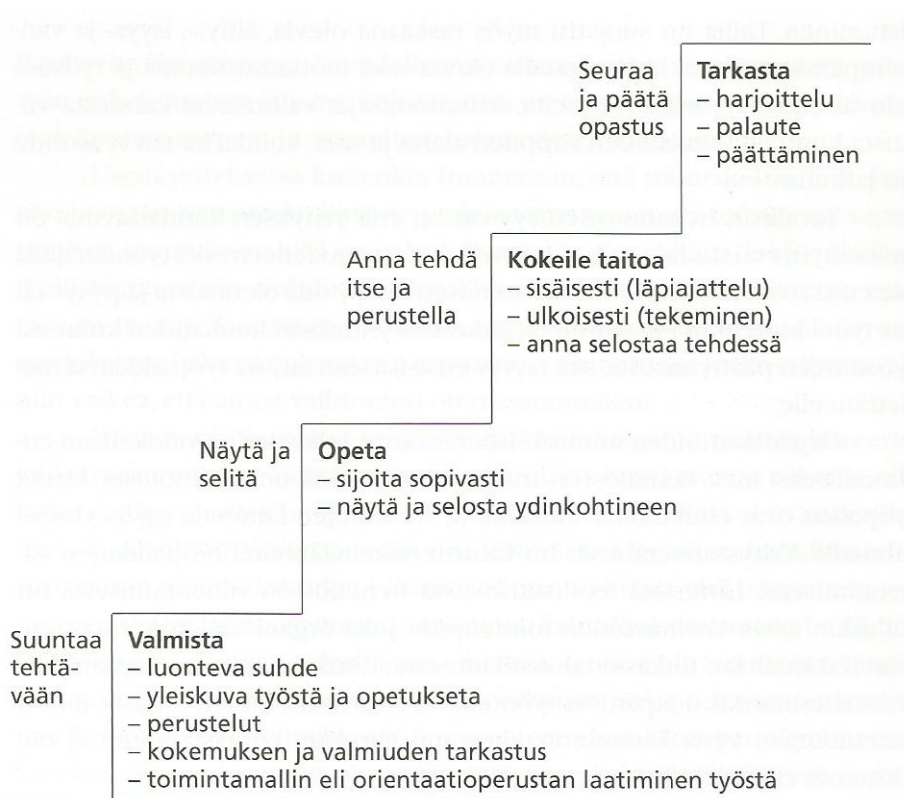
- toimintaohjeet häiriötilanteissa
- työn menestyksellisuuden arviointi ja mittarit
- oppimismahdollisuudet jatkossa

Tavoitteena on arvostaa työntekijän kokonaiskuvan hahmottumista yhtä lailla kuin työtehtävien osien hallintaa. Keskeistä on, että työntekijä hahmottaa työnsä merkityksen organisaation tuotannon ja palvelutoiminnan kannalta. Apuna voidaan käyttää erilaisia työntekijän kanssa tehtäviä analyyskejä (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 263.):

- Tehtäväanalyysissä kuvataan työhön liittyviä toimintoketjuja ja niiden yhteyksiä organisaation muihin toimintoihin.
- Tavoiteanalyysissä kuvataan työn haluttuja lopputuloksia tai annetaan uuden työntekijän itse määrittellä niitä.
- Virheanalyysissä kartoitetaan työhön liittyviä mahdollisia virheitä ja niiden seurauksia.
- Vaara-analyysissä käydään työvaiheet tarkasti läpi ja analysoidaan niihin liittyviä vaaroja sekä vaarojen välttämisen keinoja.

(Viitala 2004, 262-263.)

Pirnes (1984) ja Pöyhönen (1982) ovat mallintaneet työnopastusta neljän askeleen opastusohjelmalla. Se sisältää selkeän menettelytapaohjeen, kuinka uuden työntekijän sisäistä mallia uudesta työstä voi vahvistaa. Malli painottaa oppijan oman prosessoinnin merkitystä uuden asian oppimisessa. Pehdyttäminen jää liian usein mallioppimisen varaan, kun uusi työntekijä opetetaan vanhoihin tapoihin ilman selvityksiä. Menetelmässä tunnustetaan puhumisen ja ajattelun ratkaiseva merkitys uuden asian oppimisessä. Siinä myös tähdätään itseluottamuksen vahvistamiseen painottamalla rohkaisevan palautteen antamista. (Viitala 2004, 263-264.)



Kuvio 15: Työnopastusmalli

(Pirnes 1984 teoksessa Viiala 2004, 263)

Työsuhteen päättymisessä löytyy erilaisia tapoja. Näitä ovat irtisanominen, irtisanoutuminen, työsuhteen purku, lomautus, outplacement eli uudelleensijoittumisohjaus ja eläkkeelle lähteminen. (Viitala 2004, 264-267.)

Irtisanomisen syyt voivat olla työntekijästä johtuvia, tuotannollisia tai taloudellisia. Tähän on työsopimuslaissa määritelty erilliset kehykset. Irtisanomisen perusteena ei saa olla sukupuoli, poliittiset mielipiteet, uskonto tai lailliseen lakkoon osallistuminen. Laki suojaa myös raskaana olevat, äitiysloman, isyysloman, vanhempainloman, hoitovapaan, luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. Irtisanomisjaksot kestävät 2 viikosta 6 kuukauteen riippuen alasta ja työsuhteen kestosta. Tavallisimpia syitä ovat yrityksen heikentynyt kannattavuus, tuotannon tai töiden uudelleenjärjestely tai tarjolla olevien työtehtävien puuttuminen (esimerkiksi telakkatyö). Työnantaja ei saa myöskään missään nimessä ottaa paljon uusia työntekijöitä ja potkia edellisten perusteella vanhempia työntekijöitä ulos. Työn vähenemisen on oltava olennaista ja pysyvää. Mikäli työtä

ilmaantuu 9 kuukauden sisällä työsuhteen päättymisestä, on aiempi työntekijä edunsaaja työpaikkatarjouksissa. (Viitala 2004, 264.)

Organisaatiossa tapahtuvat irtisanomiset ovat tyypillisin media-aihe, sillä työpaikat ovat elintärkeitä ihmisille ja verotulojen lähteitä yhteiskunnalle. Yrityssaneeraukset nähdään työpaikkojen vähentämisenä. Läntisissä teollisuusmaissa henkilöstön vähentäminen on tyypillinen keino organisaation kulujen leikkaamisessa tiukassa taloustilanteessa. Irtisanominen on myös kulttuurinen piirre: esimerkiksi Japanissa se on viimeinen äärikeino. Ihmisten vähentämisen syy on joko turhaksi käyneen työn vähentäminen tai siirtäminen. Saneeraustilanteessa ei analysoida tarkkaan toimintoja, työkokonaisuuksia tai työtehtäviä. Tällöin on yleensä tietenkin tapana luopua jostakin. Henkilöstön vähentäminen johtaa silti kohtuuttomiin lisätaakoihin jäljelle jääville työntekijöille. Joskus irtisanomisen sijaan teetetään ylitoita ja lisätään muiden työtehtäviä. Tämä saattaa johtaa kalliisiin ylitoihin ja sairaskulujen kasvuun, joiden seurauksina kokonaiskustannukset kasvavat ja työteho laskee. Säästöpäätökset tehdäänkin joskus paineen alla eikä niihin käytetä aikaa, jotta lopputuloksena olisi aito työn järjeistäminen. (Viitala 2004, 264-265.)

Keskeisiä kysymyksiä ovatkin (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 265.):

- Mikä työ on välttämätöntä?
- Miten työ on tehtävä?
- Millaisia työn tulokset ovat ja mihin ne vaikuttavat?
- Missä työ on järkevää tehdä?
- Kuka työn tekee?

(Viitala 2004, 265.)

Seuraava irtisanomisen vaihe on vasta työn järjeistämisen jälkeen. Siihen kuuluvat ihmisten vähentäminen ja uudelleensijoittaminen. Kun huomataan, että toimialoihin, työtehtäviin ja osaamistarpeisiin liittyvien rajujen muutosten tai toiminnan supistumisen seurauksena palveluksessa on työntekijöitä, joiden järkevä työllistäminen on mahdollonta, etsitään uudelleensijoitusratkaisua organisaation sisältä, punnitaan uudelleenkoulutuksen tarjoamia vaihtoehtoja tai – mikäli tilanne on liian vaikea – päädytään irtisanomiseen. (Viitala 2004, 265.)

Yrityksen on päätettävä kriteerit, joiden perusteella irtisanotaan ja etenkin missä määrin vähentämistarve voidaan hoitaa luonnollisen poistuman kautta. Keskeisimpiä asioita ovat eläkkeellesiirtymiset ja varhaiseläkkeelle siirtymisen mahdollisuudet. Irtisanottava valitaan usein osaamisen ja kehittymismotivaation perusteella. Työntekijöitä, joiden taitoja vastaavaa työtä ei ole tarjolla, joudutaan punnitsemaan irtisanottavia valittaessa erityisen tarkasti. Kriteerit ovat muuttuneet voimakkaasti viimeisten parinkymmenen vuoden aikana. Aiemmin viimeksi tulleet lähtivät ensimmäisinä, mutta tämä ei ole enää itsestäänselvyys. Jäljelle jäävän joukon on oltava parasta työvoimaa, etenkin henkilöstön selviytymisen ja työssä jaksamisen kannalta. (Viitala 2004, 265-266.)

Monissa työehtosopimuksissa on ohjeita irtisanomisjärjestyksestä. Yleensä pisimpään olleet ovat irtisanomisjärjestyksessä viimeisinä. Suurimpia ristiriitoja on työelämän nykyisen luonteen ja työehtosopimusjärjestelmän tarjoaman työsuhdeturvan välillä. (Viitala 2004, 266.)

Kaikissa tapauksissa on kirjoitettava työtodistus, eikä siitä voi kieltäytyä millään syyllä. Työtodistuksessa on ilmentävä ainakin kestoaika ja työtehtävän laatu. Erikseen pyydetäessä on ilmoitettava myös työsuhteen päättymisen syy ja lisättävä arviointi työn suorittamisesta. Tämä on pystyttävä kirjoittamaan vielä kymmenenkin vuoden päästä työsuhteen päättymisestä ja vielä senkin jälkeen, jos siitä ei koidu työnantajalle liikaa hankaluutta. (Viitala 2004, 266.)

Työsuhteen purku on tilanne, jossa työntekijä irtisanotaan välittömästi tai hän lopettaa työsuhteen heti. Tällöin ei noudateta irtisanomisaikoja. Työnantaja voi purkaa sopimuksen, mikäli työntekijä on antanut työsopimusta tehtäessä vääriä tietoja, johtanut työnantajaa harhaan, esiintyy työpaikalla päihtyneenä, vaarantaa työturvallisuutta, laiminlyö tahallaan työtehtävänsä tai on jatkuvasti kykenemätön työhönsä. Työntekijä voi purkaa työsuhteen, mikäli työnantaja ei maksa palkkaa sopimuksen mukaisesti, ei anna riittävästi töitä, loukkaa törkeästi työntekijää tai hänen perheenjäsentään, vaarantaa välinpitämättömyydellään työturvallisuutta tai työntekijän siveellisyys tai maine joutuu työtehtävässä vaaranalaiseksi. (Viitala 2004, 266.)

Lomautus on keinä säädellä työvoiman määrää silloin, kun työt tilapäisesti vähenevät. Tällöin työnteko ja palkanmaksu keskeytyvät toistaiseksi tai määräajaksi, mutta työ-

suhde pysyy voimassa. Lomautuksen aikana ei voi tehdä töitä toiselle työnantajalle. Lomautuksesta on ilmoitettava viimeistään 14 vrk ennen lomautuksen alkua. Jos on tiedossa tuotannollisista tai taloudellisista syistä johtuva työn väheneminen, on henkilöstölle tiedotettava 3 kk enne lomautuksen alkua. Heaney, Israel ja House (1994) ovat tutkineet lomautuksia ja irtisanomisia. Heidän mukaansa työsuhteen päättyminen heti on vähemmän kuluttavaa kuin tieto päättämisestä jonkin aikaa ennen varsinaista loppumista. (Viitala 2004, 266.)

Outplacement I. uudelleensijoittumishaus kuvaa sitä henkilökohtaista ohjausta, jota työstä luopumaan joutuva henkilö saa etsiessään uutta työtä. Ohjausta antaa tällöin siihen erikoistunut asiantuntija, joka neuvoo esimerkiksi hakemusten kirjoittamisessa, ansioluetteloiden laadinnassa, yhteyksien etsinnässä ja haastattelutilanteisiin valmistautumisessa. Tärkeä osa ohjausta on henkilöarviointi, jossa selvitetään mm. henkilön vahvat ja heikot puolet sekä henkilökohtaiset tavoitteet. Tarjoavia tahoja ovat työvoimatoimistot, koulutusorganisaatiot, yksityiset yritykset ja työnantajat sisäisinä palveluina. Näistä viimeisin on lisääntynyt viime aikoina. Ulkopuolinen konsultti voi auttaa uudelleensijoittumisen tukemisessa. Kyseinen palvelu on aina luottamuksellinen prosessi, jonka tuloksena on työpaikan löytyminen tai oman yrityksen perustaminen. Konsultti voi tarjota myös henkistä tukea vaikeassa tilanteessa työpaikan suhteen. Organisaation joustavuuden vaatimusten lisääntyessä lisääntyy myös liikkuvuus henkilöstössä. Uudelleensijoittumista voidaan käyttää myös työnantajaimagon parantamiseksi. (Viitala 2004, 266-267.)

Eläkkeelle lähtijöiden joukko on kasvamassa organisaatioissa suurten ikäluokkien läheisyydessä eläkeikää. Näin myös eläkekustannukset nousevat. Eläkeläisten osuus työnantajan palkkauskustannuksista on n. 20% ja summan odotetaan nousevan tulevaisuudessa. Varhaista eläkkeelle jäämistä ja työn jättämisen laajuutta on tutkittu 15-25 vuoden ajan ja kansainvälisesti vertaillen. Ikääntyvien poisjäänti on suoraan riippuvaista eri toimialojen kilpailutilanteesta ja työvoiman vähentämisen tarpeesta. 1980-luvulla varhaiseläkkeiden käyttö oli sitä runsaampaa, mitä avoimempi toimiala oli kansainväliselle kilpailulle. Eniten tätä esiintyi vientiteollisuudessa ja vähiten julkisella sektorilla. Laman aikana työn jättäminen oli runsainta kriisiin joutuneilla kotimarkkina-aloilla. (Viitala 2004, 267.)

Suomalainen eläköitymisikä on keksimäärin 56 vuotta (tilanne 2004). Varhainen eläkkeelle siirtyminen on noussut suomalaisten eläkkeenmaksajien ongelmaksi. Tämän takia on otettu käyttöön toimia eläkkeellesiirtymisiän korottamiseksi. Muissa maissa eläköitymisikä vaihtelee 60 vuoden molemmin puolin eläköitymisen ollessa usein työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Eläkejärjestelmä on aiheuttanut elinajan pitenemisen jopa 5 vuodella viimeisten 20 vuoden aikana. Yleinen eläkeikäraja Suomessa ja muissa Euroopan maissa on 65 vuotta. Vuonna 2004 varhennetulle vanhuuseläkkeelle jäätiin 60 -vuotiaana, osa-aikaeläkkeelle 58 -vuotiaana, työttömyyseläkkeelle 60 -vuotiaana ja työkyvyttömyyseläkkeelle 16-64 -vuotiaana. (Viitala 2004, 267.)

5.8 Palkitsemisjärjestelmät

Työntekijöiden rooli on yrityksessä tarkasteltavissa klassisen sidosryhmäteorian valossa. Kaikki yritykseen sidoksissa olevat ryhmät antavat yritykselle panoksensa, jos uskovat saavansa vastineeksi riittävän korvauksen. Yksinkertaistettuna: työntekijä antaa työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa yrityksen käyttöön, jos näkee saavansa vastineeksi riittävän taloudellisen ja henkisen palkkion. Yritysten keskeisimpiä haasteita on onnistua luomaan työympäristö, työtehtävät ja palkitsemisjärjestelmä, missä työntekijät kokevat tasapainon oman panoksen ja yrityksen ja työn tuottaman vastikkeen välillä. (Viitala 2004, 269.)

Palkitsemisjärjestelmiin on etsitty tieteen keinoin parhaita mahdollisia ratkaisuja jo lähes vuosisadan ajan. Ydinkysymyksiä ovat ihmisten motivoitumiseen vaikuttavat tekijät ja mikä saa ihmisen tekemään sitoutuneesti ja aktiivisesti työtä. Palkitsemisjärjestelmien kehittymiseen ovat vaikuttaneet eniten motivaatioteoriat. Esille onkin noussut nk. palkitsemiskulttuuri. (Viitala 2004, 269.)

Palkitsemiskulttuurilla voidaan vaikuttaa kilpailustrategian toteutumiseen. Sen on oltava läpinäkyvää ja helposti tulkittavissa. Palkitsemiskulttuuri myös edellyttää avointa keskustelua kysymyksistä millaista toimintaa yrityksessä odotetaan ja mistä palkitaan. Asioiden on oltava selviä, sillä muutoin kulttuuria ei koeta merkityksellisenä. Tämä taas johtaa asioista vaikenemiseen. Vähäisen keskustelun syitä ovat mm. läpinäkyvyys, asioiden selkeys tärkeyden lähtösyynä, arkaluontoisuus palkoista puhuttaessa ja tunnela-

taukset. Tuloksena on pahimmillaan sattumanvarainen, jopa ristiriitainen palkitsemisen menettely. (Viitala 2004, 269.)

Esimiesten toiminta on täysin omien henkilökohtaisten mielipiteiden varassa. Tämä onkin joskus este yrityksen valitsemalle kilpailustrategialle. Työntekijä toisinaan arvaa tai pääättelee itse strategiaan tarvittun toiminnan, minkä seurauksena on kirjava kokonaisuus tulkintoja. Tavoitteet saavutetaan vain, mikäli toiminnan perusteet on selvitetty henkilöstölle ja menestymisestä palkitaan näkyvästi. (Viitala 2004, 269.)

Loistavista suorituksista tulisi palkita, keskiloistavat suoritukset olisi huomioitava. Palkitsemisen keinoja on useita (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 270.):

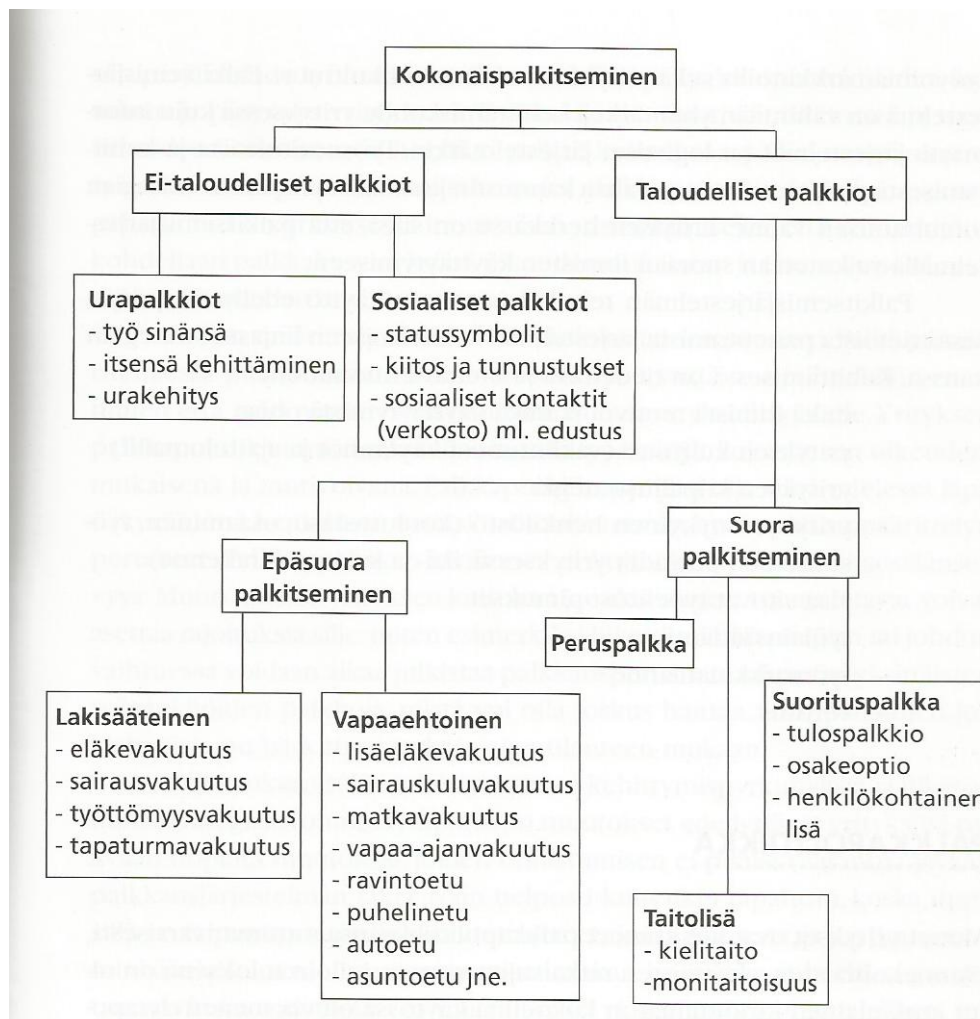
- palkka ja palkkiot (esim. voitto-osuudet, keksintö- ja kannustepalkkiot)
- rahanarvoiset muut etuudet: puhelin, työsuhaauto ja –asunto, edustustili, ulkomaanmatkat, subventoidut harrastukset, terveyspalvelut
- viestitetty kiitos ja arvostus
- luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus
- joustavuus ja vapaus työaikojen, -paikan ja –tapojen suhteen
- lisähaasteet ja vastuut

(Viitala 2004, 270.)

Palkkatyöstä jaettavat palkkiot voivat olla taloudellisia palkkioita tai muita palkkioita. Pakollisia taloudellisia palkkioita ovat raha, palkka, eläketurva, terveydenhoito. Lisäksi lakisääteisiä palkkioita ovat sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke, sairaus- ja ryhmähenkivakuutukset. Vapaaehtoisia taloudellisia palkkioita ovat ravintoetu, autoetu, asuntoetu, puhelinetu ja lisävakuutukset, kuten eläke-, matka-, tapaturma- ja työttömyysvakuutukset. Muihin palkkioihin kuuluvat työyhteisön jäsenyys, merkityksellisyyden tunne ja mahdollisuus kehittyä ja saada työn kautta arvonantoa. Pääosalle eduista on määritelty verotusarvo, mikä peritään ennakonpidätyksen yhteydessä. Perintä palkasta on työnantajan vastuulla ja se vahvistetaan vuosittain. (Viitala 2004, 270.)

Palkkaan voi kuulua myös verotuksen ulkopuolelle jääviä etuja, joilla on taloudellista arvoa. Näitä etuja voi tarjota, kunhan otetaan huomioon kohtuullisuus ja tasapuolisuus henkilöstön kesken. Yleisin muoto on tuettu virkistystoiminta, mikä ilmenee lomaviettomahdollisuuksina, liikuntapalveluina tai muuna tuettuna harrastustoimintana. Etuja

voivat olla myös lakisääteistä laajempi terveydenhuolto, täydennyskoulutus, henkilöstöalennukset ja lisävakuutukset. Yritys voi myös järjestää kauppapalveluja, pankkiyhtiöksiä, autonhuoltoa ja vaatehuoltoa. (Viitala 2004, 270-271.)



Kuvio 16: Kokonaispalkitseminen

(Kauhanen 2003, 111 teoksessa Viitala 2004, 271)

Epäsuora palkkaus on yritykselle kallista. Tämän takia hyöty on mietittävä tarkkaan. Kalliiden palvelujärjestelmien ylläpito on turhaa, kun hyödynnystaso on alhainen. Perustelluimmat palvelut liittyvät henkilöstön hyvinvointiin ja joustavan työnteon mahdollistamiseen. työaikaa sisältävät palvelut maksavat ajan myötä itsensä takaisin. Fyysisen kunnon tukeminen tuottaa säästöjä palkoissa ja ennenaikaisissa eläkkeissä. Palkitseminen on yrityksen itsensä päätettävissä. (Viitala 2004, 271.)

On olemassa myös pakollisia palkitsemiskeinoja, nk. reunaehtoja. Näitä ovat työehtosopimukset, verotus, toimialan vakiintuneet käytännöt, kilpailu työvoimamarkkinoilla ja yrityksen vakiintunut kulttuuri. Palkitsemisjärjestelmä koetaan yhtä tärkeäksi kuin informaatiojärjestelmät tai logistiset järjestelmät. Palkitseminen koskeekin enimmäkseen työsuorituksia ja kehittymistä, mikä on samalla yrityksen strategian toteuttamisen väline. (Viitala 2004, 271-272.)

Palkitseminen on herkkä alue, koska siinä vaikutetaan samalla suoraan ihmisten käyttäytymiseen. Sen tehokas ja taitava käyttö edellyttää paneutumista järjestelmän kehittämiseen linjassa strategian kanssa. Kehittämisessä on tiedettävä ja otettava huomioon (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 272.):

- mikä ihmisiä motivoi ja mikä käyttäytymistä ohjaa
- yrityksen kulttuuri (vakiintuneet käytännöt ja ajattelumallit)
- yrityksen kilpailustrategia
- yrityksen nykyinen henkilöstö (koulutustaso, osaaminen, työsuhteiden pituudet yrityksessä, ikä- ja sukupuolirakenne)
- alaa sitovat työehtosopimukset
- työlainsäädäntö
- työmarkkinatilanne
- verotus

(Viitala 2004, 272.)

Palkkapolitiikkaa on kehitetty osaltaan sattumanvaraisesti, tilannekohtaisten, yksittäisten ratkaisujen varassa. Näin tuloksena on jonkinlainen kirjoittamaton kokoelma käytössä olevia menettelytapoja, mitkä ovat vahvistuneet vähitellen yrityksen palkkapolitiikaksi ilman erityistä pohtimista, yrityksen strategioihin kytkemistä tai muihin toimialoihin kytkemistä. Palkkapolitiikalla on merkittävä vaikutus yrityksen kustannuksiin, kilpailuasemiin työvoimamarkkinoilla ja ihmisten motivaatioon. Näitä onkin kehitettävä harkiten. Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä ja siihen liittyvät pelisäännöt luovat turvallisuuden tunnetta työntekijöille ja luottamusta oikeudenmukaiseen kohteluun. Se myös viestittää, mikä on toivotun suuntaista käyttäytymistä. Järjestelmä on työpaikan ilmapiiirille tärkeä ja sillä on keskeinen merkitys motivaatiotekijänä. Huono ja epäoikeudenmukainen palkka tuottaa erilaisia häiriöitä, kuten laimeaa innostusta työn kehittämiseen, ristiriitoja, valituksia ja haitallista vaihtuvuutta. (Viitala 2004, 272.)

Tehokkaan palkkapolitiikan ensisijainen tarkoitus on turvata yrityksen pärjääminen työmarkkinoilla ja mahdollistaa hyvine työntekijöiden saaminen ja pysyvyys yrityksessä. Palkka ei saa koskaan olla ensimmäinen tai ainoa keino työntekijöiden motivointikeinona tai tuottavuuden lisäämisen välineenä. Palkkapolitiikalla ja palkanmaksun pelisäännöllä on varmistettava oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu palkkakysymyksissä ja säädöksiä noudattaminen. Palkan määrittely ei ole aivan yksinkertainen prosessi. Siinä on huomioitava työn vaativuus, henkilön osaaminen ja työn merkitys liiketoiminnan menestyksellisyydelle. Palkkapolitiikan on oltava oikeudenmukaista, motivoivaa ja läpinäkyvää niin, että palkanmäärittelyn perusteet ovat mahdollisimman hyvin tiedossa. Avoimuus ei ole itsestäänselvyys ja palkkojen julkistamista on harkittava tarkkaan tilanteen mukaan. (Viitala 2004, 272-273.)

Palkkapolitiikassa rajoitustekijöitä ovat yrityksen kulttuuri ja vakiintuneet toimintatavat. Rajoituksen kohteita ovat palkkausperusteiden tai yksittäisten palkkojen julkistaminen liiketoimintastrategian tai johdon vaihtuessa. Palkkauksen on tuettava yrityksen kehityspyrkimyksiä ja liiketoimintastrategiaa. Toimintaympäristön muutoksiakin täytyy rajata, jottei palkkausjärjestelmää vaarannettaisi. Vaarantamista silti tapahtuu, sillä ihmisillä on taipumus taistella saavutettujen etujensa puolesta. Vaarantamista on myös, jos ilmaantuu minkäänlaista ansiotason putoamisen uhkaa sekä herkkä asettuminen vastustamaan koko muutosta. (Viitala 2004, 273.)

Palkkapolitiikasta ei saa pahemmin joustaa, mutta tämä on yrityskohtaista. Henkilöstöä voi harvoin palkita useammin, kuin mihin on aiemmin totuttu. Henkilöstön ylimääräistä palkitsemista tapahtuu kahdesta kolmeen kertaan vuodessa. Mitä kovemman muutoksen toimiala on kyseessä, sitä tyypillisempää on käyttää palkkapolitiikkaa liiketoimintastrategian toteuttamisen välineenä. Palkkauksen sitominen tulokseen on keskeinen elementti. Monien yritysten muodostamissa konserneissa voidaankin valita yhdenmukaisen palkkapolitiikan ja yrityskohtaisten ratkaisujen välillä. Yhden yrityksen sisällä voi löytyä eroja osastojen ja tulosyksiköiden välillä. Erojen on perustuttava yhteisesti ymmärrettyihin periaatteisiin. (Viitala 2004, 273.)

Palkkauksen reunaehdot on kirjattu työehtosopimuslakiin ja toimialakohtaisiin työehtosopimuksiin. Työsopimuslain mukaan palkan on oltava vähintään alan työehtosopimuk-

sen mukainen. Mikäli yksittäinen työsopimus on ristiriidassa alan työehtosopimuksen kanssa, astuu työehtosopimuksen määräys voimaan ja mitätöi työehtosopimuksen ehdot asiasta. Toimialakohtaisiin työehtosopimuksiin on kirjattu yksittäisen palkan minimisuuruus ja ehdot. Tarkemmin nämä löytyvät yleensä työehtosopimuksista ja työsopimuksista. Vähimmäisvaatimuksia voi ylittää vapaasti, mutta työyhteisön tasapuolisuus huomioiden. Alkupalkan lähtötaso onkin määritelty työehtosopimuksissa. Poikkeuksina ovat tilanteet, jolloin työntekijä joudutaan ostamaan (jalkapallo, jääkiekko). Tällöin alkupalkka saattaa ylittää yrityksen totutus palkkatason. Alkupalkan jälkeen palkkaa kuuluu tarkastaa säännöllisin väliajoin, vähintään kerran vuodessa. Tarkistamisten on oltava yksilöllisiä arviointeja ja yrityskohtaisia linjaratkaisuja, joiden yhtenäisistä periaatteista ja kriteereistä voidaan keskustella. (Viitala 2004, 274.)

Palkka on myös palkitsemiskeino. Hyvästä työstä voi maksaa ylimääräisiä maksuja, mutta heikkoa tulosta ei saa rangaista peruspalkan alentamisella. Hyvästä kehityksestä ja suorituksesta palkitseminen vahvistaa kehityksen jatkumista. (Viitala 2004, 274.)

Vaikka palkkaluokka määritellään työsopimuksessa, on yrityksen tehtävä omat ratkaisunsa. Normeja ylitettäessä on päätettävä periaatteet, joilla lisiä maksetaan. Tämän tekemättä jättämisen on oltava perusteltua. Maksettavien palkkojen on perustuttava velvollisuuksiin, velvollisuuksien suhteelliseen arvoon palkkamarkkinoilla ja muualla samanlaisista tehtävistä maksettuihin palkkoihin. Palkkarakennetta on tarkastettava vuosittain ja se on sopeutettava ulkoiseen palkkakehykseen. Se on myös sopeutettava siihen kokemukseen, joka yhtiöllä on työntekijöiden hankkimisesta ja talossa pitämisestä. (Viitala 2004, 274.)

Työvoimaa määrittävät myös kysynnän ja tarjonnan lait. Tärkeillä aloilla palkan on oltava korkeampi työväen saamiseksi. Näihin aloihin kuuluvat mm. tietotekniikka, mainonta, muotisuunnittelu, teollinen muotoilu ja viihdeala. Työntekijän tunnettuus ja taito vaikuttavat määräävästi työn hinnoitteluun. Toisinaan johto saattaa maksaa avaintyöntekijöilleen suurempia palkkoja kuin itselleen. Useimmissa yrityksissä palkka on pikeminkin keino työntekijöiden pitämiseen tyytyväisinä kuin heidän motivoimiseensa. (Viitala 2004, 274-275.)

Samanarvoisuuden tavoitteen takana pysyminen on helpompaa ja hyväksytympää kuin käyttää palkkaa motivoinnin keinona. Pelko kateudesta ja epäjohtonmukaisuuden aiheuttamista ristiriidoista on suuri. Onkin helpompaa perustella saman tasoinen palkka eri tulosten tuottajille kuin korkeamman palkan maksu paremmille työntekijöille. Tämä on siinä määrin vakiintunut ongelma, että siitä keskustellaan vain vähän. Yrityksen palkkapolitiikan luominen edellyttää tietoa palkkauksen mahdollisuuksista. Lisäksi johdon on arvioitava oman alansa työvoimamarkkinoiden tilanne, oman yritysstrategiansa vaikutukset tulevaisuudessa ja nykyinen henkilöstörakenne ja henkilöstön tila. Yrityksen on myös voitava rekrytoida ja pitää kyvykästä väkeä suhdanteista riippumatta. Normaali palkka ei vahvista hyvän työvoiman saamista, mutta huono palkka vahvistaa poislähtöajatuksia. Palkkauksen on oltava suhteessa työn tärkeyteen ja vertailukelpoinen vastaavien töiden kanssa. Palkitseminen suorituksen paranemisesta on yleisin palkitsemiskeino. Tapauskohtainen palkankorotus on arvostetumpaa kuin automaattiset palkankorotukset. (Viitala 2004, 275.)

Useimmilla yrityksillä on varaa maksaa vain työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Keskustelu sen ylittävistä palkankorotuksista on usein mahdotonta. Korotusten on oltava suhteessa palkan nykytasoon. Mikäli yrityksellä on varaa, on korotuksen ansainneiden saatava korotuksensa. Muille ei tarvitse tätä samalla maksaa. Poikkeuksena ovat harvinaiset, nk. indeksikorotukset. Palkkakustannukset ovatkin monelle yritykselle suurin yksittäinen menoerä. Palvelualoilla palkat muodostavat helposti 90% kaikista juoksevista menoista. Palkat ovatkin nk. jäykkä kustannuserä: pysyvän henkilöstön palkkamenoja ei voida nopeasti pienentää työlainsäädännön ja työehtosopimusten määräysten vuoksi. Rajaamisen mahdollistavat kumminkin YT-neuvottelut ja yrityssaneeraukset. (Viitala 2004, 275-276.)

Muussa EU:ssa hintatason vaihtelu aiheuttaa palkkojen tasojen vaihtelua. Kaikissa maissa ansiotaso on pääkaupunkiseudulla korkeampi kuin muualla. Teollisuuden ja palvelualojen ansiotasot sen sijaan ovat suhteessa toisiinsa samalla tasolla. Asiantuntijatehtävien ansiotaso on kaikissa maissa korkeampi kuin muiden palkkatasot. Toimisto-, palvelu- ja myyntityöstä saadaan yleensä pienempää palkkaa kuin teollisuudessa. Tämä johtuu yö- ym. aikalisistä. (Viitala 2004, 276.)

Palkka on vastine tehdystä työstä ja maksetaan sen mukaan. Palkka koostuu erilaisista eristä ja lisistä perustuen aikaan, suoritukseen ja tulokseen. Sen perustan muodostavat työehtosopimukset, joissa on määritelty vähimmäispalkat (ei saa alittaa, voi ylittää). Työehtosopimus sitoo, mikäli se on valtakunnallinen, yleinen, palkanmaksajan alaa koskeva ja työntekijä kuuluu sen piiriin. Kun alan työntekijöistä 50 % kuuluu sopimuksen piiriin, on sopimus yleinen ja sitä on noudatettava. Sen palkkaluokkia on sovellettava myös liittoon kuulumattomiin. Lisistä tosin voidaan sopia työnantajan ja työntekijän kesken perustuen taitoihin, kykyihin ja työtuloksiin. Palkkaa ei voida alentaa ilman palkansaajan henkilökohtaista suostumusta tai hyväksyttävää syytä. Jotkut työehtosopimukset tarjoavat mahdollisuuden sopia joistakin asioista paikallisesti yrityksessä. Näihin kuuluvat palvelusvuosilisät, lomarahat ja vuorolisät. (Viitala 2004, 277.)

Johtoporras ei usein kuulu työehtosopimuksen piiriin. Heidän palkkansa sovitaan yksilökohtaisesti työsopimuksella. Siihen vaikuttavia asioita ovat koulutus, pätevyys ja työn vaativuus. Myös johtoportaalta on omat työnantajaliittonsa jotka määrittelevät ehtonsa. (Viitala 2004, 277.)

Monilla aloilla aiempaa suurempi osa palkasta määräytyy työn mukaan. Työn vaativuus selvitetään arvioinnilla jonka tuloksena työtehtävät pisteytetään. Tulokset kootaan taulukosta, jossa on käyty läpi useita vaiheita. Näihin kuuluvat pisteytystaulukon mukainen vaativuusosa, henkilökohtaiset ominaisuudet, tehtävän sisällön ja sen merkityksen analysointi, erityistehtävät, velvollisuudet, vastuut, työolot, käytettävät välineet ja suhteet muihin organisaatiossa toimiviin. Se myös auttaa määrittämään tehtävän suhteellista arvoa organisaatiossa. Taulukolla arvioidaan nimenomaan työtehtävää, ei työntekijää. (Viitala 2004, 277.)

Vuonna 1997 julkaistiin tutkiva kirja nimeltään 'Illuusiosta todellisuuteen. Opas työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämiseksi.'. Se on työmarkkinoiden keskusjärjestöjen yhdessä laatima ja sisältää ohjeet työn vaativuuden määrittämistä varten. Sen tavoitteena on tarjota apua kannustavan ja oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän kehittämiseksi ja työrauhan ja työyhteisöjen menestymisen edistämiseksi. Kirja on työmarkkinaosapuolten onnistuneen yhteistyön tulosta ja käyttökelpoinen millä tahansa työpaikalla, jossa pohditaan palkkoja. (Viitala 2004, 277.)

Palkan pääasiallinen määräytymisperuste on palkkojen porrastaminen työn perusteella. Palkkojen suuruus ilmaistaan palkkaluokkina perustuen työn vaativuuteen, palkkakuntaluokitteluun ja palvelusvuosiin. Lähes kaikissa sopimuksissa mainitaan velvoite ottaa huomioon työntekijän työsuhteen pituus henkilökohtaisen palkanosan määrittelyssä. Ikälisäjärjestelmä on ikääntynyt tapa palkita työstä, eikä se enää ole käytössä. Toisaalta se puoltaa paikkaansa, kun vanhimmilla on eniten kykyä ja taitoja, jotka koetaan erityisen arvokkaina. Se myös toimii itseään vastaan, jos se pakottaa palkankorotuksiin niiden kohdalla, jotka eivät sitä ansaitse. Palkkauksen määrittelyn perusteita ovat työn vaativuus, työntekijän pätevyys ja työtulos ja –suoritus. (Viitala 2004, 277-278.)

Palkka on rahapalkka + luontoisedut. Yhtälöstä käytetään myös ilmaisua bruttopalkka, josta palkansaajalta pidätetään veroprosentin mukainen ennakonpidätys. Hänelle maksettavaa palkanosaa kutsutaan nettopalkaksi. (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 279.) Palkan perusteena ovat työhön käytetty aika, työn tulos ja jokin muu asiaan kuuluva peruste. (Viitala 2004, 279.)

Rahapalkkauksen muotoja ovat aikapalkka, suorituspalkka ja urakkapalkka. Aikapalkkaa maksetaan työntekijälle siitä, että on tietyn ajan työnantajan käytettävissä. Se muodostuu peruspalkasta ja sen lisäksi maksettavasta aikapalkkaosuudesta, jonka suuruuteen vaikuttavat tekijät ovat yleensä yksinomaan työehtosopimuksen pakottavien määräysten mukaisia eriä. Suorituspalkka on yleisnimitys palkkaustavoille, joissa joko koko maksettava palkka tai osa siitä perustuu työsuorituksen määrään. Palkat ovat yksilöllisiä tai ryhmäkohtaisia ja tulospalkkioina maksettavat lisät suorituspalkkaa. Urakkapalkka määritellään työpanoksen perusteella. Tässä joutuisuus voidaan havaita selvästi, toisin kuin palkkiopalkkauksessa. Urakoita ovat esimerkiksi siivousurakka, purku-urakka tai rakennusurakka. Työlle sovitaan yksi hinta kattaen kaiken urakasta. Työntekijät ratkaisevat, kuinka pitkän ajan tarkalleen kuluttavat työhön. (Viitala 2004, 279.)

Työntekijälle voidaan maksaa myös kertaluonteisia rahapalkkioita. Näiden perusteena voi olla esimerkiksi tuotekeksintö, muu keksintö, kehittämisaloite, hyvän tuloksen bonus, jouluraha, muu kertapalkkio, olosuhteelliset (ilta-, yötyö- ja vuorolisät) tai lisätaidot (kielitaitolisä). (Viitala 2004, 279.)

Tulospalkkaus on yleisnimitys suorituksiin ja tuloksiin perustuville palkkausmuodoille. Se on yleistynyt tasaisesti 1970-luvulta lähtien myös Suomessa. Tulospalkkauksen käyttö on tyypillisintä erilaisissa myyntitehtävissä. Tulospalkkauksen periaatteita ovat seuraavat (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 279.):

- Tavoitteet määritellään etukäteen ja palkkio sidotaan niihin.
- Palkkion maksaminen riippuu tavoitteiden saavuttamisesta.
- Tulospalkkio on kiinteän peruskuukausipalkan lisä.

Tulosten palkkio perustuu yksilön, tiimin, yksikön ja koko organisaation aikaansaamiseen. Tavoitteet ovat taloudellisia, määrällisiä ja laadullisia ja niissä pyritään parempaan tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Joskus syynä on organisaation muutos- ja kehittämisprosessin vauhdittaminen. Vahvasti tulossidonnainen palkkaus lisää ponnistuksia saada tuloksia aikaan. Kääntöpuolena on liiallinen yrittäminen, jonka seurauksia ovat uupuminen, fyysiset vaivat ja myynnin alalla pakkotyö, mikä johtaa asiakkaiden menettämiseen. Palkkauksessa on epäonnistuttu, mikäli määrää on onnistuttu lisäämään ja laatu ja tuottavuus heikkenevät. (Viitala 2004, 279-280.)

Tulospalkkiojärjestelmä edellyttää periaatteisen luomista ja mittareiden luomista. Mittareiden on oltava selkeitä, yleistajuisia, luotettavia ja hyvään kehitykseen johtavia koskien tuotannon tai myynnin määrää, yksikön liikevaihtoa tai työsuorituksen laatua. Tiimityö on tuonut palkkaukseen haasteensa noustessaan yksilöpalkkauksen rinnalle. Tähän kuuluvat tiimien palkitseminen kollektiivisesta tuloksesta. Palkkauksen kuuluisi osaltaan johdattaa ihmiset tukemaan myös toisiaan, ei vain keskittymään omaan yksilösuoritukseensa. Henkilöstörahaosuudet ovat palkanlisä. Yritys voi siirtää tulokseen perustuvia voittopalkkioita henkilöstön perustamaan ja hallinnoimaan henkilöstörahaan. Rahaston varat on käytettävissä esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin lisäämiseen. (Viitala 2004, 280.)

Optiot ovat taloudellinen kannustin, joka vaikuttaa pitkällä aikavälillä. Käytäntö on, että henkilöstölle annetaan palkkioksi oikeus merkitä tietty määrä yrityksen osakkeita. Palkkion suuruus riippuu yrityksen tuloksesta l. työntekijöiden työpanoksen onnistumisesta. Tyypillisiä palkintakohteita ovat ylimmän johdon palkitsemiskeino, avainhenkilöiden palkitseminen tai koko henkilöstön palkitseminen. Malli on tullut Suomeen eritoten USAsta. Siellä yritykset laativat erityisiä osakeomistusohjelmia, joilla suunnitellaan optioiden käyttö palkitsemiskeinona. Erityinen piirre on optioiden voimakas riippuvuus yrityksen

menestyksestä. Menestyvissä yrityksissä optiot ovat ns. kultakaivos, jonka merkitys kamppailevissa yrityksissä on vähäinen. Maksajia ovat yrityksen omistajat, jotka luovuttavat osakkeiden lunastusmahdollisuuden myötä oikeuden osallistua yrityksen voitonjakoon tulevaisuudessa ja omistusoikeutta yritykseen. Keskeisenä tavoitteena on tehostaa yrityksen menestymisestä vastaavien henkilöiden sitoutumista tuloksentekoon. (Viitala 2004, 280-281.)

Luontoisedut ovat taloudellisia arvoja sisältäviä etuja. Näissä tapauksissa työntekijän maksama osuus on pienempi kuin koko kustannus. Luontoisetuja ovat esimerkiksi (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 281.):

- ateriaetu
- asuntoetu
- autoetu
- puhelinetu
- vapaaehtoiset eläke- ja sairausvakuutukset
- matkaliput työmatkoille
- mökin tai lomaosakkeen käyttöoikeus
- veneen käyttöoikeus
- korkoetu yrityksen myöntämästä luotosta
- ulkomaanmatkat
- kodinhoitoapu

Yleisiä palkkaustapoja ovat (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 281.):

- palkitaan suorituksista (osa palkasta riippuu työntekijän suoritustasosta, joka pohjautuu osaamiseen, sitoutumiseen ja ponnisteluihin)
- palkitaan taidosta (työntekijä saa lisäpalkkaa esimerkiksi jokaisesta osaamastaan työvaiheesta tai –taidosta)
- palkitaan tehokkuudesta ja tuottavuudesta (työntekijät saavat palkkion yksikönsä kustannussäästöjen ja tulosten perusteella)
- palkitaan kertasuorituksista (työntekijälle voidaan maksaa pysyvän kuukausipalkan lisäksi tai sen sijasta kertaluonteisia korvauksia)

(Viitala 2004, 281.)

Palkka on maksettava rahana. Erikseen sovittuna palkka voidaan maksaa myös kokonaan tai osaksi rahanarvoisina etuuksina tai tavaroina. Palkka on maksettava vähintään

kerran kuussa, joissain tapauksissa kahdesti kuussa. Se on maksettava myös viikon mittaiselta sairastamisjaksolta. Tästä on kumminkin alakohtaisia poikkeamia työehtosopimuksissa. Kaikista palkanmaksun yksityiskohdista on annettu ohjeita työehtosopimuksissa ja työehtosopimuksissa. Näissä on tavoitteena turvata työntekijän oikeus saada korvaus tekemästään työstä. (Viitala 2004, 281-282.)

Työnantajan on pidettävä palkkalistaa jos palveluksessa on vähintään 3 työntekijää. Listassa on oltava palkan määrä, luontoisetujen arvo, työn suorituksesta aiheutuneet kustannukset, ennakonpidätyksen määrä ja työntekijälle maksettu määrä. Työntekijälle on annettava tilinauha tai vastaava palkkakuitti, jossa lukee palkanmaksujakso, palkanmaksuerät, peruspalkka, erilaiset lisät, sunnuntaikorvaukset, lisätyökorvaukset, ylityökorvaukset ja muut mahdolliset korvaukset. Palkkatodistus on annettava aina, kun työntekijä pyytää. Siitä on selvittävä palkkakertymä edelliseltä ja kuluneelta kalenterivuodelta sekä viime palkanmaksukaudelta, palkanmaksukauden pituus, viime kaudelta suoritettu ennakonpidätys, lisät, lomarahat, lomakorvaukset, palvelussuhteen alkamis- ja päättymispäivä, palkansaajan henkilötiedot sekä tiedot palkanmaksajasta. (Viitala 2004, 282.)

Palkkakuittiin kuuluvat myös henkilösivukulut, kuten sosiaalivakuutusmaksut (sosiaaliturvamaksu, työeläkemaksu ja työttömyysvakuutusmaksu), tapaturmavakuutusmaksu ja ryhmähenkivakuutusmaksu. (Viitala 2004, 282.)

Sosiaaliturvamaksu on erä, jolla kerrytetään valtion sairausvakuutusvaroja, kansaneläkevaroja ja lapsilisävaroja. Sen suuruus määritellään prosentteina palkasta. Työnantajan maksun suuruus vuonna 2004 oli 3 - 6,1 % riippuen palkkojen ja poistojen määrästä. Työntekijältä perittävä määrä oli 1,5 %, minkä työnantaja tilittää valtiolle. (Viitala 2004, 282.)

Työttömyysvakuutus on työnantajan ja työntekijän kannettavana oleva maksu, jolla katetaan työttömien päivärahat. Työnantajan osuus 2,5 % lasketaan aina ennakonpidätyksen alaisten palkkojen määrästä, n. 841 000 € asti vakuutusmaksu on 0,6 %. Palkansaajan maksu on 0,25 % palkasta. (Viitala 2004, 282.)

Työeläkemaksut perustuvat työnantajan lakisääteiseen velvollisuuteen huolehtia työntekijöidensä eläketurvasta. Yrittäjillä on oma eläkevakuutuksensa. Eläkejärjestelmää ylläpitää ja valvoo Eläketurvakeskus. Heiltä saa neuvontaa ja apua eläketurvan järjestämistä koskeissa asioissa. Tämän piiriin kuuluvat kaikki työsuhteet. Työeläkemaksuista käytetään lyhenteitä riippuen laista, johon ne perustuvat. Eläkelakeja ovat (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 283.):

- TEL (työntekijäin eläkelaki)
- TaEL (taiteilijoiden ja eräiden erityisryhmien eläkelaki)
- LEL (lyhytaikaisissa työsuhteissa olevien työntekijäin eläkelaki)
- MEL (merimieseläkelaki)
- VEL (valtion eläkelaki)
- KVTEL (kunnallisten viranhaltijain ja työntekijäin eläkelaki)
- KiEL (evankelis-luterilaisen kirkon eläkelaki)
- YEL (yrittäjien eläkelaki)

Työnantajain työeläkemaksuilla katetaan vanhuuseläkkeet, ikärajana yleensä 65v, työkyvyttömyyseläkkeet, osatyökyvyttömyyseläkkeet, kuntoutustuet, kuntoutusrahat, työkyvyttömyyseläkkeet, perhe-eläkkeet, varhennetut vanhuuseläkkeet, yksilölliset vanhuuseläkkeet, yksilölliset varhaiseläkkeet ja osa-aika-eläkkeet. TEL-maksu oli vuonna 2004 21,4 % ennakonpidätyksen alaisista palkoista. Työntekijän osuus tästä oli 4,6 % palkasta, työnantajan osuus 16,8 % palkasta. Yli 50 työntekijän yrityksissä vakuutusmaksuprosentti riippuu työntekijöiden iästä, sukupuolesta (vieläkin?) ja aiemmista työkyvyttömyyseläketapauksista. Yrityksillä on myös osittainen omavastuu kustannuksista työkyvyttömyystapauksissa ja kuntoutustapauksissa. Mitä enemmän työntekijöitä, sitä suurempi on omavastuu. Työnantajalla on myös osittainen vastuu työttömyyseläkkeistä. Tuhannen työntekijän yrityksissä vastuu työkyvyttömyyseläketapauksissa on 100%. (Viitala 2004, 282-283.)

Työnantajan on tehtävä ilmoitus palkkaamastaan työntekijästä 3 kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta yksityiseen työeläkeyhtiöön, eläkekassaan ja eläkesäätiöön. Palkan perusteella laskettu eläkemaksuosuus peritään työnantajalta säännöllisin väliajoin, esimerkiksi 4 kertaa vuodessa. Eläketurvaa voidaan parantaa lisäeläkevakuutuksella ja vapaamuotoisella eläkevakuutuksella. Jälkimmäisiä ovat ryhmäeläkevakuutus ja yksilöllinen eläkevakuutus. Työntekijän eläkkeen tasoa voidaan parantaa eläkeikää alentamalla, parantamalla perhe-eläkkeen määrää, väljentämällä eläkkeen saamisehto-

ja tai lisäämällä eläkkeeseen hautausavustus. Eläkettä voidaan nostaa enintään 66 prosenttiin palkasta. Vanhuuseläkkeiden ikäraja on alennettavissa 55 vuoteen. Eläkkeeseen oikeuttavaa palvelusaika on laskettavissa alkaen 25 vuodesta. (Viitala 2004, 283-284.)

Tapaturmavakuutus on työnantajalle pakollinen. Kaikki työntekijät on vakuutettava työssä tai työmatkalla sattuvan vahingon tai tapaturman varalta. Se maksetaan vakuutuslaitokseen. Jokaisesta uudesta työntekijästä on tehtävä ilmoitus. Pienissä yrityksissä se tehdään taulukon perusteella, isommissa maksu voi olla osittain yksilöllinen. Tällöin on huomioitava alan tapaturma-alttius ja maksu määritellään joka vuosi erikseen. Suurissa yrityksissä vakuutusmaksu lasketaan kokonaan yrityksen tapaturmariskin mukaisesti. Tapaturmavakuutus lasketaan ennakonpidätyksen alaisista palkoista luontoisetuineen. Maksut vaihtelivat vuonna 2004 0,4 ja 7,4 % välillä. (Viitala 2004, 284.)

Työntekijöiden ryhmähenkivakuutuksen piiriin kuuluvat kaikki työeläkelakien alaiset työntekijät, joilla on edunsaaja. Maksun turvin kuoleman sattuessa edunsaajat saavat vakuutussumman. Ryhmähenkivakuutusmaksun suuruus oli vuonna 2004 keskimäärin 0,08 % palkkasummasta. (Viitala 2004, 284.)

Työnantajan on maksettava sairausajan palkka työehtosopimuksen mukaisesti. Tämän jälkeen päivärahat maksaa Kela. Sopimuksissa ja työpaikoilla on määräykset siitä, milloin työntekijän on esitettävä lääkärintodistus sairaspöytäkirjastaan. Työehtosopimuksessa on myös sovittu sairaiden lasten palkallisesta hoitoajasta. (Viitala 2004, 284.)

Työ- ja virkaehtosopimuksissa on määräyksiä työnantajan palkanmaksuvelvollisuudesta, etenkin äitiyslomalla, isyyslomalla ja vanhempainlomalla. Työehtosopimuksen mukaan vanhemmilla on oikeus jäädä pois työstä hoitamaan lasta. Lapsen hoidosta johtuvia vapaita ovat äitiysloma, isyysloma, vanhempainloma, varsinainen hoitovapaa, tilapäinen hoitovapaa ja osittainen hoitovapaa. Varsinainen hoitovapaa voi kestää, kunnes lapsi täyttää 3 vuotta. Tilapäinen hoitovapaa kestää enintään 4 työpäivää. Se on mahdollinen alle 10-vuotiaiden lasten äkillistä sairauden hoitamista tai hoidon järjestämistä varten. Edellytyksenä on molempien vanhempien kodin ulkopuolinen työ. Osittaisella hoitovapaalla työntekijä voi tehdä lyhyttä päivää (6t / pv) lapsen peruskoulun alkuun. (Viitala 2004, 284.)

Ammattiyhdistysjäsenmaksun perinnän ja tilityksen ammattiliitoille hoitaa työnantaja. Asiasta on sovittu työmarkkinoiden keskusjärjestöjen kesken. Perintä sisältää useita tiedon keräämiseen ja raportointiin liittyviä veloituksia, kuten työntekijäkohtaisten selvitysten antamisen luottamusmiehelle perityistä maksuista ja ilmoitukset ammattiliitoille työsuhteiden päättyessä. (Viitala 2004, 284-285.)

Palkkaturva on järjestelmä, jossa valtio maksaa työntekijöille palkkasaatavat, jos yritys tulee maksukyvyttömäksi tai joutuu konkurssiin. Tämän jälkeen yritys on maksuvelvollinen valtiolle. Järjestelmää ylläpidetään työnantajien ja työttömyysvakuutusmaksujärjestelmän avulla. Tämän kuuluisi kattaa se osa palkoista, jota ei saada perityksi työnantajalta. Työntekijän tehtävänä on perätä maksamatta jääneitä palkkojaan palkkaturvana. Tämä edellyttää hakemusta työvoimatoimistoon tai TE-keskuksen työvoimaosastolle. Valtio maksaa palkkaturvana erääntyneitä palkka- ja muita saatavia enintään 15 200 €. Palkanmaksuun liittyvää neuvontaa saa työnantajajärjestöistä, ammattijärjestöistä, vakuutusyhtiöistä, Kelalta tai maksua vastaan kirjanpitoimistoilta. (Viitala 2004, 285.)

Muita palkitsemiskeinoja ovat terveydenhuolto, henkilöstöruokailu, virkistys- ja vapaaajan toiminta, asuntojärjestelyt ja muut henkilöstöpalvelut. Lisäksi on olemassa nk. sosiaaliset palkkiot. Terveydenhuolto on lain määräämä oikeus työntekijöille. Jokainen työnantaja on veloitettu järjestämään työntekijöilleen terveystarkastukset, työpaikkaselvitykset, vajaakuntoisten työntekijöiden työssä selviytymisen seurannan, terveyden vaaroista tiedottamisen, niihin liittyvään ohjaukseen osallistumisen ja ensiavun järjestämiseen osallistumisen. Toisinaan järjestetään myös hammashoito ja erikoislääkäripalvelut, joista Kela korvaa osan. (Viitala 2004, 285.)

Henkilöstöruokailun järjestäminen on työnantajille vapaaehtoista toimintaa. Laki tosin velvoittaa järjestämään tilat henkilöstön ruokailua varten. (Viitala 2004, 285.)

Virkistys- ja vapaa-ajantoiminta kuuluvat myös yrityksen vapaaehtoisesti järjestämien etujen piiriin. Toiminnan mahdollistamiseen kuuluvat yrityksen omistamat ja henkilöstönsä käyttöön varaamat lomaviettopaikat, yleisiin lomaviettokohteisiin myöntämä tuki ja erilaiset kerhot, harrastustilat sekä harrastuksiin myönnetty tuki. Nykyään on

tavallista tukea esimerkiksi liikuntaa salivuoroilla tai kuntokäynneillä uimahalleihin, kuntosaleille jne. (Viitala 2004, 285.)

Myös asuntojärjestelyt kuuluvat joidenkin yritysten etuihin. Se voi olla myös työntekijöiden houkuttelua esimerkiksi vuokraamalla henkilöstölle asuntoja, asuntolainan hankinnassa auttamalla ja tarjoamalla erilaisia asumisjärjestelyjä. Omien asuntojen hankkiminen tai rakentaminen ei viime vuosina ole ollut yritysten suosiossa sen sitoman runsaan pääoman takia. (Viitala 2004, 285-286.)

Muita henkilöstöpalveluja ovat päivähoitopalvelut, ylimääräiset vapaapäivät, henkilökunta-alennukset yrityksen tuotteista tai palveluista ja sosiaaliset palkkiot. Sosiaaliset palkkiot ovat niitä palkitsemiskeinoja, joita ei voi mitata rahassa. Ne ovat tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat työntekijälle mielihyvää ja motivaatiota. Ne saavat työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi työyhteisössä ja organisaatiossa. Keskeisiä palkitsemiskeinoja ovat kiitos ja tunnustuksen antaminen. Niitä ovat myös tavarapalkkiot, työntekijän kuva seinällä esim. kuukauden työntekijänä ja maininnat henkilöstölehdissä. Kiitosta on säädelty Suomessa kateuden pelossa. Tämän seurauksena toivottua käyttäytymistä ei usein ole palkittu näkyvästi. Julkinen tunnustus on tehokas keino kulttuurin muuttamiseen. Se edellyttää johdonmukaista ja oikeudenmukaista linjaa kuten muutkin palkitsemiskeinot. Julkiset tunnustukset ovat tavallisimpia juhla- ja merkkipäivien ja eläkkeellesiirtymisen yhteydessä. Sen ongelmana tosin on persoonattomuus. Automaattinen tunnustus ei kumminkaan tuota henkilökohtaista mielihyvää samalla lailla kuin henkilökohtaisen aikaansaannoksen huomioiminen, mutta ne voivat kääntyä positiivisiksi, jos niihin saadaan aidon persoonallinen henki. (Viitala 2004, 286.)

Sosiaalista yhteenkuuluvuutta luovia tilanteita ovat erilaiset tapahtumat, juhlat ja muut yhdessäoloon tarkoitetut tilanteet. Niillä on motivoiva ja sitouttava vaikutus organisaatioon. Statussymboleilla on motivoiva vaikutus etenkin korkeassa asemassa olevalle heidän nauttiessaan pysäköintipaikasta, sihteerin mahdollisuudesta, hyvästä huoneesta ja yrityksen kännykästä. Näissä on silti oltava varovainen haittavaikutusten takia. Käytönä motivaatiokeinona on selkeä, perusteltu ja läpinäkyvä politiikkansa. (Viitala 2004, 286.)

Edustaminen tarjoaa väylän mielenkiintoisiin kontakteihin ja oppimiseen. Sillä on tärkeä psykologinen merkitys. Yksi tapa on rakentaa suhteensa omaan organisaatioon uudesta näkökulmasta. Edustajaksi valitseminen motivoi työntekijää. Edustajaksi kannattaa hakea kaikilta hierarkiatasoilta – sopivia tilaisuuksia, vierailuja ja tapahtumia löytyy runsaasti kaiken tasoille. Nykyään edustamisen hoitaa lähinnä johtoporras. Tätä ei kumminkaan käytetä palkitsemiseen niin paljon kuin voisi. (Viitala 2004, 286-287.)

Useimmin motivaatiokeinona toimii palkka. Perinteisen ajattelun mukaan ihminen tekee työtä ansaitakseen elantonsa. Palkan merkitys on suurempi, kun työ on henkisesti köyhää, ruumiillisesti raskasta tai epämiellyttävää. Työssä motivoituminen on hyvin monisyinen ilmiö, johon vaikuttavat monet erilaiset asiat ja yksilöllinen tilanne. Ching (1977) on määritellyt palkan monisyisenä rutiinina (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 287.):

- Palkan suhteellinen merkitys riippuu yksilön tarpeista: Perustarpeiden tyydyttyä jälle palkka on tärkeä.
- Palkan suuruus vaikuttaa sen merkitykseen: mitä enemmän työntekijä saa palkkaa, sitä vähemmän se merkitsee.
- Asema vaikuttaa palkan merkitykseen: merkitys vähenee hierarkian yläpään nouseessa.
- Suoritustarve vaikuttaa palkan merkitykseen: menestymisen halu ja vahva kokemus sisäisestä tyydytyksestä vähentävät palkan suhteellista merkitystä.

(Viitala 2004, 287.)

Palkan merkitys hyvien suoritusten motivoijana on ongelmallinen. Huonoa palkkaa nauttiva, tyytymätön työntekijä ei todennäköisesti motivoitu antamaan parastaan vaan odottaa mahdollisuutta siirtyä muualle. On myös ihmisiä, jotka tekevät työnsä kokonaisvaltaisesti ja mahdollisimman hyvin sisäisen tarpeen vuoksi ja riippumatta palkan suuruudesta. Joskus palkankorotus ei vaikuta lainkaan huonoa työsuoritusta tehneeseen työntekijään, vaikka henkilö olisi ilmoittanut juuri huonon palkan syyksi heikkoon motivaatioonsa. Palkka ei ole yksiselitteinen tekijä, jonka avulla motivaatio laskee tai nousee. Joskus yhteys näiden välillä on olematon. (Viitala 2004, 287.)

Palkan merkitys vaihtelee eri ryhmissä. Pientä palkkaa saava koettaa tyydyttää perustarpeet ja palkka toimii tällöin motivaation lähteenä. Korkea palkka taas nähdään usein statussymbolina. Onkin todettu, että mitä suurempi palkka, sitä vähemmän palkalla on

merkitystä. Toisaalta taas mitä antoisampi työ, sitä vähemmän palkalla on merkitystä. Palkka on myös arvon mitta, kuten raha yleensä. Ihminen kokee myyvänsä yritykselle aikansa, voimavaransa ja osaamisensa. Palkka on myös panostuksen hinta. Mitä korkeampi hinta, sitä arvokkaampi on oma panos. Nk. alihinnoittelu aiheuttaa turhautumista, minkä seurauksena on siirtyminen muualle paremman palkan perässä. (Viitala 2004, 288.)

Monet ihmiset arvostavat rahaa, mutta eivät ole valmiita uhraamaan voimiaan ja vapaa-aikaansa sen hankintaan. Tämän takia onkin kehitetty rahapalkkiojärjestelmä. Se motivoi aiempaa parempiin suorituksiin kun kolme edellytystä täyttyy seuraavasti:

- Raha motivoi sellaista henkilöä, joka arvostaa rahaa ja on valmis sietämään kielteisiäkin asioita sitä saadakseen (kova työtahti, ylityöt). Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi nuori työntekijä, jolla on tavoitteena omistusasunnon hankinta.
- Työntekijä havaitsee sillä olevan selkeä yhteys suoritukseen. Rahapalkkion määrä seuraa tällöin suorituksen laadun käyrää.
- Työntekijän pitää voida itse vaikuttaa suoritukseensa. Suurempi palkkio koetaan ponnistelujen tuloksena.

Palkan merkitys työntekijöiden arvostuksissa vaihtelee tehtävän, ajankohdan ja yksilön välillä. Herzberg on luonut tästä kaksifaktoriteorian:

- tyytymättömyys palkkaan heijastuu työhön ja saa aikaan negatiivisia vaikutuksia
- palkan on oltava kohdallaan, jotta työntekijä vapautuu siihen liittyvästä tyytymättömyydestä ja voi käyttää energiansa työn tekemiseen ja kehittämiseen

(Viitala 2004, 288.)

Motivaatio- ja suoritustaso ovat toisinaan korkeampia suoritus- kuin aikapalkkajärjestelmässä. Ne eivät sisällä yksioikoisia yleistämiä. Palkkaperusteiden muutoksista on tehty useita selvityksiä. Peltonen ja Ruohonen (1991) ovat tehneet yhteenvedon yhteensä 73 työpaikan tiedoista (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 288-289.):

- Siirryttäessä kiinteästä palkasta palkkiopalkkaan
 - o tuotannon tehokkuus nousi keskimäärin 30-40%
 - o laatutaso pysyi ennallaan
 - o vaihtuvuus pysyi ennallaan
 - o poissaolot vähenivät jonkin verran

- o ilmapiiri parani työpaikalla.
- Siirryttäessä urakkapalkasta kiinteään palkkaan
 - o tuotannon tehokkuus laski 10-20%
 - o laatutaso parani 14% tapauksista ja huononi 3% tapauksista
 - o poissaolot pysyivät samoina
 - o työpaikan ilmapiiri rauhoittui.
- Siirryttäessä urakkapalkasta palkkiopalkkaan
 - o tuotannon tehokkuus nousi 10-15%
 - o laatutaso parani 14% tapauksista
 - o poissaolot ja vaihtuvuus vähenivät jonkin verran
 - o työpaikan ilmapiiri parani.

Tuloksissa ei tosin ole huomioitu arvioinnin lähtökohtia ja syitä tehtyihin muutoksiin. Näin tulokset jäävät jonkin verran vajaiksi luotettavuudeltaan.

(Viitala 2004, 288-289.)

Suoritukseen sidottu palkkaus ei ole tehokas silloin, kun työ tuottaa paljon sisäisiä palkkioita. Sen sijaan tavoitteena on nostaa pysyvästi työmotivaatiota työn muotoilun ollessa tehokkaampi keino kuin palkkaus. Kun työtä ei voida laajentaa ja rikastaa antoisammaksi ovat palkkaus ja muut ulkoiset palkitsemiskeinot välttämättömiä. Palkkaustavan muutos motivoi vain lyhyellä aikavälillä, jos työ itse ei anna mitään sisäistä tyydytystä. (Viitala 2004, 289.)

Motivaatiomalleja voidaan hyödyntää mm. lisäämällä työlle riittävän konkreettinen tavoite. Tavoite on koettava mahdolliseksi saavuttaa ja mitattavissa. Mittauksessa käytetään julkistettuja ja yhteisesti hyväksytyjä kriteereitä, joita toistetaan tarpeeksi usein, jotta saadaan käsitys työn kehityksestä. Motivaatiomalleja voidaan lisätä kannustavan ja pääasiallisesti myönteisen johtamisen keinoin. Näihin kuuluvia keinoja ovat mm. ihmisten kunnioittaminen, luottaminen, avoin keskustelu ja tuki valaen luottamusta suoriutumiseen ja motivoiden yrittämään. (Viitala 2004, 289.)

5.9 Henkilöstön hyvinvointi ja henkilöstövarallisuus

Yrityksen toiminnan tuloksen voi taata vain hyvinvoiva henkilöstö. Hyvinvoinnin ylläpito onkin haaste sekä yritykselle että henkilöstölle. Yrityksen kulttuuria onkin kehitettävä

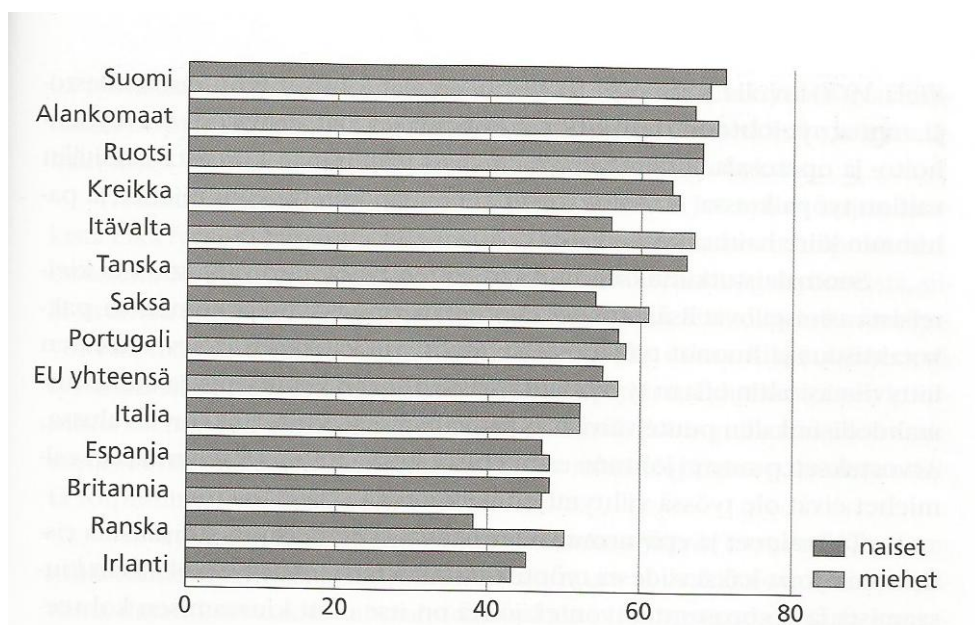
sellaiseksi, että työntekijän fyysisestä ja psyykkisestä jaksamisesta ja terveydestä huolehtiminen olisi arvo, johon kannustettaisiin jokaista työntekijää myös oma-aloitteisesti (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 290.). Työnantaja ei yksin vastaa hyvinvoinnista, mutta voi edistää sitä. Henkilöstön hyvinvoinnin kulmakiviä ovat terveys, kompetenssi (pätevyys, osaaminen), fyysinen työympäristö ja psyykkinen työympäristö. (Viitala 2004, 290.)

Yritysten haaste työntekijöidensä hyvinvoinnin takaamisessa on nyt erityisen kova, etenkin kun markkinoiden epävarmuus ja nopeat muutokset ovat aiheuttaneet määräaikaisten työsuhteiden lisääntymistä, henkilöstön määrän vähenemistä suhteessa työmäärään ja ylitöiden määrän kasvua. Työntekijöiden joustavuudella on myös kielteisiä kääntöpuolia, mikä olisi tiedostettava jokaisessa yrityksessä. Tilastokeskus onkin tehnyt työoloselvityksiä vuodesta 1977, joiden varassa voidaan arvioida työolojen muutosta melko luotettavasti. Tutkimukset perustuvat laajojen palkansaajajoukkojen haastatteluihin eri aloilla ja kuvaavat työntekijöiden omia kokemuksia työstä ja työoloista. Niiden mukaan työpaineet ja epävarmuus ovat lisääntyneet 1980-luvulta lähtien sekä Suomessa että kansainvälisesti. Kilpailun kiristyminen ja tietotekniikan kehitys ovat lisänneet kaikessa työssä tehokkuus-, tuottavuus- ja joustavuuspaineita. Lisäksi työsuhteiden määräaikaisuus ja epävarmuus työn jatkumisesta ovat rasittaneet työpaikkoja. Väkeä onkin lisätty vain ääritilanteissa, johon asti henkilöstön oletetaan venyvän paineen alla. (Viitala 2004, 290-291.)

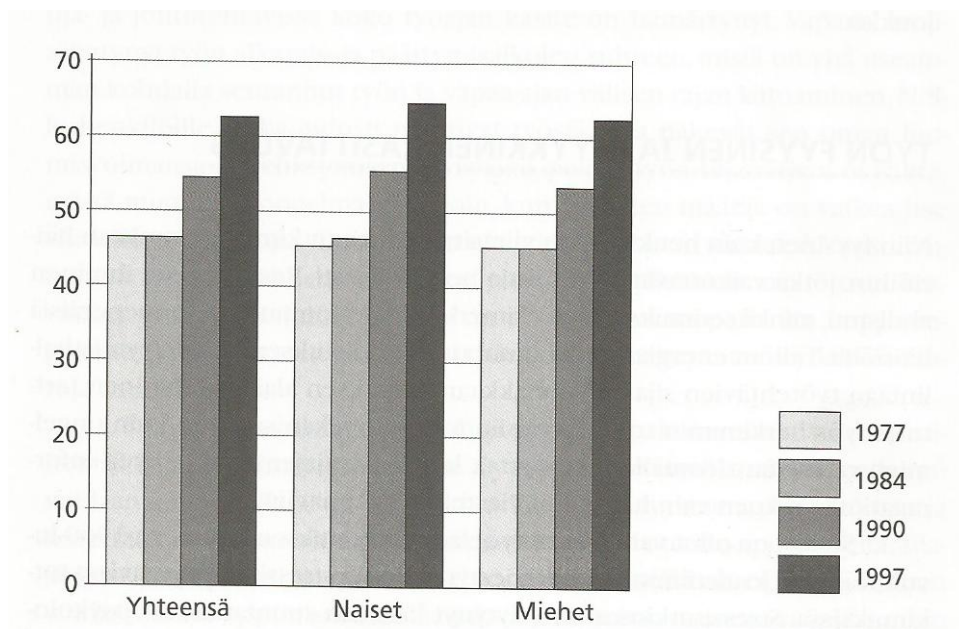
Työtahti koetaan erilaisiksi eri maissa kulttuurista riippuen. Suomessa teollisuuden alat johtivat työn rasiustilastoja vielä 1970-luvulla. Nyt johtoon ovat kirineet kunnalliset alat, kuten terveydenhoito ja opettaminen. Rasitus nähdään lievempänä valtion työpaikoissa, tosin naiset ovat kiireisempiä kuin miehet pahimman rasituksen kohdistuessa keski-ikäisiin. (Viitala 2004, 291-292.)

Suomalaistutkimuksen mukaan eniten työoloihin vaikuttavia kielteisiä asioita ovat lisääntynyt kiire, epävarmuus työn jatkumisesta, pakkotahtisuus ja huonot työjärjestelyt. Tyytymättömyyttä lisäävät huono palkkaus ja arvostuksen puute (tutkimuksen mukaan esimiesten taholta tuleva). Kehittymis- ja etenemismahdollisuuksien puute aiheuttaa tyytymättömyyttä nykyään enemmän kuin 1980-luvun alussa. Työpaineet ja epävarmuus vaikuttavat työyhteisöön sosiaalisina ristiriitoina. 2 viidestä on havainnut työpai-

kalla kiusaamista, 16% on ollut kiusaamisen kohteena. 300 000 (rajallinen kysely) tuntee tulevansa kiusatuksi työpaikalla. (Viitala 2004, 292.)



Kuvio 17: Kokemus työtahdin kireydestä EU-maissa
(Tilastokeskus 1998 teoksessa Viitala 2004, 291)



Kuvio 18: Kokemus työtahdin kiristymisestä Suomessa
(Tilastokeskus 1998 teoksessa Viitala 2004, 291)

Työllä on fyysinen ja psyykinen rasittavuutensa. Ne johtavat häiriöihin, jotka heikentävät suorituksia. Seurauksena on esimerkiksi unettomuutta ja tunneperäisiä häiriöitä. Niiden seurauksena energiaa alkaa suuntautua ahdistuksen käsittelyyn ja hallintaan työtehtävien sijasta. Ihminen tarttuukin herkemmin tunneperäisiin torjuntamekanismeihin kuin ongelmien ratkaisuun. Ihminen saattaa samalla lakata havaitsemasta kaikkea informaatiota tarttuen vain harvoihin viesteihin ja kanaviin. (Viitala 2004, 292.)

Myös stressi on ollut varsinaisen työelämä tutkimuksen kohteena 1960-luvulta lähtien. Siitä on tehty psykologisia ja psykofysiologisia tutkimuksia, työstressitutkimuksia ja tutkimuksia keskittyen stressin ilmenemiseen ihmisessä. (Viitala 2004, 292.)

Kuormitustekijät painottuvat eri tehtävissä eri tavoin. Johtajan työn ja liukuhihnan äärellä työskentely painivat eri luokissa kuormitustekijöitä tutkittaessa. Psyykinen kuormitus riippuu yksilöllisistä ja tilanteittain vaihtelevista tekijöistä, joihin kuuluvat persoonalliset ominaisuudet, työtaidot ja fyysinen kunto. Jotkut ns. puskuritehtävistä ovat suhteellisen pysyviä, jotkut tilanteesta riippuvia. Yksityiselämän kriisi saattaa tilapäisesti heikentää kuormitussietokykyä. Alikuormituskin ovi aiheuttaa turhautumista. Työ ei välttämättä tarjoa henkistä eikä fyysistä haastetta, jolloin kiinnostus ja yrittäminen laskevat helposti. Seurauksena on alisuoriutuminen. Kuormituksen sopiva määrä on myönteinen näkökulma sen antaessa tarkoituksellisuuden tunnetta tekijälleen. Haitallinen kuormitus voi olla tilapäistä seurauksinaan ohimenevä fyysinen väsymys työpäivän aikana tai kyllästyminen. Lyhytkestoinen kuormitus menee ohi yleensä muutamassa päivässä. Pahimmillaan kuormituksesta seuraa pitkäkestoinen uupumus seurauksenaan loppuun palaminen. Toipuminen tällaisesta voi kestää jopa vuosia. (Viitala 2004, 292-293.)

Ylitöistä on keskusteltu 2000-luvulla paljon. Ne ovat vakiintuneet ylemmillä toimihenkilöillä ja johtotasolla osaksi normaalia työrutiinia ilman korvauksia tai vapaiden lisääntymistä. Keskustelu asiasta on hankalaa käsitteen hämähäryttyä monissa asiantuntija- ja johtotehtävissä. Samalla liukuva työaika on lisääntynyt aiheuttaen työn ja vapaa-ajan rajojen häilymistä. Työstä nauttivilla ei tällaista ongelmaa ole. Ylitöiden määrää ei kumminkaan voi säädellä joten yllirasituksen uhka on huomattavan suuri. Rajuinta ylitöiden kehitys on valtion työpaikoilla. Vaarana tosin on aina loppuun palaminen. (Viitala 2004, 293.)

Työssä uupumista, väsymystä ja henkistä pahoinvointia voidaan vähentää hyvällä työsuunnittelulla. Fyysisen hyvinvoinnin kannalta työ voidaan suunnitella niin, että turhat liikkeet, fyysinen rasitus, yksipuolinen rasitus ja kova rasitus vähenevät. Apuna voidaan käyttää laitteita, apuvälineitä, tilajärjestelyjä ja parempia työmenetelmiä. (Viitala 2004, 293.)

Psyykkisellä alueella voidaan lisätä oppimismahdollisuuksia ja toimintavapautta työssä. Näillä voidaan lieventää väsymystä, toimintatason heikentymistä ja stressiä. Ne voivat myös kohentaa työmotivaatiota ja oloa työpaikalla joko lisäämällä tai vähentämällä työmäärää. Työn sopiva rytmittäminen on tärkeää ja työn määrän ja vaativuuden on vaihdeltava. Jotta työntekijä voisi palautua, kannattaa työtä tasoittaa raskaiden ja kevyempien työjaksojen välillä. Lukuisa joukko kesken olevia asioita rasittaa, etenkin jos tietoa niiden loppuun saattamisen edellyttämästä ajasta ei ole. Älyllisesti haastavat työt olisikin oltava katkaistavissa rutiiniluonteisilla tehtävillä. Tasainen työrytmi ei kumminkaan ole aina ihmiselle paras. (Viitala 2004, 293-294.)

Sosiaalisella alueella työtä voidaan suunnitella vähentäen ihmisten välisiä ristiriitoja ja parantamalla ilmapiiriä. Työkokonaisuuksien väliset rajapinnat ja sisäiset asiakassuhteet kaipaavat pelisääntöjen kirkastamista. Vastuukysymysten selventäminen voi vähentää syntipukkien etsimistä työyhteisössä. (Viitala 2004, 294.)

Tyky-toiminta on parhaimmillaan prosessi, jossa kehitetään laajalti erilaisia työkykyä lisääviä ja ylläpitäviä asioita. Joskus on paikallaan tehostaa jonkin alueen tiedostamista merkittävämmällä kehittämishankkeella. Hankkeiden tukijoina toimivat mm. Työterveyslaitos ja Kela. Hankkeiden tavoitteena on ollut lisätä terveyttä ja tuottavuutta työpaikoilla edistäen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Hankkeiden tulokset ovat usein olleet myönteisiä, tuloksinaan tuottavuuden parantuminen, poissaolojen vähentyminen ja ylitöiden vähentyminen. Tyky-toimintaan kuuluu myös kilpailukykyä edistävien organisaatioiden kehittäminen. Sisältö ja muoto ovat yrityksen vapaasti määriteltävissä. Parhaimmillaan siihen sisältyy toimintaa kaikilta toiminta-alueilta (fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen). Guy Ahosen (1997) tekemän pientyöpaikkaselvityksen mukaan seuraavat tuottivat arvioiden mukaan kustannussäästöjä yrityksille suurimmasta pienimpään (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 294.):

- ergonomiset parannukset
- työyhteisön kehittäminen
- elintapojen parantaminen

Säästöt näistä olivat keskimäärin vajaat 12 000 € työntekijää kohden vuodessa, kun työtervesyhuoltoon uhrattiin keskimäärin vajaa 3 600 € työntekijää kohden. (Viitala 2004, 294.)

Raskaan työn määritelmä on selkeä: työntekijä joutuu käyttämään isoja lihasryhmiä joko oman kehonsa tai taakan liikuttamana. Selkeimmin tämän havaitsee usein työn aiheuttamasta hikoilusta. Kuormittumiseen vaikuttavat työn ja tekijän ominaisuudet, kuten tehtävien fyysiset vaatimukset, työntekijän terveydentila, toimintakyky, sukupuoli ja ikä. Toisinaan jatkuvasti toistuva liike saattaa aiheuttaa helposti rasitusvammoja ja kiputiloja. Paras lääke on työn suunnittelu niin, että se sisältää riittävästi vaihtelua ja monipuolista liikettä. Virheelliset työasennot lisäävät riskejä. Kevyessäkin työssä (esimerkiksi päätetyö) työasennot voivat tuottaa lihasjännityksen aiheuttamia vammoja. Toisaalta fyysiset vammat voidaan minimoida kiinnittämällä huomiota oikeisiin työasentoihin, liikesarjoihin ja ihmistä säästäviin työvälineisiin ja -laitteisiin. Työntekijän vapaa-ajan liikunnan tukeminen vähentää osaltaan terveyshaittoja. Raskaan työn tekijöille suositellaan venyttelyä ja vastaliikkeitä. Liikkumisen tehoa lisää sen tuomat endormfiinit. (Viitala 2004, 294-295.)

Talouden ja työmarkkinoiden alueella on kasvanut epävakautta, joka on johtanut epävarmuuteen. Nykyisin puhutaan pätkätyöstä, työn ja työttömyyden vuorottelusta ja yrittäjyydestä luonnollisena osana yhteiskunnallista kehitystä. Siirtyminen uuteen kulttuuriin ja ajattelu- ja elämäntapaan ei ole niin helppoa yksilötasolla. Aiemmin urapolku tehtiin samalla työnantajalla ja koulutuksesta työhön siirtyminen oli selviö. Tämä tilanne on muuttunut 1980-luvun lopusta lähtien. Nykyään työtä on tarjolla, mutta se ei välttämättä kohtaa maantieteellisesti eikä ammatillisesti työtä vailla olevaa joukkoa. Suhdannetyöttömyyden rinnalle on noussut nk. rakennetyöttömyys. (Viitala 2004, 295.)

Työn epävarmuus aiheuttaa useimmille ahdistusta. Sen kokeminen on tosin yksilöllistä. Vaihtelusta on voitu selittää tutkimusten mukaan 20% seuraavilla tekijöillä (Kinnunen & Nätti 1994, 1996; Roskies & Louis-Gueriin 1990) (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 295.):

- ympäristö ja organisaatiotekijät (organisaatiomuutokset, ilmapiiri)
- yksilöön ja hänen asemaansa liittyvät tekijät (sukupuoli, ikä, koulutus, ammatiasema)
- persoonallisuustekijät (elämänhallinta, sisäinen ja ulkoinen kontrolli, itsearvostus)

Eniten kokemiseen ovat vaikuttaneet yksilön asemaan kuvaavat tekijät, kuten aiemmat työttömyyskokemukset, työsuhteen määräaikaisuus ja yksilön persoonallisuus. Viimeisin näistä on hyvin ratkaiseva epävarmuuden siedon lähde yleisen elämänhallinnan tunteessa. (Viitala 2004, 295.)

Työstä ja sen jatkumisesta riippuvia ovat perheen perustamisen mahdollisuudet, kodin ja tarpeellisten tavaroiden hankkiminen ja mahdollisuus vapaa-ajan vieton nautintoihin. Myös muiden ihmisten arvostus riippuu työstä ja ammatillisesta asemasta. Mitä enemmän työntekijä tuntee hallitsevansa omaa elämäänsä ja mitä positiivisemmin hän katsoo asioita yleensä, sitä vähemmän hän kokee epävarmuutta. Markkinoiden epävarmuuden hallintaa ja samalla kilpailukykyä onkin pyritty yrityksissä lisäämään joustojen avulla. Yksi keskeinen keino on ollut välttää sitoutumista pitkiin työsuhteisiin, joten taloudellista riskiä on voitu vähentää. Näistä koituu silti myös kielteisiä seurauksia, jotka saattavat vähentää kilpailukykyä. Työn epävarmuuden on todettu heijastuvan psyykkisinä ja somaattisina oireina ja heikentyneenä sitoutumisena (Lim 1996, Rosenblatt & Ruvio 1996). Epävarmuus saa etsimään suurempaa varmuutta ja suunnittelemaan poislohtoa organisaatiosta. Myös työtyytyväisyys kärsii. (Viitala 2004, 295-296.)

Ikääntyneet työntekijät nähdään erityisryhmänä. Suomessa onkin käynnistetty Kansallinen Ikäohjelma vuonna 1998. Se tähtää ikääntyneiden työntekijöiden menestymiseen työelämässä ja työelämään sijoittumisen tukemiseen. Koulutuksella on tässä näkyvä sija vaikeuksien työmarkkinoilla johtuen ennen kaikkea koulutuksen laiminlyönnistä. Usein ajatellaankin, etteivät ikääntyneet tarvitse koulutusta. Työelämän huima kehitys vaatiikin kaikkine ikäryhmien jatkuvaa kehittämistä. Jos varttuneemmat työntekijät jäävät koulutuksen ja kehittymisen mahdollisuuksien ulkopuolelle ovat siitä luonnollisia seurauksia työn ilon menettäminen, kyllästyminen, tarpeettomuuden tunne ja varhainen eläkkeelle hakeutuminen. Ikäohjelman teesejä ovatkin (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 296-297.):

- Ikäihmisen osaaminen ja kokemus hyödynnetään työelämässä.

- Työllistymistä tehostetaan yksilöllisesti mitoitettulla täydentävällä ammattikoulutuksella ja työkykyä ylläpitävällä toiminnalla l. tyky-toiminnalla.
- Sosiaaliturvaan liittyvien ratkaisujen tulisi tukea ikääntyvän työelämässä pysymistä tai sinne palaamista, mistä ovat esimerkkeinä jo nyt tarjolla olevat osaaikaeläke ja vuorotteluvapaa.
- Niin vanhalla kuin nuorellakin on oikeus kokea työnsä arvokkaaksi ja itsensä arvostetuksi työntekijäksi.

(Viitala 2004, 296-297.)

Työsuojelutoiminnan tavoitteena on edistää kaikin tavoin turvallista ja terveellistä työskentelyä työpaikoilla. Työsuojelua koskevia säädöksiä löytyy työturvallisuuslaista, työsuojelun valvontalaista, työterveyshuoltolaista ja työmarkkinajärjestöjen tekemistä työsuojelua säätelevistä sopimuksista. Työsuojeluorganisaatio ei saisi olla erillinen saareke, vaan koko yrityksen hyvinvoinnin tukijärjestelmä. Jokaiseen työpaikkaan on työsuojelulain mukaan nimettävä työsuojelupäällikkö. Tämän toimenkuva on muuttunut 2000-luvulla. Vastuualue sisältää nykyään työsuojelun organisointia ja johtamista, tiedottamista, kouluttamista ja osallistumista organisaatioiden kehittämishankkeisiin (mm. organisaatiouudistukset). Työsuojelupäälliköt huolehtivat yritysturvallisuuskentästä ja työsuojelukentästä. Työntekijöitä edustavat työsuojeluvaltuutettu ja 2 varavaltuutettua, kun työpaikalla on vähintään 10 työntekijää. Mikäli työpaikalla on vähintään 20 työntekijää, toimii heidän etunsa mukaisesti myös työsuojelutoimikunta jäseninään myös työntekijöitä. Työsuojelupäällikkö toimii toimikunnat apunaan. Erityisiä haasteita ovat nykyään työssä uupumisen estäminen ja ympäristökysymykset. Parhaimmillaan työsuojelun asiantuntija toimii yhteistyökumppanina näissäkin edellä mainituissa hankkeissa. Työsuojelun piirisää tehdään esimerkiksi riskien arviointia, työsuojelun toimintaohjelmia ja henkilöstön kehittämishankkeita ja järjestelmäkartoituksia. (Viitala 2004, 297.)

Työterveyshuollon järjestäminen on lain mukaan jokaisen yrityksen velvollisuus. Se pyrkii selvittämään työpaikan terveysvaarat, hoitamaan terveystarkastukset vaarallisen työn yhteydessä ja tiedottamaan terveyden vaaroista. Työsuojeluviranomaiset valvovat, että lainmukaiset työterveyspalvelut on hoidettu kuntoon. Työterveyspalvelut voidaan järjestää omalla työterveysasemalla tai palvelut voidaan ostaa yksityiseltä tai kunnalliselta terveyskeskukselta. Ammattilaiset tulisi ottaa mukaan kehittämään työkykyä ylläpitävää toimintaa. Vain sairauksien ja vammojen hoitoon keskittyvä terveyden-

huolto ei ole yrityksen kannalta kaukonäköistä. Työterveyshuollon ja työsuojelun osajat on saatettava yhteistyöhön kehitettäessä yritystä turvalliseksi ja innostavaksi työpaikaksi. (Viitala 2004, 297-298.)

Henkilövarallisuuden laskelma on perinteinen, pitkälti kirjanpitoon perustuva yrityksen raportti, joka kertoo hyvin niukasti henkilöstöä koskevista asioista. Siitä selviävät henkilöstökustannukset ja henkilöstön määrä ja sen kehitys. Raportointi on paljastanut olennaiset puutteensa viime vuosina, kun yrityksen kilpailukykyä arvioidaan paljolti niihin kertyneen osaamisen, inhimillisen pääoman perusteella. Raportointia on täydennetty henkilöstötilinpäätöksillä, joissa tehdään sidosryhmille selkoa yrityksen henkilöstön tilasta. (Viitala 2004, 299.)

Henkilöstövarallisuuden laskelma I. henkilöstötase on johtamisen väline välittäen viestintää sidosryhmille. Tavoitteena on luoda kuvaa, kuinka kestäväällä pohjalla yrityksen virallinen tulos on tulevaisuutta ajatellen. Se voi toteutua vain, jos henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista on huolehdittu riittävän hyvin. Henkilöstöä koskeva tieto kerätään samaan dokumenttiin, josta tieto löytyy helposti ja joka myös kertoo asioiden välisistä syy-seuraussuhteista. Henkilöstötilinpäätöstä tai –raportointia ei ole vielä standardoitu, joten yrityksen voivat laatia sen haluamallaan tavalla. Raportit ovatkin toistaiseksi vielä kirjavia. Sen suuntaviivoja on kumminkin kehitetty: selkeimpiä esimerkkejä ovat Guy Ahosen Henkilöstötilinpäätös vuodelta 1998 ja Nokia Renkaiden henkilöstöraportti vuodelta 1998. Ainakin 150 pörssiyhtiötä tekee jo nykyään henkilöstöraportin. (Viitala 2004, 299.)

Henkilöstötilinpäätös I. henkilöstöraportti on arviointi- ja selvitystyön tuloksena syntynyt dokumentti, joka kirjoitetaan raportin muotoon. Se sisältää vapaamuotoisesti yrityksen liikeidean, toiminta-ajatuksen ja vision, henkilöstötuloslaskelman ja –taseen, henkilöstökertomuksen ja tunnusluvut. Siinä kuvataan ensimmäiseksi yritys ja sen strategia, jota henkilöstö on toteuttamassa. Samalla kuvataan tulevaisuuden kehitystä visiota kohden ja luodaan käsitystä tulevista osaamistarpeista. Siihen sisältyvät myös aivan viimeaikaiset muutokset ja kehitys. (Viitala 2004, 299-300.)

Henkilöstötuloslaskelma muistuttaa tavallista tuloslaskelmaa, mutta siinä on henkilömenot eritelty tarkasti. Se voidaan esittää myös tuloslaskelmana liikevoitosta tilikauden

voittoon tai tappioon. Muut kuluerät kuin henkilöstömenot on niputettu yhteen. (Viitala 2004, 300.)

Henkilöstötase sisällytetään vastaavaa-puolelle henkilöstöpääoman muun varallisuuden joukkoon. Henkilöstöpääoman tulokset lisätään tuloslaskelmaan. Taseeseen voidaan viedä myös henkilöstöpääoman arvonkorotus, jos yrityksen markkina-arvo osaamis-pääoman vuoksi ylittää kirjanpitoarvon. Edellisiä esityksiä ei voi sisällyttää yrityksen viralliseen tilinpäätökseen. Ihmisten taloudellisen arvon määrittelyä onkin pidetty eetti-sesti arveluttavana. (Viitala 2004, 300.)

Henkilöstökertomus on kuvaus henkilöstövoimavaroista ja niiden kehityksestä. Henki-löstövoimavaroja kuvataan yleensä kolmella ulottuvuudella: määrällä, laadulla ja henki-löstöorganisaatiolla. Siinä vertaillaan myös eri kausia ja mahdollisesti yrityksen eri yksi-köitä tai osia. Siinä esitetään kaikki se henkilöstön tilaa koskeva tieto, joka ei ilmene henkilöstötuloslaskelmasta tai henkilöstötulostaseesta. Henkilöstökertomus voi sisältää henkilöstövahvuuden, henkilöstön laadun, työyhteisön tilan ja tunnusluvut. (Viitala 2004, 300.)

Henkilöstövahvuus ilmoitetaan usein työntekijöiden lukumääränä tai henkilötyövuosina. Parhaan kuvan antaa raportti, jossa käytettävissä olevan työvoiman vahvuutta täsmen-netään lisätiedoilla, kuten kokonaistyöaika, lomat, maksetut arkipyhät, koulutusaika, sairaspöissaolot, ylityöt, alihankintana tehdyt työt, työkyvyttömyyseläkkeiden takia me-netty työaika jne. Myös henkilötunteja käytetään vahvuuden ilmaisemisessa. Tavallis-ta on kertoa vahvuuden euromääräinen kustannus, minkä määrä ilmoitetaan usein yksiköittäin ja henkilöryhmittäin. (Viitala 2004, 300.)

Henkilöstön laatu sisältää kaikkea mahdollista tietoa, jonka avulla lukija voi tarkastella kaikkea mahdollista tietoa, jonka avulla lukija voi tarkastella henkilöstön kyvykkyyttä ja hyvinvointia. Raportoitavia asioita ovat koulutus, kokemus, osaaminen (taidot ja val-miudet), ikä, sukupuoli, terveys ja työkyky. Asioita ilmaistaan ryhmittäin, jotta yksityi-syyden suoja säilyy. Osaamisen kuvaamisessa on keskeistä antaa tietoa liikeidean kan-nalta merkittävästä osaamisesta. Osaamista ja hyvinvointia koskevien asioiden kuvaamisessa tarvitaan apuna järjestelmällisesti kerättyä tietoa ja hyviä välineitä, kuten osaamiskartoitukset, työkykyä kuvaavat mittarit ja hyvinvointia kuvaava mittarit. Henki-

löstön laatua voi mitata esimerkiksi Työterveyslaitoksen työkykyindeksi. (Viitala 2004, 300-301.)

Työyhteisön tila sisältää monia ulottuvuuksia, joista raportissa voidaan esittää esimerkiksi työilmastokartoituksen tuloksia, työilmapiirikyselyjen tuloksia ja henkilöstön vaihtuvuuslukuja. (Viitala 2004, 301.)

Työilmastokartoituksen tuloksia voidaan selvittää esimerkiksi seuraavien ulottuvuuksien osalta:

- yleinen työtyytyväisyys
- suhteet työtovereihin
- koettu työn mielekkyys
- esimiestoiminta, viestintä, tyytyväisyys palkkiojärjestelmään
- päämäärätietoisuus

Kartoitukset kertovat aina työntekijöiden oman mielipiteen asioista ja työilmapiirin kehittymisen ajan myötä. (Viitala 2004, 301.)

Henkilöstön vaihtuvuusluvuissa määritellään useimmin vaihtuvuutta. Henkilöstön korkea vaihtuvuus nähdään oireena työyhteisön huonosta tilasta. Korkea vaihtuvuus tuo haurautta työyhteisöön, mistä johtuen se on tärkeä raportoitava asia. Vaihtuvuusluvuissa esitetään esimerkiksi henkilöstön keskimääräinen vahvuus vuoden ajalta ja lähteneiden ja tulleiden määrä sekä muutos. Työyhteisön tilaa koskevia lukuja voidaan ilmaista yksikkökohtaisesti. (Viitala 2004, 300.)

Henkilöstövoimavarojen kehitystä koskevaa kuvausta tiivistetyssä muodossa kutsutaan tunnusluvuiksi. Ne ovat myös henkilöstökertomuksen osa. Tunnusluvut antavat vertailukelpoista tietoa niissäkin tapauksissa, joissa yrityksen toiminta on joko supistunut tai laajentunut edellisistä seurantajaksoista. Alakohtainen vertailu helpottaa yrityksen tilan arviointia. Niiden avulla voidaan verrata yrityksen eri tilikausien tilannetta ja eri yksiköiden tilannetta yrityksen sisällä. Kaiken kaikkiaan tunnuslukuja on paljon. Raporttiin kootaan seuraavan laisia lukuja (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 301-302.):

- henkilöstökustannukset euroina tai prosentteina kaikista kustannuksista
- henkilöstön kehittämiskustannukset euroina tai prosentteina kaikista kustannuksista I. osaamisen kehittäminen, sisältäen

- o tekninen osaaminen
- o liiketoiminnallinen osaaminen
- o johtaminen
- o henkilökohtaiset työtaidot
- henkilöstömäärä, ikärakenne, palvelusaika
- sisäinen yhteistyö ja tehtäväkierto
- ulkoinen yhteistyö
- ehdotustoiminta
- palkkaus- ja palkkiojärjestelmä, sisältäen
 - o nimelliskeskityöntipalkka
 - o bruttotyötunnit
 - o nettotyötunnit
- sairauspoissaoloprosentti, terveys ja hyvinvointi
- vaihtuvuus, vaihtuvuusprosentti
- ylityöt tunteina ja ylityöprosentti koko työajasta
- koulutuspäivät henkilöä kohti
 - o omaehtoisen koulutuksen tukeminen
- kehittämiskustannukset henkilöä kohti
 - o oppivan organisaation kehittämissuunnitelma
 - o kehityskeskustelukäytäntö
- resurssipankki
- ilmapiiritutkimus ja vertailutiedot

(Viitala 2004, 300-301.)

Henkilöstötilinpäätöksen laadinnasta ja henkilöstöä koskevasta raportoinnista päättää yrityksen johto. Tämä on kauaskantoinen periaatepäätös, jonka juuret juontavat yleensä yrityksen liiketoimintastrategiaan ja arvoihin. Henkilöstötilinpäätöstä ei voi tehdä kokeiluluonteisesti kerran, vaan päätöksen jälkeen raportoinnista on tehtävä säännöllisesti toistuva ja todellinen johtamisen väline. Henkilöstövarallisuuden laskemisprosessi voi olla hyvinkin työläs. Usein joudutaankin kehittämään uusia mittareita ja tiedonkeruujärjestelmiä. Hanke on järkevää antaa nimetyille vastuuhenkilölle ja työryhmälle, jotka luovat suuntaviivat yrityksen henkilöstöraportoinnille. Työryhmän tehtävä on määrittellä seurannan ja raportoinnin laajuus, rakenne ja sisältö, olemassa olevan tiedon ja tietojärjestelmien riittävyyden arviointi, puuttuvien tietojen hankinnan organi-

sointi, ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen kirjoittaminen ja seuraavankin vuoden tilinpäätöksen turvaavien toimintamallien määrittely. (Viitala 2004, 301-302.)

Henkilöstöraportoinnin aloittaminen on vahva viesti niin yrityksen sisälle kuin sen ulkopuolellekin. Se on kannanotto henkilöstön merkityksestä liiketoimintastrategioissa. Näin yritys asettuu arvioinnin kohteeksi ja jatkuvaan arviointiprosessiin henkilöstöjohtamisensa suhteen. (Viitala 2004, 302.)

5.10 Kansainvälisyys

Kansainvälisyys sisältää monia kohtia matkalla ulkomaille. Näihin kuuluvat ulkomaantyöskentelyn henkilöstöhallinnolliset erityishaasteet, kansainvälisten asioiden organisointi yrityksessä, rekrytointi, perehdyttäminen, ulkomailta toimivien henkilöstöasiat ja paluun järjestäminen. (Viitala 2004, 6.)

Henkilöstöhallinnon on huolehdittava mahdollisimman suuresta hyödystä, minkä ulkomaantyöskentelystä voi saada ja turvattava yrityksen osaaminen ja sen ylläpito. Ulkomaille lähtevä tarvitsee myös seuraajan tai varamiehen aiempaan pestiinsä kotimaahan. Usein koko tämä tehtäväkenttä on vain yhden henkilön varassa. Sairastumisen tai irtisanoutumisen yhteydessä näiden asioiden hoito kärsii asiantuntemuksen kadottua. Maailmalla ekspatriaattien asioiden hoito vaatii jatkuvaa valppautta ja määräaikojen seuraamista laiminlyöntien selkkausten välttämiseksi. Näin ollen uusin tehtäviin siirtäminen on hankalaa. (Viitala 2004, 308.)

Ulkomailla työskentelevällä on oltava mahdollisimman suuri tieto-taito-pohja myös kohdemaan laista ja koko henkilöstöhallinnosta. Ilman tätä perustietämystä ulkomaantyöskentelyn erityiskuvioiden ymmärtäminen on vaillinaista. (Viitala: Henkilöstöjohtaminen, s. 308) Myös rautainen ammattitaito ja menettelytavat on oltava hallussa. Esi miehet on koulutettava ja riittävän arvovaltaisen johtajan on jaettava ja päivitettävä tietoa, jotta käytäntöihin todella sitouduttaisiin (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 308) (Viitala 2004, 308.)

Ulkomaantyöskentelyn menettelytavoissa määritellään ne periaatteet, joiden mukaan kaikki ulkomaantyöskentely ja sopimusehdot koordinoidaan. Näihin kuuluvat (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 308-309.):

- ulkomaantyöskentelyt, jotka kuuluvat menettelytapojen piiriin
- työnantajan ja työntekijän käsitteet ja velvollisuudet
- palkan ja muiden etujen määräytymisen perusteet
- työajat
- ylityöt ja vuosilomat
- matkat kohdemaahan ja takaisin
- muuttokustannusten hoitaminen
- lomamatkat kotimaahan
- mukana seuraavan perheen oikeudet
- lasten koulunkäyntijärjestelyt
- asuminen
- sosiaali- ja eläketurva
- sairauden- ja terveydenhuolto
- vakuutukset
- verotus
- valuuttakurssimuutoksiin reagointi

(Viitala 2004, 308-309.)

Henkilöstön on mahdollistettava myös erityisasioiden ja konsulttien käyttö, yrityksen asiantuntija kun on harvoin kaiken ekspertti. Selvittelyä varten on solmittava yhteistyösopimuksia seuraavien tuottajien kanssa perehdyttämispaketin lisäksi:

- maininformaatio
- maahantuloneuvonta
- työlupaneuvonta
- verotusneuvonta
- veroinfopaketit

Viimeisimmät tehdään usein ulkomaisten palveluyritysten ja yrityksen asiantuntijan kanssa. Kysymysten yhteydessä on oltava tarkka, sillä perusongelmaan löytyy useita eri vastauksia. (Viitala 2004, 309.)

Kansainvälistyminen on haaste yrityksen henkilöstöhallinnolle. Luotettavien kumppaneiden löytäminen maailmanlaajuisesti ja kohdemaakohtaisesti on toiminnan luotettavuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää. (Viitala, s. 309) Henkilöstöhallinnon rekisterien ja tietojärjestelmien on oltava ajan tasalla ja toimittava samoilla ohjelmilla sekä Suomessa että ulkomailla. Kun kaikilla yksiköillä on sama tietopohja, on tiedonvaihto helpompaa ehdokasvalinnoissa, lähtijän asioiden hoidossa, raportoinnissa, erilaisten suoritusten arvioinnissa ja englanninkielisten CV:iden päivityksessä. Vaativuusluokitusjärjestelmän on oltava kaikilla yksiköillä sama, jotta välttyttäisiin tulkintavirheiltä vaativuusluokitusta määriteltäessä. Henkilöstöhallinnon onkin luotava omat atk-ohjelmansa mm. seuraavien asioiden hoitoon:

- raportoinnit
- henkilöstötiedostot
- verotusmuutokset
- valuuttakurssimuutokset
- palkanmääritykset
- listaukset palanneista työntekijöistä
- listaukset kohdemaista

Kyseiset ohjelmat ovat joko ostettavissa tai asiaa hoitavan henkilöstön ammattitaitoa on korotettava asianomaisissa tehtävissä. (Viitala 2004, 309.)

Henkilöstöhallinnon on järjestettävä toimiva ehdokkaiden valintajärjestelmä. Tähän kuuluvat psykologiset testaukset, jotka eivät saa olla kahta vuotta vanhempia, suoritusarviointi vuosittain ulkomaantyöskentelyn aikana, vuosittaiset arvioinnit ja kielikoulutus. Arvioinnit vaativat omat ponnistelunsa kulttuurisesti tasa-arvoisen arvioinnin hyväksi. Arviointilomakkeiden lähettämisestä ja arvioinneista muuten huolehtii ulkomaantyöskentelyasioiden hoitaja. Kielikoulutus on järjestettävä myös eksoottisten kielten osalta ja lyhyellä varoitusajalla. (Viitala 2004, 309.)

Ulkomaantyöskentelyn on henkilöstöhallinnollisesti täytettävä yrityksessä luodut kriteerit. Näihin kuuluvat henkilöstöstrategia, budjetti, yhteiset suunnitelmat lähettäjäyhtiön kanssa, yhteiset suunnitelmat vastaanottajayhtiön kanssa, tehtäväkuvaus ja tehtävän osaamisprofiili. Henkilöstöhallinnon ammattilaiset työskentelevät yhteistyössä lähtö- ja kohdemaassa yhteisymmärryksessä. Näin tarve ja perustelut hyväksytään kaikkialla organisaatiossa. (Viitala 2004, 310.)

Ekspatriaatin käytön tarpeellisuus onkin hyväksyttävä esimerkiksi markkinoinnissa, tuotannossa, suunnittelussa ja kehityksessä sekä taloudessa. Suunnittelussa onkin edettävä yrityksessä luotujen henkilöstöhallinnollisten periaatteiden mukaan. Myös ekspatriaatin esimiehet on koulutettava ulkomaantyöskentelyn osalta – epäonnistunut kokenus kun saattaa joskus johtua esimiestyöskentelystä. Päivittäisten kiireiden keskellä on kyettävä tekemään samat asiat kuin kotimaan suhteen: yhteydet ulkomailla työskenteleviin yksikkönsä työntekijöihin, kuunneltava murheita, autettava ja motivoitava. Myös organisaation ulkomaantyöskentelyn myönteisyyttä on vahvistettava. Tämä helpottaa aikanaan palaavien ekspatriaattien sijoittumista, kohtelua ja kokemuksen hyödyntämistä. (Viitala 2004, 310.)

Ulkomaantyöskentelystä paluu onkin haasteellinen tilanne henkilöstöpalvelulle. Ekspatriaatin paluu on suunniteltava kuusi kuukautta ennen työsopimuksen päättymistä ja hänelle on järjestettävä vähintään lähtötasoa vastaava tehtävä. Paluuta varten on suunniteltava oma tarkistusohjelmansa ja esimiehen ja alaisen välillä on käytävä nk. paluukeskustelu. Palaajalle on järjestettävä perehdyttämisohjelma, sillä organisaatio on saattanut muuttua paljonkin ulkomailla työskentelyn aikana. Palaajan on täytettävä perehdyttämislomake, jossa henkilöstöhallinto saa tietoa kohdemaasta ja sen käytännöistä opiksi seuraavia tapauksia varten. Palaajan ja perheen kokemuksia kannattaakin hyödyntää yrityksessä tehokkaasti. (Viitala 2004, 310.)

Henkilöstöjohtamisen yksi erityinen osa-alue on kansainvälinen henkilöstöressurssien johtaminen eli international human resource management. Aiheesta on kirjoitettu kirjoja ja järjestetty koulutusta. Suurista yrityksistä löytyykin asiaan erikoistuneita henkilöstöammattilaisia. (Viitala 2004, 311.)

Johtamisen kenttä sisältää samat asiat kuin henkilöstöjohto yleensä. Näihin kuuluvat suunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, hyvinvoinnista huolehtiminen, henkilöstöpalvelut ja tiedottaminen. Kenttään on tosin tulossa joitakin lisävaatimuksia ja laajennuksia toimintaympäristön kansainvälistyessä. Kenttä voi tosin olla monimutkaisempi, sillä olosuhteet vaihtelevat maittain ja saattavat poiketa olennaisesti kotimaan olosuhteista: lainsäädännöstä, terveydenhuollosta, koulujärjestelmästä, hintatasosta ja toimintatavoista. (Viitala 2004, 311.)

Kansainvälistyminen tapahtuu kolmea eri tietä. Näihin kuuluvat laajentaminen ulkomaille, ns. alayritykset ja ulkomaisen työvoiman rekrytoiminen. (Viitala 2004, 311.)

Ulkomaille pystyy laajentamaan parhaiten markkinointi- ja myyntitoimintaa sekä tuotannollista toimintaa. Se luodaan emoyrityksen osajien varassa. Yhteyshenkilöiden palkkaus tapahtuu emoyrityksestä. Nämä ulkomaankomennukset kestävät tyypillisesti puolesta vuodesta muutamaan vuoteen. (Viitala 2004, 311.)

Ns. alayrityksiin kuuluvat tytäryritykset, sisaryritykset, joint venture- eli yhteisyritykset, tuotantoyritykset ja markkinointiyritykset. Myös emoyritykset voivat toimia samoin kuin muut tähän ryhmään kuuluvat yritykset. (Viitala 2004, 311.)

Rekrytoitaessa ulkomaista työvoimaa törmätään erilaisiin kulttuureihin. Näin ollen kansainvälistyminen voi tapahtua myös sisäänpäin. Kulttuurien tunteminen ja ymmärtäminen ovatkin keskeisimpiä vaatimuksia kansainvälistyvässä toimintaympäristössä. (Viitala 2004, 311.)

Kansainväliset henkilöstöasiat poikkeavat kotimaan henkilöstöasioissa seuraavasti:

- niihin liittyy enemmän huomioon otettavia yksityiskohtia ja toimenpiteitä
- ne vaativat laajempaa tarkastelukulmaa ja tiedonhankintaa
- ne koskettavat työntekijän elämää läheisemmin ja laajemmin, koska myös perheen asioita joudutaan hoitamaan
- ne sisältävät suurempaa vaihtelua riippuen paikasta, ajasta ja kohdemaan yksikön henkilöstöstä
- niihin liittyy suurempia ongelmia ja vaikeuksia
- ulkopuoliset tekijät vaikuttavat niihin voimakkaammin
- ne ovat monimutkaisempia

Toiminnan kehittyminen tapahtuu kokemuksen kautta. Valtaosa käytäntöjä koskevista tiedoista on yrityksen sisäistä tietoa. Käytännön oppaita ja kuvauksia on saatavilla niukasti. Lisää käsitteistä liitteessä. (Viitala 2004, 312.)

Ulkomaantyöskentely voi olla projektityyppistä tai pysyvän organisaation työtehtäviin liittyvää. (Viitala 2004, 312.)

Projektityyppisessä työskentelyssä työsuhde suomalaisen lähettävään yritykseen säilyy. Työntekijä saa sieltä palkan ja muut edut ja työsuhteen ehdot määräytyvät suomalaisen käytännön mukaan. (Viitala 2004, 312.)

Pysyvän organisaation työtehtäviin liittyvä on englanniksi office based. Tässä on kyse kahdesta rinnakkaisesta työsuhteesta suomalaisen yrityksen työsuhteen ollessa ns. lepäävä työsuhde. Sosiaaliturva ja eläkeasiat tehdään suomalaisen työsuhteen perusteella. Työntekijällä on tällöin varsinainen työsuhde ulkomaiseen työkohteen työnantajaan. Työkohde kuuluu suomalaisen työnantajan kanssa samaan konserniin tai liittyy siihen omistussuhteiden välityksellä. (Viitala 2004, 312.)

Suurissa yrityksissä kansainvälisyyttä henkilöstöasioihin tuovat lisäksi monet erityistilanteet:

- lyhyet, työkiertoon liittyvät työjaksot ulkomaisissa yksiköissä
- yrityksen sisäisiin harjoitteluohjelmiin liittyvät ajanjaksot (esimerkiksi juniorijohtaja-koulutus)
- perehdyttämishjelmien ulkomaanjaksot
- opiskelijavaihto (esim. AIESEC-harjoittelijat)

(Viitala 2004, 313.)

Kansainvälisen yrityksen johtajan ja henkilöstötoiminnoista vastaavien tehtäviä on mm. työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja henkilöstöpalvelujen organisointi ja ylläpito ulkomaankomennukselle lähteville. Tehtävien tekijöiltä edellytetään kykyä tehokkaaseen ja vaativaan tiedonhankintaan: asiat on selvitettävä ennen komennuksen alkua ja jokaisen yksittäisen tapauksen osalta erikseen. Erilaisten yllätysten ja uusien tilanteiden ilmaantuminen on jokapäiväistä. Kansainvälistyminen tuo myös lisää monimutkaisuutta, yllätyksellisyyttä ja haasteita. Joihinkin suuriin yrityksiin on kehittynyt ajan saatossa kansainvälisiin henkilöstökysymyksiin erikoistuneiden ammattilaisten joukko, jolla on vahva globaalinen strategianäkemyks, kulttuuristen erojen tuntemus ja mahdollisesti myös omaa kansainvälistä kokemusta. Joukko on usein melko pieni eikä urapolkua kansainvälisen asioiden tehtäviin ole yleensä kovin tietoisesti raivattu. (Viitala 2004, 313.)

Kotimarkkinayrityksen kansainvälistymisen tyypillisiä vaiheita on kaksi: vientitoiminnan aloittaminen ja oman myyntikonttorin perustaminen ulkomaille. (Viitala 2004, 313.)

Vientitoiminnan aloittaminen ei aiheuta henkilöstöasioiden johtajalle merkittäviä lisätöitä – ainoastaan myyntihenkilön rekrytoinnin erityisvastuuna oleva ulkomaankauppa. Hallinnolle tulevat rutiinit ovat lähinnä matkajärjestelyjä, ulkomaan päivärahojen maksua ja matkavakuutusten hoitoa. (Viitala 2004, 313.)

Oman myyntikonttorin perustamisessa ulkomaille toimet ovat lähinnä myyntihenkilöstön palkkaukseen liittyviä rutiineja. Myös osallistuminen rekrytointiin nousee esille henkilöstöpolitiikan luomisessa, toimintamallien kehittämisessä ja henkilöstöasioita koskeissa päätöksissä. (Viitala 2004, 314.)

Monikansallinen yritys toimii useissa maissa. Kansainvälisten asioiden hoito toimii useissa maissa. Kansainvälisten asioiden hoito on hyvin monimutkaista ja haasteellista. Emoyrityksen henkilöstötoiminnot ovat yrityksen sisäinen palvelujen tarjoaja ja ohjaaja. Ekspatriaattien ja inpatriaattien määrä saattaa olla useita satoja. Näin ollen koko henkilöstöliikenne on organisoitava. On luotava koulutus- ja perehdyttämisyjärjestelmät, hoidettava muuttajien ja heidän perheidensä asiat sekä luotava yhtenäinen palkka- ja muihin etuihin liittyvä politiikka. (Viitala 2004, 314.)

Globaali yritys toimii kaikkialla maailmassa, tosin sen kotimaata on vaikea määritellä. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen on yhtä aikaa globaalia ja paikallista. Globaalisuus näkyy henkilöstöpolitiikan piirteinä, luoden mm. yhteistä kulttuuria. Ne mahdollistavat osaamisen vaivattoman siirtymisen sinne, missä tarve havaitaan. Tällöin ekspatriaattien määrä vähenee ja paikallisten rekrytointien määrä kasvaa. Globaaliudelle tyypillistä on kolmannen maan kansalaisten (ei lähtö- eikä kohdemaan) rekrytointi. (Viitala 2004, 314.)

Ulkomaille lähtijöiden rekrytointiin on varattava riittävästi aikaa, vakavaa paneutumista ja ammattitaitoista osaamista. Virhevalinnat tuottavat ulkomaan kustannuksissa suuremmat kustannukset kuin kotimaassa. Henkilövaihdoksen tavanomaisiin kustannuksiin liittyy myös ylimääräisiä kustannuksia. Näitä ovat matkakustannukset, muuttokustannukset, järjestelykustannukset ja alun perin korkeammista henkilöstökustannuksista

aiheutuvat lisät. Lisäksi on epäsuoria kustannuksia seuraamuksina toiminnan häiriöistä, katkoksista ja luottamuksen menettämisestä kotimaassa. (Viitala 2004, 315.)

Rekrytoitavien kansalaisuutta ei yleensä rajoiteta. Jokaisen rekrytoinnin kohdalla on arvioitava erikseen työn sisältö, luonne, työhön liittyvät vaatimukset, millä periaatteilla rekrytointi suoritetaan ja kielitaidon vaatimukset sekä lähtö- että kohdemaassa. Kielitaidon vaatimukset johtuvat yhteydenpidon helppoudesta ja hyvästä organisaation tuntemuksesta. Kielitaidon avulla on myös mahdollisuus tarjota ura- ja kehittymishaasteita. Haittana on vaikeus sopeutua uuteen kulttuuriin. Toisaalta kohdemaan kansalaisen palkkaamisen edut ovat taloudellisesti välillä suurempia ja kulttuurisia ongelmia ei usein paikallisväestön kanssa ilmene. Toisaalta ohjaus kotimaasta on hankalampaa ja ohjaussuhteessa ilmenee kulttuurisia ongelmia. Tämän kaltainen työsuhde on yleensä pitkäkestoinen. Joskus palkataan tosin kolmannesta kulttuurista työntekijä, jolla on parempi osaamistaso kuin emoyhtiön työntekijällä ja laajempi kielitaito. Tämä vaihtoehto voi tulla myös kustannuksiltaan edullisemmaksi. (Viitala 2004, 315.)

Rekrytointimenettelyssä tyypillisiä lähtijäkandidaattia koskevan tiedon hankintatapoja ovat:

- tiedot aiempien ulkomaankomennusten onnistumisesta (lausunnot esimieheltä ja työtovereilta)
- arvio kyvykkyydestä ja soveltuvuudesta nykyiseltä esimieheltä
- psykologinen testi
- henkilöhaastattelu
- puolison haastattelu
- kielitaitotesti (joskus myös puolisolle)

(Viitala 2004, 315.)

Kansainvälisessä rekrytoinnissa puolison ja perheen rooli korostuu verrattuna tavanomaiseen rekrytointiin. Perheen sopeutuminen vaikuttaa työntekijän sopeutumiseen. Myös puolison työstä luopuminen on olennainen kohta. Lasten sopeutumiseen vaikuttavat uusi koulu, uusi kieli, uudet kaverit ja uudet harrastukset. Kaikki perheen jäsenet on haastatettava, lukuun ottamatta kaikkein pienimpiä lapsia. (Viitala 2004, 316.)

Ulkomaan komennukselle lähdetään usein yrityksen sisältä. Vankka kokemus ja osaaminen omasta yrityksestä helpottavat uusien työtehtävien ja toimintamallien omaksumista ulkomailla. Kun lähtöä hoitaa henkilöstöhallinto, ei voimavaroja kulu komennukselle lähtevällä perusosaamisen ja asunnon hankkimiseen. Sen sijaan komennukselle lähtijä voi keskittyä uuden työyksikön ja –yhteisön tutkimiseen ja toimintaympäristöön sopeutumiseen. (Viitala 2004, 316.)

Suuremmissa yrityksissä on usein nk. henkilöstöpörssi, johon ulkomaille työskentelemään haluava voi ilmoittautua. Sisäiset rekrytoinnit jaetaan tiedoksi esimiesten mielipiteiden mukaan. Esimiehen katsotaan tuntevan parhaiten alaistensa soveltuvuuden komennukselle ja oman yksikkönsä haavoittuvuuden, jos työntekijä lähtee pitkäksi aikaa pois. Myös avoimia sisäisiä hakuja tehdään. (Viitala 2004, 316.)

On tosin tyypillistä, että kokemus ulkomaankomennuksesta laskee kynnystä lähteä komennukselle uudelleen. Joissakin yrityksissä onkin erityinen ulkomailla työskentelevien joukko. Kokemuksen ja rutiinien kautta asioiden hoito on helpompaa. Globaaleissa yrityksissä kansainvälinen kantahenkilöstö on rekrytoinnin ydinjoukkoa. Joissain yrityksissä yli viisi vuotta ekspatriaattina työskennellyt nähdään paikallisena ja kohtelu on sen mukaista. (Viitala 2004, 316.)

Ulkomaantyöskentelyyn valittavalta henkilöltä edellytetään erityistä sopeutuvuutta, stressinsietokykyä ja tasapainoista elämäntilannetta. Kaikki nämä ovat huomioitavia henkilöstövalintamenettelyssä. Ammattitaidon ollessa korkeampitasoinen auttaa se selviytymiseen ympäristössä. Tuen saaminen ei tosin ole yhtä vaivatonta kuin kotimaassa ja suhtautuminen uuteen työntekijään voi olla jopa kielteistä. Keskeisiä tavoitteita ovat oman asiantuntemuksen vienti ja tehtävien hoito. Tyypillisiä työntekijöitä ovat myyntihenkilöt, tekniset asiantuntijat ja johtajat. (Viitala 2004, 316-317.)

Tärkeitä valintakriteereitä ovat:

- ammatillinen osaaminen
- aiempi työmenestys
- motivaatio
- johtamiskyky
- itsenäisyys

- vastuuntunto
- sosiaaliset taidot
- kielitaito
- suorituskeskeisyys ja sitoutuminen
- kansainvälinen kokemus
- sopeutumiskyky ja joustavuus
- perheen tuki ja sopeutumiskyky
- fyysinen terveys ja henkinen kypsyyt
- henkilökohtaiset asiat kunnossa (perhesuhteet, alkoholinkäyttö jne.)

(Viitala 2004, 317.)

Rekrytointi voi myös epäonnistua. Mahdollisia syitä tähän on yhteensä muutama. Rekrytoitu voi haluta keskeyttää sovitun työnjakson ennen aikojaan tai rekrytoitu joudutaan siirtämään tehtävästä pois. Epäonnistuminen voi tarkoittaa myös työtulosten heikoutta, omaa negatiivista kokemusta ulkomaankomennuksesta, sopeutumattomuutta ympäristöön, ympäristön tyytymättömyyttä ekspatriaattiin tai kyvyttömyyttä perehdyttää seuraajaa. Dowlingin, Schulerin ja Welch (1994) ovat laskeneet epäonnistumisprosentit: amerikkalaisissa yrityksissä sen on 10-20 % luokkaa, eurooppalaisissa yrityksissä n. 5 % ja japanilaisissa ja pohjoismaisissa yrityksissä vain muutaman %. (Dowling, Schuler & Welch 1994 teoksessa Viitala 2004, 317)

Pohjoismaissa tavallisimpia epäonnistumisen syitä ovat työntekijän vaikeus sopeutua kohdemaahan, perheen sopeutumisvaikeudet, henkilökohtaiset ongelmat tai työntekijän tai perheen terveyteen liittyvät ongelmat. Ekspatriaattien määrän väheneminen aiheuttaa korkeita kustannuksia, riskejä ja henkilöstöasioiden hoidon työläyttä. Tung (1987) on listannut tavallisimmat syyt ulkomaankomennuksen epäonnistumiseen:

- puolison sopeutumattomuus
- ekspatriaatin oma sopeutumattomuus
- muut perheeseen liittyvät syyt
- ekspatriaatin persoonallisuuteen liittyvät tekijät
- kyvyttömyys selviytyä työtehtävistä
- teknisten taitojen puute
- motivaation puute

(Tung 1987 teoksessa Viitala 2004, 317-318.)

Perehdyttäminen ulkomailla on huomattavasti vaativampi prosessi kuin perehdyttäminen kotimaassa. Päävastuu on lähtijällä itsellään, mutta yrityksen etu on tukea niin tehokkaasti ja monipuolisesti kuin mahdollista. Keskeisiä perehdyttämisalueita ovat (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 319.):

- kielivalmennus
- ulkomailla olleiden kokemukset, jotka voidaan organisoida mentor- ja tutortukena
- tutustumiskäynti kohdemaan
- kohdemaata koskeva tietopaketti (kirjallinen aineisto, internetinformaatio ja videot)
- kulttuurintuntemusta syventävä koulutus
- työhön ja kohdeorganisaatioon liittyvä perehdyttäminen ja valmennus
- kohdemaan kulttuuri

Perehdyttämiseen voidaan kytkeä mukaan myös puoliso tai koko perhe. Prosessin on oltava riittävän pitkä, joskus jopa vuoden pituinen. Pitkäkestoinen valmentautuminen tukee henkistä sopeutumista uusiin olosuhteisiin. Se tarjoaa harkinta-aikaa, aikaa käytännön asioiden järjestelyyn kotimaassa ja aikaa asunto- ja muiden omaisuuteen ja sitoumuksiin liittyvien asioiden hoitamiseen etukäteen. Perehdyttäminen jatkuu kohdemaassa jo työskentelyn alettua. Tähän osallistuvat molemmat ekspatriaatti ja perhe. Tällöin saa vielä tietoa paikallisista olosuhteista, asioimisesta viranomaisien kanssa, jokapäiväiseen elämään ja harrastuksiin liittyvistä asioista ja hyödyllisistä kontakteista. Aiemmat ekspatriaatit ovat usein perehdyttämisessä mukana. (Viitala 2004, 319.)

Kohdemaan kulttuurishokkia voi lieventää henkisellä valmistautumisella, vaikka tähän ei voisikaan täysin valmistautua. Hyötynä voidaan nähdä vieraassa maassa asuneiden haastattelemisen, kulttuurista kertovat oppaat ja muut kuvaukset, videofilmit ja kohdemaan tiedotusvälineiden seuranta. Kulttuuriset erot nähdään työympäristöön liittyvinä. Yhteiskunnallinen ilmasti ja sen historialliset juuret lyövät vahvan leiman yrityksen kulttuuriin piirteisiin. (Viitala 2004, 319-320.)

Hofstede (1992) on tutkinut kulttuuria 53 maassa toimivissa yrityksissä. Hän on havainnut kulttuurisia eroja:

- työhön liittyvissä arvoissa ja arvostuksissa
- esimiesten ja alaisten välisessä valtaetäisyydessä
- maskuliinisuuden ja feminiinisuuden painottumisessa
- epävarmuuden välttämässä
- epäselvyyden siedossa

Hän on todennut tutkimuksissaan saman emoyhtiön tytäryrityksissä olevan huomattavia eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia eri piirteiden kohdalla.

(Viitala 2004, 320.)

Ulkomailla toimivien henkilöstöasioissa on iso lista valmisteluja:

- perehdyttäminen ja koulutukset (kielitaito, työtehtävät, kohdeorganisaatio, kohdema)ä)
- rokotukset
- valmistelut kotimaassa (asuntoasiat, muuttokuljetukset, lasten kouluasiat, koti-apu, työtehtävistä luopumiseen liittyvät järjestelyt)
- työluvat
- todistusten viralliset käännökset vaadituille kielille
- viranomaistodistusten hankinnat (rikosrekisteri ym.)
- sopimusneuvottelut ja sopimuksen laadinta
- vakuutukset
- sosiaaliturva- ja eläkeanomukset
- verotus selvitykset
- matkajärjestelyt

Pitkille komennuksille otetaan usein perhe mukaan. Tämä tuo lisähaasteita, sillä yleensä yritys etsii perheelle asunnon, jonka koko, taso ja sijainti ovat soveltuvia. Myös lasten koulujärjestelyt kuuluvat näihin tehtäviin. (Viitala 2004, 321.)

Lähtevien henkilöstöasioiden hoitaminen tapahtuu kotimaan periaatteiden mukaan. Tällöin saatetaan joutua soveltamaan kohdemaan käytäntöjä. Työntekijän palkkaus tapahtuu isäntäyrityksen palkkausperiaatteen tai kotimaa palkkatason mukaan. Kohdemaan palkka määritellään ulkomailla usein lähtötason perusteella. Laskumalli on simppele: kotimaan palkka – verot ja työntekijän sosiaali- ja eläkemaksut + kohdemaan olosuhdelisät (hardship allowance, expatriate allowance) + mahd. puolison nettopalkka + kohdemaan elinkustannusindeksi + edut (asuminen, lasten koulunkäynti, työsuhde-

auto, palvelijat, puutarhurit, autonkuljettajat). Tämän tulosta verrataan kohdemaan yleiseen palkkatasoon ja verotukseen. Menetelmä on nimeltään balance sheet –metodi, joka takaa samanarvoisen kohtelun kaikille ekspatriaateille. (Viitala 2004, 321-322.)

Mm. ekspatriaattien asioiden hoitaminen on mutkikasta johtuen lainsäädännöstä ja työnantajavelvoitteista. Suomen työsopimuslaki, työaikalait ja vuosilomalaki eivät ole sellaisinaan voimassa ulkomailla. Laista tosin löytyy muutamia lakiviittauksia jotka on sovellettavissa ulkomailla työskentelyyn. Kotimaan työehtosopimukset ovat voimassa vain, jos työehtosopimuksessa on siitä erikseen maininta. Kohdemaassa noudatetaan kohdemaan lakeja. EU:n sisällä on voimassa kohdemaan työsopimus, mutta muualta EU:n sisältä tullut voi odottaa noudatettavan lähtömaansa edullisempaa esim. vuosilomakäytäntöä. Kansainvälisiä henkilöstöasioita hoitavilta vaaditaan vähintään yleiskäytystä siitä, kuinka on toimittava, jotta oikeudellisilta ristiriidoilta voitaisiin välttyä. (Viitala 2004, 322.)

Ekspatriaatin lähtötilanteessa on oltava kunnossa passi, mahdollinen viisumi, oleskelulupa ja työlupa. (Viitala 2004, 322.)

Verovelvollisuus on aina joko lähtö- tai kohdemaahan. Ulkomaantyöskentelyn keston ollessa yli 6 kk siirtyy verotus kohdemaahan. Menneiden vuosien veroedut on poistettu tätä nykyä. Sosiaaliturvan suhteen on erityisjärjestelyjä ekspatriaattien kohdalla. Suomen sosiaaliturva koskee täällä asuvia ja työskenteleviä, mutta jokaisessa maassa on selvítettävä erikseen, mihin maahan sosiaalivakuutukset maksetaan. Ekspatriaatin sosiaaliturva riippuu kohdemaasta. EU:ssa on Suomen kanssa sosiaaliturvasopimus, muilla mailla ei tällaista Suomen kanssa ole. EU:n sisäisten maiden kohdalla on kyse sopimuksen sisällöstä. (Viitala 2004, 322.)

Sairausvakuutuslaki katsoo ekspatriaatin asuvan Suomessa, mikäli ulkomaantyöskentely on tilapäistä ja ekspatriaatille on olemassa lepäävä työsuhde suomalaisen työnantajan kanssa. Sairaskulut maksetaankin Suomesta siihen määrään asti, joka olisi Suomessa korvattu. (Viitala 2004, 322-323.)

Ekspatriaatti säilyttää ulkomailla työskentelynsä ajanakin eläketurvansa. Maksukäytännöt riippuvat tänä aikana tapauksesta ja vaativat selvittämistä. (Viitala 2004, 323.)

Ekspatriaattien eläke-eduissa suomalaisyritykset pyrkivät säilyttämään nämä oman maan järjestelmän mukaisina, jos kohdemaahan sen sallii. Mahdollisuudet vaihtelevat maittain, mutta asia on ratkaistava tapauskohtaisesti. (Viitala 2004, 323.)

Vakuutusturva edellyttää joitakin lisäjärjestelyjä. Ekspatriaatti on silti tapaturmavakuutuksen, ryhmähenkivakuutuksen ja vastuuvakuutuksen piirissä kuten Suomessakin. Näiden lisäksi on otettava ns. komennusvakuutus sisältäen matkustaja-, matkatavara- ja matkavastuuvakuutukset. Ylimääräinen vakuutusturva on otettava myös mukana seuraavalle perheelle. Tavanomaista kattavampi vakuutusturva puoltaa paikkaansa etenkin, kun sairastumis- ja tapaturmatilanteissa sairaanhoito- ja kuljetuskustannukset nousevat huomattaviin summiin. (Viitala 2004, 323.)

Kotimaahan paluun järjestäminen ei aina ole ongelmaton. Aiempi tehtävä on voinut muuttua tai se on organisoitu uudelleen. Valittu sijainen voi olla kehittynyt ja kehittänyt tehtävää siten, että hänen syrjäyttämisenä ei ole perusteltua. Tavallisesti ekspatriaatti palaa muihin tehtäviin kuin mistä lähti. Palaajille onkin pyrittävä yleensä löytämään uusi tehtävä hyvissä ajoin ennen paluupäivää. (Viitala 2004, 324.)

Ulkomailla lähtijä odottaa usein etenevänsä urallaan kokemuksen ja osaamisen kartuttua ulkomailla. Todellisuus voi kumminkin olla toisenlainen. Joskus organisaatiosta ei heti löydy riittävän kiinnostavaa sijoituspaikkaa. Tämä aiheuttaa turhautumista ja työpaikan vaihtoja. Työmarkkina-arvon ollessa hyvä, saattaa uusi työpaikka löytyä helposti. Tämä ei ole lähettävän yrityksen etu, sillä työntekijän kokemuksia voi hyödyntää organisaatiossa tehokkaasti. Sen sijaan tämä tuo lisähaastetta henkilöstö- ja urasuunnittelulle. Yrityksen on kyettävä ennakoimaan palaajan työura ja sen kehittyminen kotimaassa komennuksen jälkeen. Suurissa yrityksissä on yleensä luotu systemaattinen järjestelmä palaajien sijoittamiseen. Palaajat työllistyvät usein paluunsa jälkeen samassa yrityksessä, mutta löytyy myös ongelmia. Näihin kuuluvat tehtävien vaativuustason lasku, elintason lasku, päätäntävällän pieneminen verrattuna ulkomailla työskenteleeseen ja epäselvä tehtäväkuva. Ulkomailla hankittua taitotietoa ei välttämättä pääse hyödyntämään työssä ja organisaatiossa paluun jälkeen. Myös kulttuurishokki, etenkin usean vuoden poissaolon jälkeen, on mahdollinen. (Viitala 2004, 324.)

Briscoe (1995) on kuvannut ekspatriaatin menestyksellisen henkilöstöasioiden hoidon kaavalla A+B -> C -> D -> E -> F -> G seuraavasti (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 324-325.):

A. Työtehtävien vaativuuden arviointi

- tekniset taitovaatimukset
- vastuut
- kulttuuriset vaatimukset – toiminta paikallisten asukkaiden ja yhteisön kanssa
- fyysinen ympäristö

B. Kohdemaan analyysi

- yleiset tavat ja arvot
- poliittiset, lainsäädännölliset ja sosioekonomiset piirteet
- elintaso

C. Kandidaattien arviointi

- käytettävissä oleminen
- työhön liittyvä kyvykkyys
- persoonalliset ominaisuudet
- urasuunnitelma ja sen vaihe
- halukkuus sitoutua tehtävään
- perhetilanne
- sukupuoli
- kielitaito
- aiemmat kokemukset

D. Kandidaatin ja perheen valmentaminen

- ennakkokäynti kohteessa
- työhön ja maahan perehdyttäminen
- kulttuurivalmennus
- kielikoulutus
- palkkauksen ja etujen, veroasioiden ja asumisen järjestäminen
- edellisen ekspatriaatin kokemusten hyödyntäminen
- paikallisen rahoituksen järjestäminen

E. Sopivan pituinen komennusjakso

F. Paluun valmistelu

- paluumuuton ja siihen liittyvien käytännön asioiden järjestäminen

- urasuunnittelu
- sopeuttaminen uudelleen kulttuuriin

G. Onnistunut ekspatriaattikokemus

(Briscoe 1995 teoksessa Viitala 2004, 324-325.)

6 Johtopäätökset ja yhteenveto

Kaiken kaikkiaan johtaminen on kehittynyt paljon viimeisen vuosisadan lopulla eikä se ole vielä päättynyt. Johtamista voi kehittää monella tavalla, nykyisen mallin keskittyessä kotimaassa eläkkeelle siirtymisiin ja kansainvälisesti globalisoitumiseen. Markkinoiden laajentuessa luovuus on nostanut päätään toiminnan laajentuessa ja uusien keksintöjen myötä. Globalisoitumisen myötä organisaatiot muuttuvat perinteisestä mallista joustavampiin. Työasenteisiin vaikuttavat motivaatio, oppiminen ja persoonallisuus on nostettu pöydälle työssä jaksamisen turvaamiseksi.

Liiketaloudessa opiskellaan vähemmän filosofeja, lähes ainoa mainittu on kuuluisa Frederick Taylor. Nämä vähälle huomiolle jääneet filosofit ovat kumminkin rakentaneet yhteiskuntaamme ja työolojamme paremmiksi oman työnsä kautta. Mainitut Follett ja Taylor ovatkin ehkä kuuluisimpia, mutta muitakin löytyy. Näistä saanevat tulevaisuuden tradenomit virikkeitä omaan ajatteluunsa, mikäli jaksavat heistä lukea.

Henkilöstöjohtajuus on laajentunut käsitteenä tutkittavaksi kohteeksi. Olenkin tässä työssä tarkastellut asiaa usealta eri taholta, mutta paljon on vielä tutkittavaa. Virikkeitä voi löytää antropologisesti monelta eri alalta, mutta työssäni mainitut aspektit lienevät niistä oleellisimpia.

Toivottavasti nautit lukuhetkistäsi opinnäytetyöni parissa!

Lähteet

Crainer, Stuart & Dearlove, Des. Capstone reference – The Ultimate Business Guru Book; The greatest thinkers who made management

Fox, Elliot Milton 1970. The dynamics of constructive change in the thought of Mary Parker Follet. Thesis, USA.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.

Lämsä Anna-Maija & Hautala Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.

McShane & Von Glinow 2010. Organizational Behavior 5th Edition. McGraw-Hill Irwin, New York.

Pirnes, Unto 2002. Kehittyvä johtajuus. Otava, Helsinki.

Viitala, Riitta 2004: Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.

Termejä

Alhaisen tason erilaisuus: Eroavaisuudet työntekijöiden psykologisissa luonteenpiirteissä sisältäen persoonallisuudet, uskonnot, arvot ja asenteet (McShane & Von Glinow 2010: Organizational Behavior, 21)

Arvot: Kohtalaisen tasaisia ja arvioitavia uskomuksia jotka joko ohjaavat henkilön mieltymyksiä tuloksista tai toiminnan kuluajkoja useissa tilanteissa (McShane & Von Glinow 2010: Organizational Behavior, 14)

Avoimet järjestelmät: Näkökulma, jonka mukaan organisaatiot riippuvat ulkoisesta ympäristöstä resursseiltaan, vaikuttavat tuloksellaan ympäristöönsä ja koostuvat sisäisistä sisäsystemeistä jotka muuntavat panokset tuotoksiksi (McShane & Von Glinow 2010, 7)

Ekspatriaatti: Suomalaisesta yrityksestä ulkomaantyöskentelyyn siirtyvä työntekijä (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 312)

Eläytyminen / empatia: Henkilön ymmärtäminen ja herkkyyys koskien tunteita, ajatuksia ja muiden tilanteita (McShane & Von Glinow 2010, 82)

Eetiikka: Tutkimus moraalisisista arvojen periaatteista, jotka määrittävät ovatko toiminat oikein vai väärin ja seuraukset hyviä vai pahoja (McShane & Von Glinow 2010, 15)

Globaali ajattelutapa: Monimuotoisen havainnoinnin ja ajattelun kapasiteetti, joita kuvaavat esimiesten tietoisuus ja avoimuus erilaisiin tapoihin joilla toiset havainnoivat ympäristöä (McShane & Von Glinow 2010, 68)

Globalisaatio: Taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen yhteisöllisyys eri ihmisten kesken ympäri maailmaa (McShane & Von Glinow 2010, 20)

Havainnointi: Prosessi, jossa otetaan vastaan ja järjestellään tietoa ympäröivästä maailmasta (McShane & Von Glinow 2010, 68)

Ihmispääoma: Työntekijöiden tiedon, taitojen ja kykyjen nk. varasto, joka varmistaa taloudellisen arvon organisaatioon (McShane & Von Glinow 2010, 12)

Imukykyinen tilavuus: Kyky tunnistaa uuden informaation arvo, omaksua se ja käyttää sitä arvostettuihin toiminta-aloihin (McShane & Von Glinow 2010, 11)

Inpatriaatti: Ulkomailta Suomeen komennukselle tuleva työntekijä (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 312)

Itsearvon tehokkuus: Henkilön uskomus, että hänellä on tehtävän menestyksekkääseen loppuun saattamiseen tarvittavat kyvyt, motivaatio, oikea roolihavaintokyky ja sosiollinen tilanne (McShane & Von Glinow 2010, 45)

Itsensä toteuttamisen ennustus: Tarkkaavainen prosessi, jossa odotuksemme jostakusta henkilöstä aiheuttavat kyseisen henkilön käyttäytymisen muokkaantumisen odotusten mukaisiksi (McShane & Von Glinow 2010, 76)

Itsepalvelun puolueellisuus: Taipumus lukea suositut tulokset sisäisiin syihin ja virheet ulkoisiin syihin (McShane & Von Glinow 2010, 76) (onnistuu itse, virheet muiden syitä)

Itse-vahvistuminen: Vahvistuminen, joka ilmenee työntekijän omatessa kontrollin vahvistajaa kohtaan mutta ei ota sitä käyttöön ennen kuin on saavuttanut omat tavoitteensa (McShane & Von Glinow 2010, 86)

Johari-ikkuna: Yhteisymmärryksen malli, joka rohkaisee ilmituloon ja palautteeseen kasvattaakseen meidän omaa avointa aluettamme ja vähentääkseen sokeaa, piilotettua ja tuntemattomia alueita (McShane & Von Glinow 2010, 80)

Johdon hallinta: Tapojen ryhmä – organisaationallisen tehokkuuden parantamista jatkuvalla ylijäämän, epätasaisuuden ja ylikuorman vähentämisellä (tasaaminen) tuotantoprosessissa (McShane & Von Glinow 2010, 9)

Johtoaseman vaikutus: Havainnointivirhe, jossa muodostamme nopeasti mielipiteen ihmisistä perustuen ensimmäiseen saamaamme tietoon henkilöstä (McShane & Von Glinow 2010, 78)

Kielteisesti vaikuttavat työkäytökset: Vapaaehtoiset käytökset, joilla on potentiaalia vahingoittaa suoraan tai epäsuorasti organisaatiota (McShane & Von Glinow 2010, 18)

Kontrollialue: Henkilön yleinen uskomus omaavansa tarvittavan kontrollin määrän henkilökohtaisen elämän tapahtumiin (McShane & Von Glinow 2010, 45)

Korkeatasoiset työkäytännöt: Näkökanta, joka käsittää tehokkaat organisaatiot sisältäen useita työpaikan käytäntöjä, jotka joko vaikuttavat organisaation kohteisiin ja toimiin tai ovat niihin vaikuttajia (McShane & Von Glinow 2010, 12)

Kyvyt: Luonnolliset taipumukset ja opitut kyvyt, joita tarvitaan tehtävän menestyksekkääseen loppuun saattamiseen (McShane & Von Glinow 2010, 35)

Käytöksen muuntelu: Teoria, joka selittää oppimisen edellä menneiden mukaan (aiemmin eläneet ihmiset) ja käytöksen seurausten perusteella (McShane & Von Glinow 2010, 82)

Luokka-ajattelu: Ihmisten ja asioiden järjestäminen ennalta opittuihin kategorioihin, joita säilytetään pitkäaikaisessa muistissa (McShane & Von Glinow 2010, 70)

Minä-konsepti: Yksilön itseuskomukset ja itsearviointit (McShane & Von Glinow, 43)

Motivaatio: Henkilön voimavarat, jotka vaikuttavat hänen vapaaehtoisen käyttäytymisen suuntaukseen, vahvuuteen ja sitkeyteensä (McShane & Von Glinow 2010, 34)

Myers-Briggsin tyyppi-indikaattori: Väline, joka on suunniteltu mittaamaan Jungianin persoonallisuusteoriaa, etenkin kohtia, joihin kuuluvat informaation havainnointi ja arvostelu (McShane & Von Glinow 2010, 41)

Ominaisuus-/tuntomerkkiprosessi: Havainnointiprosessi, jossa päätetään johtuuko tapahtuman tutkittu käytös suurelta osin sisäisistä vai ulkoisista tekijöistä (McShane & Von Glinow 2010, 75)

Oppiminen: Suhteellisen pysyvä käytöksen muutos (tai käytöksen taipumus) joka ilmenee tuloksena henkilön ja ympäristön kanssakäymisestä (McShane & Von Glinow 2010, 82)

Oppimiseen keskittyminen: Yksilön asenne ja organisaationallinen kulttuuri, joissa ihminen toivottaa tervetulleeksi uusia oppimismahdollisuuksia, aktiivisia kokemuksia uusien ideoiden ja käytännön kautta, näkee järkevät virheet osana oppimisprosessia ja kyseenalaistaa aiempia tapahtumia jatkuvasti (McShane & Von Glinow 2010, 86)

Organisaatio: Ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät itsenään jotain tarkoitusta varten (McShane & Von Glinow 2010, 4)

Organisaation osalliset: Yksilöt, organisaatiot ja muut kokonaisuudet jotka joko vaikuttavat tai saavat vaikutuksia organisaation päämääristä ja toiminnoista (McShane & Von Glinow 2010, 13)

Organisaationallinen käyttäytyminen: Tutkimus, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat ja tekevät organisaatioissa ja niiden ulkopuolella (McShane & Von Glinow 2010, 4)

Organisaationallinen muisti: Älyllisen pääoman varasto ja suojeleminen (McShane & Von Glinow 2010, 12)

Organisaationallinen oppiminen: Näkökanta, joka tarkoittaa organisaationallisen tehokkuuden parantamista jatkuvalla ylijäämän, epätasaisuuden ja ylikuorman vähentämisellä (tasaaminen) tuotantoprosessissa (McShane & Von Glinow 2010, 11)

Organisaationallinen tehokkuus: Organisaation muuttuminen – tuottojen ja menojen tasaus; laaja konsepti edustaen useita näkökantoja, sisältäen organisaation kunnan ulkoiseen yhteiskuntaan nähden, sisäisten kanssasysteemien rakenteet korkeatasoiseen tuottamiseen, suhtautuminen organisaationalliseen oppimiseen ja kyky tyydyttää osallisten tarpeet (McShane & Von Glinow 2010, 7)

Organisaationalliset kansalaisuuksien käyttäytymiset: Useita yhteistyön ja auttavaisuuden muotoja niille, jotka tukevat organisaation sosiaalista ja psykologista kontekstia (McShane & Von Glinow 2010, 17)

Persoonallisuus: Suhteellisen kestävä kokonaisuus ajatuksia, tunteita ja käytöstä, jotka luonnehtivat henkilöä sisältäen edellisten takana olevat psykologiset prosessit (McShane & Von Glinow 2010, 38)

Perusteellinen tuntomerkkivirhe: Taipumus nähdä henkilön käytöksen päälähtökohdaksi henkilö itse enemmän kuin tilanne (McShane & Von Glinow 2010, 76)

Pintatason erilaisuus: Huomattavat demokraattiset ja fysiologiset eroavaisuudet ihmisissä, kuten rotu, eettisyys, sukupuoli, ikä ja fyysiset vammat (McShane & Von Glinow 2010, 21)

Positiivinen organisaationallinen käyttäytyminen: Näkökanta organisaationalliseen käyttäytymiseen joka keskittyy positiivisten laatu- ja ominaisuuksien yksilö- tai yhteisökohtaiseen rakentamiseen kuten kehoitettu tutkimaan, mikä niissä on väärin (McShane & Von Glinow 2010, 77)

Pätevyys: Taidot, tiedot, taipumukset ja muut henkilön piirteet, jotka johtavat erinomaiseen tuotokseen (McShane & Von Glinow 2010, 36)

Roolien havainnointi: Ulottuvuus, jonka rajoissa ihmiset käsittävät heille määrätty tai heiltä odotetut työtehtävät (McShane & Von Glinow 2010, 36)

Sosiaalisen identiteetin teoria: Teoria, joka selittää minä-konseptin henkilön ainutlaatuisen luonteenpiirteiden ja monien sosiaalisten ryhmien jäsenyyksien näkökannalta (McShane & Von Glinow 2010, 46)

Sosiaalisen oppimisen teoria: Teoria, jonka mukaan suuri määrä oppimista ilmenee muiden havainnoinnin kautta ja mallintamalla sen jälkeen käytökset jotka johtavat suosituihin tuloksiin sekä välttämällä käytöksiä, jotka johtavat seuraamuksiin rangaistuksena (McShane & Von Glinow 2010, 85)

Stereotyyppiointi: Prosessi, jossa luonteenpiirteitä jaetaan ihmisille, perustuen sosiaalisen kategorian jäsenyyteen (sosiaaliseen asemaan) (McShane & Von Glinow 2010, 72)

Sädekehävaikutus: Havainnointivirhe, jossa yleinen mielikuvamme henkilöstä, yleensä perustuen yhteen merkittävään luonteenpiirteeseen, värittää henkilön muiden piirteiden havainnointia (McShane & Von Glinow 2010, 78)

Tietopääoma: Yrityksen tietovarasto sisältäen ihmispääoman, rakenteellisen pääoman ja suhteellisen pääoman (McShane & Von Glinow 2010, 12)

Todistepohjainen johtaminen: Käytäntö tehdä päätöksiä ja siirtää ne toimintaan perustuen tutkimustyön todisteisiin (McShane & Von Glinow 2010, 24)

Tunnollisuus: Persoonallisuuden osa-alue, joka kuvaa henkilöitä, jotka ovat varovaisia, luotettavia ja harjoittavat itsekuria (McShane & Von Glinow 2010, 40)

Työelämän tasapaino: Vertailuaste, jossa henkilö minimoi ristiriidat työn ja vapaaajan välillä (McShane & Von Glinow 2010, 22)

Ulkomaantyöskentely I. ulkomaankomennus: Ajanjakso, jonka aikana yrityksestä lähetettävä työntekijä työskentelee ulkomaisessa tytär- tai sisaryrityksessä (Viitala 2004: Henkilöstöjohtaminen, 312)

Ulospäin suuntautuneisuus: Persoonallisuuden ulottuvuus, joka kuvaa ihmisiä, jotka ovat seurallisia, puheliaita, sosiaalisia ja itsevarmoja (McShane & Von Glinow 2010, 40)

Valikoiva huomiointi: Prosessi, jossa osa saaduista tiedoista hyväksytään ja osa jätetään huomiotta (McShane & Von Glinow 2010, 68)

Viimeisimmän vaikutus: Havainnointivirhe, jossa viimeisin informaatio dominoi toistemme havainnointia (McShane & Von Glinow 2010, 78)

Viisi-osainen malli: Viisi käsitteellistä ulottuvuutta, jotka edustavat useimpia luonteenpiirteitä: tunnollisuus, tunteellinen tasapaino, avoimuus kokemuksille, miellyttävyys ja ulospäin suuntautuneisuus (McShane & Von Glinow 2010, 39)

Virtuaalinen työ: Työ, joka on viety pois perinteiseltä, fyysiseltä työpaikalta tietotekniikan nimissä (McShane & Von Glinow 2010, 22)

Väärän yksimielisyyden vaikutus: Havainnointivirhe, jossa yliarvioimme muiden uskomusten ja samankaltaisten (omankaltaisten) luonteenpiirteiden laajuuden (McShane & Von Glinow 2010, 79)

Yhteydenpidon hypoteesi: Teoria, joka väittää että mitä enemmän olemme tekemisissä jonkun kanssa, sitä vähemmän suhtaudumme vastapuoleen ennakkoluuloisesti ja puolueellisesti (McShane & Von Glinow 2010, 81)

Yhtiön sosiaalinen vastuu: Organisaationallisilla toiminnoilla oli tapana hyödyttää yhteisöä ja ympäristöä yli yrityksen välittömien taloudellisten mielenkiinnon kohteiden ja laillisten velvoitteiden (McShane & Von Glinow 2010, 16)

Yksilöllisyys: Poikki-kulttuurinen arvo kuvaten aluetta, jonka kulttuurissa ihmiset tähdentävät yksilöllisyyttä ja persoonallista ainutlaatuisuutta (McShane & Von Glinow 2010, 50)

Älylliset mallit: Visuaaliset tai suhteelliset mielikuvat jotka edustavat ulkoista maailmaa (McShane & Von Glinow 2010, 71)

Äänetön tietous: Tietous, joka on istutettu toimiimme ja ajattelutapoihimme ja välittyy vain huomioon ja kokemuksen kautta (McShane & Von Glinow 2010, 82)

Liitteen otsikko

Liitteen sisältö