

Henkilöstön johtaminen HAA808k

Kevät 2012

Kirjallisuusessee / Yrityksen hallinto

SimoTerho
90836

Sisältö

JOHDANTO	2
STRATEGY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	3
STRATEGIC REWARD SYSTEMS.....	6
JOHDA OSAAMISTA!	9
TYÖELÄMÄN TAITEKOHTIA	12
YHTEENVETO	15
OPPIMISESTA.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
LÄHDELUETTELO	23

Johdanto

Tämä kirjaessee tehdään osana kurssia HAA808 Henkilöstön johtaminen. Esseessä käsitellään kolme eri kirjaa: *Strategy and Human Resource Management* (Boxall, Purcell 2003), *Johda osaamista!* (Viitala 2006) sekä *Strategic Reward Systems* (Thorpe, Homan 2000). Kirjallisuuden lisäksi esseessä tarkastellaan osittain *Työelämän taitekohtia* -raporttia nro 309 (toim. Jokivuori, Latva-Karjanmaa & Ropo 2006).

Kirjoitelma koostuu johdannosta, kirjallisuuden käsittelystä sekä yhteenvedosta. Lisäksi dokumentin lopussa on kommentti liittyen itse tehtävään ja omaan oppimiseen. Seuraavassa esittelen lyhyesti lähestymistapani esseen laatimiseksi.

Esseessä käsitellään edellä mainittu kirjallisuus ensin omina jaksoinaan, minkä tarkoitus on antaa yleiskuva kunkin teoksen keskeisistä teemoista ja aiheista. Tarkastelu tapahtuu tässä vaiheessa siten toisistaan irrallisina, itsenäisinä osakokonaisuuksina. Kirjallisuuskatsaus voidaan mieltää enemmän kutakin aihepiiriä yleisellä tasolla kuvaavaksi, jolloin varsinaista pohdintaa ei vielä tehdä. Kyse ei kuitenkaan ole yksityiskohtaisesta, käsitteitä ja malleja esittelevästä referaatista, vaan oleellisten asioiden huomioimisesta.

Kirjaeseen viimeisessä substanssiosassa, yhteenvedossa, kirjallisuutta arvioidaan kokonaisvaltaisesti. Tässä osassa lähteiden sisältöä vertaillaan keskenään ja liitetään mielekkäästi osaksi laajempaa kokonaisuutta henkilöstövoimavarojen näkökulmasta. Lisäksi yhteenvedossa huomioidaan kirjoittajan omia näkemyksiä ja tarkastellaan kirjallisuutta pohdiskelevammin. Erityisesti osiossa hyödynnetään esimerkkejä ajankohtaisista aiheista, jotka toimivat yhteenvedon runkona. Yhteenvedo muodostaa siten esseen keskeisimmän ja selvästi laajimman osan – toisin sanoen kirjallisuuden käsittely yksittäisinä teoksina toimii lähinnä eräänlaisena johdantona yhteenvedolle.

Olen halunnut tarkoituksella painottaa ennen kaikkea kirjallisuuden liittämistä henkilöstövoimavarojen johtamiseen kokonaisuutena, tämänhetkisiin tapahtumiin sekä omaan kehittymiseen alan osaajana. Esseen kirjoittaminen antaa tähän mainion mahdollisuuden.

Strategy and Human Resource Management

Teos käsittelee henkilöstövoimavarojen johtamista ja henkilöstöhallinnon mielekästä liittämistä osaksi organisaation strategiaa. Kirjassa määritellään ja luonnehditaan keskeisiä henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä kokonaisuuksia alkaen HRM:n (human resource management) käsitteestä sekä tarkastellaan erilaisia malleja kuten *bestfit* ja *bestpractice*. Opuksen tarkoituksena on antaa kattava yleiskuvaus henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja strategian välisestä yhteydestä.

Henkilöstövoimavarojen johtamisella viitataan kaikkiin niihin toimiin, jotka liittyvät suoraan tai epäsuorasti henkilöstön toimintaan yrityksessä – siten henkilöstövoimavarojen johtamisen voidaan periaatteessa katsovan liittyvän jollakin tasolla kaikkeen organisaation toimintaan. Toisin sanoen henkilöstöjohtaminen (tai henkilöstöhallinto) muodostaa periaatteessa organisaation keskeisimmän toimialueen, sillä yrityksen toiminta perustuu loppujen lopuksi siellä työskenteleviin ihmisiin, mikä on oikeastaan ymmärrettävissä jo niin sanotulla maalaisjärjellä. Organisaatiota ei käytännössä ole olemassa ilman ihmisiä, mikä ilmentää henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeyttä.

Viimeisten vuosikymmenten aikana henkilöstöjohtamisen merkitys on korostunut entisestään ja nykyään sitä tutkitaan aktiivisesti. HRM on muun muassa oma suuntautumisalansa yliopistojen tiedekuntien sisällä, ja yritykset korostavat viestinnässään henkilöstöä yrityksen tärkeimpänä voimavarana – suurimmat yritykset julkaisevat jopa erillisen henkilöstöraporttinsa varsinaisen tilinpäätöksen ja siihen liitettävän toimintakertomuksen ohella. Kehityksen taustalla on toimintaympäristön ja toimintamallien muuttuminen: organisaatioiden jyrkkä hierarkia on vaihtunut horisontaalisemmaksi ja jopa epäselvemmäksi esimies-alainen-suhteiden osalta (esimerkiksi ryhmissä työskenteleminen on lisääntynyt; puhutaan paljon tiimeissä työskentelystä). Lisäksi nykyisessä liiketoimintaympäristössä asiakaspalvelu on usein keskeistä, jolloin henkilöstön tarvitsee tuottaa asiallista ja hyvää palvelua asiakaskunnalle. Toisaalta nykyajan globaalissa, hektisessä ympäristössä vaikuttaminen edellyttää organisaatiolta ripeää ja tehokasta toimintaa. Tämä luonnollisesti vaatii henkilöstöltä paljon, mikä edelleen tarkoittaa sen motivaation ja osaamisen hyödyntämistä ideaalisella tavalla. Näihin haasteisiin henkilöstöjohtajien on pyrittävä vastaamaan.

Nykyisen käsityksen mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen tulisi nähdä selvänä strategisena kokonaisuutena, joka ohjaa osaltaan yrityksen varsinaisen strategian suuntaa sekä muokkaa sen

sisältöä mahdollisimman ideaaliseksi organisaation kokonaisvaltaisen onnistumisen kannalta. Ylipäänsä strategialla viitataan pidemmän aikavälin linjauksiin, joiden tarkoituksena on sekä kehittää yrityksen kilpailukykyä että luoda sille jatkuvuutta.

Kirjassa pohditaan keskeistä näkemystä erityisesti siitä, kuinka strateginen henkilöstövoimavarojen tulisi toteuttaa organisaatiossa osana toimintaympäristöä: tälle mallille tarjotaan kaksi koulukuntaa, *bestfit* ja *bestpractice*. *Best fit* -käsitteen mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisessa osaksi strategiaa painotetaan organisaation sopeutumista toimintaympäristöön parhaalla mahdollisella tavalla. Sen mukaan strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvien toimintojen tulee olla johdonmukaisia horisontaalisesti sekä samalla liittyä organisaation strategiaan tarpeisiin vertikaalisesti. Sen sijaan *bestpractice* painottaa, että on olemassa jokin tietty paras käytäntö, joka voidaan sopeuttaa ideaaliseksi. Mallissa siis oletetaan, että on olemassa tietty käytäntö, joka sopii yleismaailmallisesti erilaisiin toimiin.

Toinen teoksessa käsitelty keskeinen teema liittyy työn tuottavuuteen, organisaation joustavuuteen sekä sosiaaliseen legitimitettiin. Näiden kolmen elementin onnistunut yhdistäminen edistää henkilöstövoimavarojen hyvää johtamista kokonaisuutena sekä kilpailuetua pidemmällä aikavälillä. Työn tuottavuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, kuinka henkilöstö tuottaa tuloksia suhteessa henkilöstöön kohdistettuihin resursseihin. Työn tuottavuuden tarkastelussa oleellista on kustannustehokkuuden arviointi – jota ei tule sekoittaa kustannusten minimoinnin kanssa. Kustannustehokas organisaatio toimii siten, että mahdollisimman vähillä resursseilla saadaan suhteellisesti mahdollisimman paljon aikaiseksi. Sen sijaan kustannusten minimointi viittaa siihen, että olemassa olevien resurssien potentiaali hyödynnetään mahdollisimman vähin kustannuksin. Tämä näkökulma on usein haitallinen organisaatiolle erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta, sillä se painottaa lähinnä lyhyen aikavälin säästöjä ja tuloksellisuutta, mikä edelleen aiheuttaa rasitteita varsinaisessa henkilöstössä, eikä välttämättä ole kokonaisvaltaisesti kannattavaa pidemmällä aikavälillä. Kustannustehokkuus on kuitenkin osa-alue, johon henkilöstövoimavarojen johtamisen tulisi kiinnittää huomiota.

Organisatorisella joustavuudella tarkoitetaan sitä, että organisaatiolla tulee myös olla kyky vastata ympäristössä tapahtuviin erilaisiin muutoksiin. Myös joustavuuden osalta tulee tarkastella erikseen lyhyempää ja pidempää aikaväliä: Yleensä yrityksen tarve reagoida lyhyen aikavälin muutoksiin perustuu lähinnä nopeasti tapahtuviin muutoksiin kuten henkilöstömäärän lisäämiseen niin sanottuina ruuhka-aikoina. Esimerkiksi vuokratyövoiman käyttö on tavanomaista erilaisten

syklisten alojen yhteydessä. Pidemmän aikavälin joustavuudella sen sijaan viitataan organisaation kykyyn oppia nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, mikä tekee näkökulman tarkastelusta tulkinnanvaraisemman.

Sosiaalinen legitimitetti eli laillisuus käsittää yhteiskunnallisen pohjarakenteen sille, että organisaatiot ja siellä olevat työntekijät muodostavat eräänlaisen kokonaisuuden, joka ei ole irrallinen ympäröivästä yhteiskunnasta, vaan on osa sitä. Käytännössä tämä edellyttää oikeudellisten kysymysten kunnioittamista, mikä koskettaa muun muassa palkkaukseen ja työsopimuksin liittyviä seikkoja. Sosiaalinen laillisuus on mielenkiintoinen osa-alue siinä mielessä, että lainsäädäntö asettaa tietyt rajoitukset toiminnalle, mutta organisaatiolla on lopulta erittäin monipuoliset mahdollisuudet toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. Tällöin kysymykseen tulee asiat koskien yrityksen mainetta työnantajana, tietyn sidosryhmän ensisijaisuutta taloudellisesta näkökulmasta tai ekologisten seikkojen korostamisesta – jotka lopulta liittyvät strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Organisaatiolla on aina tarve pyrkiä johonkin. Yrityksen ensisijainen tehtävä on luonnollisesti toimia taloudellisesti kannattavasti – muuten toimintaa ei voi pidemmällä aikavälillä jatkaa. Keskeiseksi näkökulmaksi muodostuukin lopulta se, kuinka taloudelliseen kannattavuuteen päästään sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Yhtäältä se perustuu loputtomaan määrään erilaisia teknisiä tekijöitä kuten esimerkiksi tuotteen tai palvelun myyntikatteeseen, logistiseen tehokkuuteen, laskutuksen nopeuteen tai myytävän kohteen laatuun. Toisaalta pitkän aikavälin menestys perustuu sopivien työntekijöiden rekrytointiin, heidän kouluttamiseensa, työskentelyn kehittämiseen sekä heidän osaamisensa lisäämiseen. Kyse on myös muun muassa kannustavasta ilmapiiristä, jatkuvuuden tuomasta turvallisuuden tunteesta, oikeudenmukaisesta palkitsemisesta sekä ylipäänsä tuloksellisesta ja inhimillisestä ympäristöstä yhdessä taloudellisen kannattavuuden kanssa. Kuten aiemmin todetaan, organisaatiota ei periaatteessa ole olemassa ilman siellä työskenteleviä ihmisiä, mikä ilmentää henkilöstövoimavarojen johtamisen merkittävyyttä.

Strategic Reward Systems

Kyseinen teos (Thorpe, Homan 2000) keskittyy palkitsemiseen ja palkitsemisjärjestelmiin organisaatiossa strategisesta näkökulmasta. Palkitseminen kuuluu oleellisimpiin ja tärkeimpiin henkilöstötoimintoihin muun muassa henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen kanssa. Strategiset palkitsemisjärjestelmät -kirja tarkastelee aihepiiriä lähinnä Yhdistyneen kuningaskunnan näkökulmasta, mikä on hyvä huomioida, joskin muihin alueisiin viitataan paikoitellen. Teoksessa käsitellään niin palkitsemista osana strategiaa kuin yksilön tarpeita tulla palkituksi. Lisäksi kirja huomioi muun muassa organisaation ympäristön kokonaisuuteen vaikuttavana tekijänä, erilaisia palkitsemismalleja sekä palkitsemiseen liittyvän tasa-arvon sukupuolten välillä.

Palkitseminen on muodostunut yhä keskeisemmäksi osa-alueeksi organisaation strategian toteuttamisessa. Henkilöstölle annettavaa tunnustusta organisaation hyväksi ei voida käsittää yksioikoisesti rahalliseksi korvaukseksi – eikä ylimääräistä rahallista korvausta voida ymmärtää selväksi tai ainoaksi motivaatiota lisääväksi tekijäksi (itse asiassa kirjassa mainitaan tämän yksittäisen asian osalta, että tulokseen tiukasti sidottu rahallinen bonus saattaa vähentää työntekijän yritteliäisyyttä muun muassa lisääntyneen stressin vuoksi). Huomioitaviksi jaoleellisiksi asioiksi muodostuvat tämän päivän palkitsemisessa useat eri tekijät tai kokonaisuudet kuten sitouttaminen, palautteen antaminen, henkilöstön ja työn arviointi, säästötoimenpiteistä hyötyminen (niin sanottugainsharing), tiedon jakaminen sekä yhteinen visio.

Kuten edellä todetaan, nykyään kyse ei ole enää yksittäisestä tilipäivän suorittamisesta, vaan huomattavasti laajemmasta kokonaisuudesta, joka muodostuu osaksi koko organisaation strategiaa. Palkitsemisen osalta johdon onkin käsiteltävä muun muassa seuraavia oleellisia kysymyksiä:

- Ketä palkitaan?
- Kuinka paljon palkitaan?
- Millä perusteella palkitaan?
- Kuinka palkitsemisen perusteita mitataan?
- Millä aikavälillä toimitaan?
- Kuka palkitsemisesta päättää?
- Missä muodossa palkitaan?
- Kuinka palkitseminen edesauttaa yksilöä?
- Kuinka palkitseminen edesauttaa organisaatiota?

Johdon on siis huomioitava useita eri näkökantoja, jotta palkitseminen voidaan toteuttaa ideaalisella tavalla – toisaalta on pyrittävä hahmottamaan, kuinka palkitseminen itsessään vaikuttaa muihin henkilöstötoimintoihin. Ideaalista palkitsemismallia ei voida tarjota sellaisenaan, vaan jokaisen organisaation on pyrittävä kehittämään se itse omiin tarkoituksiinsa ja strategiaansa sopivaksi. Yhdeksi keskeiseksi tekijäksi voidaan asettaa esimerkiksi työn vaativuus, jota kansainvälisen työjärjestön mukaan arvioidaan osaamisen, vastuun, kuormituksen ja työolojen perusteella (1985).

Palkitsemista on aiheellista tarkastella sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Yksilön osalta tärkeäksi tekijäksi muodostuu motivaatio: kukaan ei palvelle organisaatiossa ilmaiseksi, vaan henkilö haluaa yrityksen hyväksi tekemästään työstä aina jonkinlaisen palkkion. Jos henkilö ei saa työstään korvausta, hänellä ei ole intressiä tai tahtoa (motivaatiota) toimia organisaatiossa. Jonkinlainen peruspalkkaus tulee siten aina kyseeseen, joka Suomessa perustuu alakohtaisiin säädöksiin, työnantajien ja työntekijöiden edustajien kesken sopimiin työehtosopimuksiin (ammattiliitot vaikuttavat siis osaltaan organisaation ulkopuolisesti siihen, kuinka henkilöstöä palkitaan). Tämä edustaa eräänlaista minimitasoa, johon perustuen työnantaja voi palkata työntekijän ja työntekijä voi vastaavasti toimia organisaation lukuun. Samalla palkitsemisen perustason voidaan olevan teknisesti suoritettu vaaditulla tavalla – kuitenkin tästä eteenpäin kokonaisuus muodostuu erittäin monitahoiseksi, jolloin olettamuksilla on paljon vähemmän käytännön arvoa. Sen sijaan tehtävillä ratkaisulla voi olla erittäin suuri vaikutus sekä yksilön että organisaation hyvinvointiin, toimivuuteen ja tyytyväisyyteen. Toisin sanoen organisaation merkitys onnistuneen palkkauksen luomisessa on alkanut.

Kirja korostaa, kuinka ihminen ei ole rahalla helposti ohjattava yksikkö. Palkitsemista ei siten voida perustaa käsitykseen siitä, että korkeampi tulotaso automaattisesti edesauttaa esimerkiksi työntekijän tuottavuutta. Perinteinen rahallinen peruskorvaus toki muodostaa perustan palkitsemiselle, eikä tarkoituksena ole itsetarkoituksellisesti monimutkaistaa palkitsemisen suunnittelua. Toisaalta on huomioitava oikeanlaisen palkitsemisen sen eri muodoissaan mahdollistavan yksilön ohjautumisen toivottuun suuntaan siten, että sekä työntekijä että organisaatio hyötyvät.

Erityisen oleellista palkitsemisessa ja palkkauksessa on toki sen kokeminen oikeudenmukaiseksi sekä työntekijän että johdon näkökulmasta. Tämän osalta palkitsemisen suunnitteleminen tulisikin toteuttaa niin sanottua keskustelevaa johtamistyyliä mukailten, jolloin henkilöstö ei ole ainoastaan passiivinen ja vastaanottava osapuoli, vaan sillä on mahdollisuus osallistua toimintaan esittämällä

omia näkemyksiään ja ideoitaan palkitsemisesta. Teoksessa käsitellään palkitsemisen joustavuutta, jota voidaan pitää oleellisena. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on edelliseen viitaten mahdollisuus vaikuttaa oman palkitsemisensä muotoon. Kyseeseen voi tulla esimerkiksi aineettomat palkkiot kuten lomat tai mahdollisuus lasten hoitamiseen. Joustava palkitseminen ja monipuolinen suunnittelu voivat auttaa kohtaamaan paremmin yhteisiä tavoitteita, hallitsemaan organisaatiolle tai yksilölle koituvia verorasituksia sekä edelleen kehittämään palkitsemista johtamisen näkökulmasta.

Onkin hyvä tiedostaa, että yksilöillä on erilaisia tarpeita ja mieltymyksiä palkitsemiseen liittyen. Toiselle on tärkeää rahan saaminen kaikista toimista organisaatiossa, toiselle erityisen tärkeää voi olla palautteen saaminen sekä mahdollisuudet kehittyä ja edistyä organisaation sisällä. Palkitsemisen onnistumiseen liittyy myös keskeisesti työntekijöiden pysyvyys organisaatiossa: työntekijällä on myös varmasti luonnollinen halu maksimoida oma hyötynsä ja vaihtaa organisaatiota sellaisessa teorettisessa tapauksessa, jossa toinen työnantaja tarjoaa samasta, identtisestä toimesta ja työnkuvasta kokonaisvaltaisesti arvioituna paremman korvauksen.

Sekä yksilön että organisaation kannalta on tärkeää, että palkitsemisjärjestelmä on johdonmukainen. On molempien osapuolten näkökulmasta ongelmallista ja resursseja vievää toimintaa jatkuvasti vaihtaa käytettävää palkitsemismekanismia. Tällöin yksilölle ei muodostu selvää kuvaa siitä, mistä häntä palkitaan, mikä edelleen vaikuttaa motivaatioon. Toisaalta organisaatio joutuu käyttämään muun muassa aikataulullisia resursseja järjestelmän muokkaamiseen.

Palkitsemisjärjestelmiin liittyy myös niin sanottu hyväksikäyttöongelma: joillakin voi olla taipumus laskelmoida toimintansa vaikutuksia siten, että palkkaus itsessään maksimoituu, joskaan se ei välttämättä perustu varsinaisesti sille, johon palkitseminen on liitetty. Kun organisaatio esimerkiksi suorittaa tavallista suuremman korvauksen normaalin työajan ulkopuolella tehdystä työstä, työntekijä saattaa johonkin syyhyn vedoten ilmoittautua poissaolevaksi vain siirtääkseen työnteon arvokkaammalle ajanjaksolle yksilön näkökulmasta – mikä kuitenkin on epäedullista organisaation kannalta. Myös mahdollisten hyväksikäyttöongelmien huomiointi on siten osa palkitsemisjärjestelmän suunnittelua, jolloin oleelliseksi käsitteeksi muodostuu muun muassa luottamus toiseen, jota tässä esseessä käsitellään.

Palkitsemisen kokonaisvaltaisessa hahmottamisessa on keskeistä ymmärtää erityisesti, kuinka organisaatio saa rekrytoitua (houkuteltua) sopivia työntekijöitä itselleen, miten heidät saa sitoutettua yritykseen sekä millä tavalla työntekijät pysyvät motivoituneina itsensä kehittämiseksi.

Johda osaamista!

Kirjassa Johda Osaamista! – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön (2006) Viitala käsittelee yksilön ja organisaation osaamista ja sen kehittämistä sekä edelleen liittämistä osaksi organisaation strategiaa. Osaaminen nähdään nykyajan strategiaa koskevassa teoriassa tärkeänä kilpailukyvyn lähteenä. Kirjassa pyritään antamaan kokonaiskuva siitä, kuinka osaamista varsinaisesti johdetaan.

Osaaminen on suhteellisen uusi osa-alue liiketoimintastrategian ja henkilöstövoimavarojen alalla – ainakaan sitä ei ennen 1980-lukua huomioitu samalla tavalla kuin nykyään. Vastaavasti osaamista on alettu käsitellä tarkemmin ja monipuolisemmin, lisäksi siitä on tullut myös käytännössä merkittävä teema yritysten toiminnassa. Osaaminen on kuitenkin erittäin monimuotoinen ja laaja käsite, eikä se esimerkiksi perustu ainoastaan yksioikoisesti yhden henkilön taitoon käyttää jotakin teknistä kojetta. Sen sijaan kyse on muun muassa organisaation oppimisesta, strategian kehittämisestä, pitkäjänteisyydestä, erilaisista rooleista, työsuhteiden pituudesta, tulosten arvioimisesta, eri tahojen viestinnästä sekä tiedon jakamisesta hiljaiseen ja näkyvään tietoon ynnä muista merkittävistä osakokonaisuuksista.

Nykyään ei ole enää kovin mielekästä puhua taylorismista johtamisen välineenä – lähinnä siihen viitataan teollisen ajan johtamisen historian ensimmäisenä vaiheena, johon myöhempiä kehityssuuntia voidaan verrata. Tänä päivänä johtaminen voi keskittyä muun muassa muutoksen johtamiseen, tuloksen johtamiseen, laadun johtamiseen tai tässä käsiteltyyn osaamisen johtamiseen. Strategisen johtamisen kenttä on siis aikojen saatossa muodostunut hyvin laajaksi, pienempiä osakokonaisuuksia sisältäväksi alueeksi. Kokonaisvaltaisen muutoksen ymmärtäminen on johtamisen näkökulmasta erittäin tärkeää, sillä esimerkiksi yksioikoisella yrityksen taloudellisten tunnuslukujen tarkastelemisella organisaation kuvaamiseksi voi olla kovin haitallisia seurauksia pidemmällä aikavälillä muun muassa henkilöstön hyvinvoinnin tai ylipäänsä strategian kehittämisen näkökulmasta.

Osaamisen johtamisessa on kyse ennen kaikkea siitä, että yksilön henkilökohtainen osaaminen ja yrityksen strategiset tavoitteet kohtaavat toisensa. Organisaation osaaminen muodostuu siis kaikkien niiden yksilöiden sekä sidosryhmien summana, jotka toimivat yrityksen edistämiseksi joko suoraan tai välillisesti. Vaaditaan paljon taitoa, kärsivällisyyttä, kokemusta, suunnitelmallisuutta ja tahtoa, jotta pienemmät osaamisen yksiköt saadaan kokonaisvaltaiseksi osaksi organisaation yhteiseksi hyväksi.

Erityisesti suurempien yritysten toiminta on muun muassa globalisaation ja informaatioteknologian kehityttyä muodostunut kovin hektiseksi. Puhutaan niin sanotusta kvartaalitaloudesta, jolloin organisaation toimintaa on tapana tarkastella vuosineljännesten perusteella lähinnä taloudellisia näkökulmia korostaen. Tämä on jokseenkin haitallista ja ennen kaikkea haasteellista henkilöstövoimavarojen näkökulmasta. Pitkäjänteistä strategista tarkastelua ja kehitystä yrityksen hyväksi muun muassa osaamisen johtamisen osalta on vaikea toteuttaa. Tällainen aikajakso on olemattoman lyhyt henkilöstön ja edelleen organisaation kehittämisen kannalta.

On tärkeää ymmärtää, että Viitalan kirja tai mikään muukaan opus tai taho eivöi antaa valmiita tai oikeita malleja esimerkiksi osaamisen johtamisen toteutumiseksi ideaalisella tavalla. Sen sijaan on tärkeää sisäistää laajempia kokonaisuuksia ja niiden osia. Osaamisen johtamisessa on keskeistä hahmottaa, että osaaminen rakentuu erilaisista osatekijöistä, jotka vaikuttavat moneen eri asiaan. Niiden voimakkuus ja merkitys vaihtelevat muun muassa organisaation rakenteen ja strategian mukaan. Kirjan sivulla 37 oleva kuvaaja liittyen osaamis-käsitteen eri näkökulmiin organisaatiotasojen mukaan on mielestäni teoksen oleellisimpia malleja. Siinä havainnollisestaan, kuinka osaaminen ja yrityksen kehittyminen nivoutuvat toisiinsa eri näkökulmista. Perustasolla kuvataan strategisesti tärkeä tieto ja taito eli ydinosaaminen, joka antaa lähtökohdat organisaation henkiseen kasvamiselle. Ydinkyvykkyys muodostaa henkisen pääoman, jota pyritään ”luomaan, vaalimaan ja kehittämään organisaation eri tasoilla”. Tämä tarkoittaa käytännössä tässä käsiteltävää osaamisen johtamista, joka on oleellinen elementti ydinosaamisen ja organisaation oppimisen välillä. Mainittakoon samalla, että yrityksen henkinen pääoma rakentuu osaamisen lisäksi myös sosiaalisesta pääomasta, jota käsiteltiin edellisessä osiossa.

Käsittelen erikseen työntekijän ammattitaitoa, koska se on eräänlainen peruselementti osaamisen johtamisessa – kaikki osaaminen kumpuaa lopulta ihmisistä, joten on oleellista ymmärtää sen merkitys osana kokonaisuutta. Pidän tätä osa-aluetta siten kirjan tärkeimpinä osina. Työntekijän osaamisesta puhuttaessa käytetään nykyään hieman trendikästä sanaa ”kompetenssi”, joka voidaan

suomentaa ainakin ”pätevyudeksi” ja ”kyvykkyydeksi. Arkisemmin ja selvemmin kompetenssi-käsitteen tilalla voidaan kuitenkin käyttää sanaa ammattitaito. Jonkin alan ammattitaitoinen osaaja (esimerkiksi kokenut rakennusmies) on suhteellisen helppo huomata sinänsä, joskin tämän osaamisen lähempi tarkasteleminen on haasteellisempaa. Kasvatustieteissä käsitellään niin sanottuja työelämäkvalifikaatioita, joilla tarkoitetaan tietyssä työssä tai organisaatiossa vaadittuja valmiuksia työtehtävien hoitamiseksi. Kvalifikaatiot jakautuvat edelleen yleisiin kvalifikaatioihin (muun muassa sosiaaliset taidot), ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin (tiettyyn alaan liittyvät valmiudet) sekä tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin (esimerkiksi jonkin yksittäisen laitteen tunteminen). Taito, tiedot, asenteet ja motivaatio ovat edelleen kvalifikaatioiden osia. Kirjassa kuvataan osaamispyramidi, joka ilmentää henkilön metavalmiuksia (yleiset työelämässä vaadittavat ominaisuudet) ja varsinaiseen ammattiin liittyviä vaatimuksia: omien persoonallisuuspiirteiden ja teknisen osaamisen väliin asettuu organisaatiotuntemus, sosiaaliset taidot sekä ongelmanratkaisukyky.

Erityinen haaste muodostuu siitä, että organisaatiossa on usein lukuisia toisistaan poikkeavia osaamisia. Tämä vaatii osaamisen johtajalta erityistä kykyä käsitellä kokonaisuutta – toisin sanoen näkökulma itsessään korostaa sitä, kuinka osaamisen johtamisessa on kyse useaa organisaation eri tasoa koskettavasta ilmiöstä. Avoimuus, kehittynyt viestintä, luottamus ja sitoutuneisuus työntekijöiden ja esimiesten välillä on siten ratkaisevan merkittäviä asioita hyvän osaamisen johtamisen onnistumiseksi. Osaamista voidaan kehittää muun muassa kehityskeskusteluilla, työkierrolla ja palavereilla. Näkyvän ja hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatiossa voidaan tukea perehdytyksen lisäksi niin sanotuilla tutoroinnilla ja mentoroinnilla, joista erityisesti jälkimmäinen on tärkeä menetelmä vaikeasti siirrettävän hiljaisen tiedon jatkuvuuden turvaamiseksi. Osaamisen määrittely itsessään on toki vaikeaa: Sitä ei voida mitata yksioikoisesti numeerisella mittarilla (joskin sitä voidaan usein ilmentää numeerisesti tietyn sovitun arviointiasteikon mukaisesti).

Kirjassa käsitellään behavioristista ja konstruktivistista oppimiskäsitystä, mitä pidän oleellisena. Behavioristinen malli näkee ihmisen passiivisempänä, tietoa vastaanottavana yksilönä, jonka omalle informaation käsittelylle ei anneta juurikaan tilaa. Sen sijaan konstruktivistinen malli näkee oppijan monitahoisempänä yksilönä, jolla on kyky prosessoida saamaansa tietoa myös itse ja kehittää sitä. Osaamisen lisääntymisen eli tässä tapauksessa organisaation kehittymisen kannalta on siten tärkeää, että konstruktivistiselle metodille annetaan enemmän tilaa. Tämän merkitystä ei välttämättä aina ymmärretä, mikä osaltaan vaikeuttaa organisaation osaamisen sekä oppivan organisaation kehittymistä.

Työvoima on viime aikoina valitettavasti nähty – osittain kvartaalitalouden korostumisen vuoksi – eräänlaisena siirrettävänä massana, jota voidaan hankkia tilanteen mukaan helposti esimerkiksi henkilöstöpalveluyrityksen kautta vuokratyövoiman muodossa. Huonoimmillaan vallalla voi olla käsitys siitä, että kyseessä on niin sanotusti työnantajan markkinat, jolloin työvoima on täysin riippuvainen työnantajista, eikä henkilöstön huomioimiseen käytetä resursseja. Tämä on kuitenkin hyvin yksioikoinen näkemys. Suuri vaihtuvuus aiheuttaa paitsi stressiä työntekijöissä, myös selviä ongelmia työnantajalle: osaaminen katoaa työntekijän lähtiessä, uutta osaamista ei ehditä hetkessä kehittää uudelle työntekijälle, organisaatioon sitoutuminen vähenee, jatkuva perehdyttäminen vie aikaa, eikä organisaatiokulttuuria ehditä sisäistää. Nämä ovat erityisen oleellisia näkökulmia henkilöstösuunnittelun näkökulmasta, jota ei pitäisi nähdä vain toiminnallisena kulueränä, vaan aidosti ”yrityksen voimavarana”, kuten teemaa usein korostetaan valitettavasti lähinnä pelkän ajatuksen tasolla vailla käytännön toteutusta.

Työelämän taitekohtia

Työelämän taitekohtia on työvoimatoimiston vuonna 2006 julkaisema, työpoliittisten tutkimusten sarjaan kuuluva raportti, jossa käsitellään muun muassa suomalaisia yrityksiä globaalissa kilpailussa sekä sosiaalista pääomaa yhdessä luottamusverkostojen kanssa. Tässä katsauksessa paneudutaan nimenomaan jälkimmäiseen teemaan.

Arkikielessäkin on varmasti jokseenkin tavanomaista puhua taloudellisesta pääomasta, ja myös maallikko oivaltaa, mistä tällöin on kysymys. Lisäksiesimerkiksi kulttuurisesta pääomasta ihmisillä on varmasti jonkinlainen käsitys. Sen sijaan käsite sosiaalinen pääoma ei ole yhtä yksiselitteinen tai selvä – tieteessäkin sitä alettiin käsitellä tarkemmin vasta 1980-luvulla. Sosiaalinen pääoma voidaan ymmärtää sosiaalisissa suhteissa ilmeneväksi kokonaisuudeksi, joka ei ole konkreettinen tai selvästi näkyvä ilmiö. Sen vaikuttava voima on kuitenkin merkittävä ja siitä voi olla resurssina paljon hyötyä, kun sitä käytetään oikein (vastaavasti sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia). Sosiaalista pääomaa voi olla vaikea aineellistaa, eikä sen olemassaoloa aina tiedosteta. Oleellista on joka tapauksessa se, että varsinaiseksi pääomaksi sosiaalisuudesta kumpuavia elementtejä voidaan kutsua vasta sitten, kun niistä on jotakin hyötyä eri tahoille.

Sosiaalinen pääoma liittyy toki ihmisiin ja heidän välisiin toimiin sekä mikro- että makrotasolla – sosiaalisuuteen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen tarvitaan aina vähintään kaksi henkilöä. Tämä edelleen laajentuu koskemaan yhteisöjä ja kokonaisia yhteiskuntia, joissa sosiaalisen pääoman ilmeneminen esiintyy suuremmassa mittakaavassa. Voidaan sanoa, että sosiaalinen pääoma sijaitsee niin sanotuissa sosiaalisissa suhdeverkostoissa, jotka muodostuvat yksilöistä ja toimintarakenteiden vuorovaikutuksesta. Käsitteelle on toki useampi määritelmä asiantuntijan mukaan: esimerkiksi Coleman viittaa sosiaalisella pääomalla sosiaaliseen rakenteeseen ja yksilön toimintaan siinä, sen sijaan Putnam painottaa sosiaalisuutta ja osallistumista, jotka edelleen vaikuttavat yhteiskunnan hyvinvointiin.

Keskeisiä sosiaaliseen pääomaan liittyviä käsitteitä ovat luottamus ja maine, joita käsitellään alkuperäisessä lähteessä seikkaperäisesti. Yksinkertaisimmillaan luottamuksella viitataan edellytyksiin toimia nykyisessä ja tulevaisuudessa eri toimijoiden välillä ilman jatkuvia epäilyksiä toisen vilpillisyydestä tai epäsäännöllisistä toimintamalleista. Jotta toiseen osapuoleen voidaan luottaa, on nautittava niin sanottua hyvää mainetta. Maine on muodostunut kaikkien aikaisempien toimien kautta, mikä luo edellytykset entistä paremmalle luottamukselle nyt ja tulevaisuudessa toisen osapuolen näkökulmasta.

Sosiaalisen pääoman osalta on lisäksi erityisen oleellista huomioida, että se ei kulu käytössä. Sitä voidaan käyttää rajattomasti ja kehittää edelleen lisää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että sosiaalinen pääoma olisi automaattisesti suojattu: luottamusta ja mainetta voidaan nimittäin suhteellisen helposti menettää sellaisilla toimilla, jotka eivät edusta sosiaalisen pääoman rakentumiseen vaadittavia, edellä mainittuja ominaisuuksia. Raportissa käsitellään myös luottamuksen ilmenemistä ja sosiaalisen pääoman rakentamista taide-alan asiantuntijoita esimerkkinä käyttäen (tällä viitataan nimenomaan johtajan asemassa olevaan henkilöön ja tämän toivottuihin ominaisuuksiin). Tärkeiksi sosiaalisen pääoman osatekijöiksi muodostuvat Kouzesin ja Posnerin (2003) mukaan rehellisyys, ennakkointikyky, inspiraatio ja kompetenssi.

Luottamuksen syntyä on käsitelty tarkemmin muun muassa Cynthia Hardy (Hardy ym. 2002). Luottamuksen rakentumiseen kuuluu ensinnäkin ennustettavuus, jolloin osapuolilla voi olla riittävä tunne siitä, että eri tahot toimivat tietyllä toivotulla tavalla tietyssä tapauksessa. Esimerkiksi yksilötasolla henkilö voi olettaa toisen tulevan sovittuun tapaamiseen sovittuna aikana, mikä ilmentää ennustettavuutta. Toisaalta luottamuksen rakentamisessa on myös kyse hyvästä tahdosta, jolla viitataan osapuolien vilpittömään toimintaan. Kukin voi olettaa toisen toimivan siten, että siitä

on aidosti hyötyä molemmille osapuolille. Tämän lisäksi Hardy on käsitellyt vastavuoroista kommunikaatiota, jolla viitataan toimivaan vuorovaikutukseen sinänsä.

Toisaalta luottamus voi Sheppardin ja Tuchinskyn (1996) mukaan perustua myös uhkaan, tietoon ja identifikaatioon. Uhkaan liittyvällä luottamuksella tarkoitetaan sitä, että luotettavaan luotetaan lähinnä mahdollisten tulevaisuuden toimien vuoksi saman tahon kanssa (eli toisen luottamusta ei kannata opportunistisesti pettää yhteen kertaan perustuen). Tiedolla sen sijaan viitataan siihen, että luottaja saa kokemusten perusteella lisää tietoa toisen osapuolen luotettavuudesta, jolloin luottamus vahvistuu. Identifikaatiolla luottamuksen näkökulmasta tarkoitetaan, että on sisäistetty toisen osapuolen käytännöt toimia.

Raportti esittää myös kysymyksen siitä, liittyykö sosiaaliseen pääomaan ainoastaan positiivisia näkökulmia – voisi helposti olettaa, että se on ainoastaan voimavara. Esimerkiksi yhden toimijan riippuvuus toisesta voi kuitenkin muodostua ongelmaksi luottamukseen ja edelleen sosiaaliseen pääomaan liittyvissä kysymyksissä. Toiseen voidaan luottaa, mutta sen mielekkyys asettuu kyseenalaiseksi, jos se perustuu pelkästään toisen osapuolen voimakkaampaan asemaan, jolloin luottamus ei ole luonnollisella ja hedelmällisellä perustalla. Työvoimatoimiston raportissakuvataan tutkimus, jossa empiirinen tarkastelu luottamuksesta työorganisaatiossa ilmentää myös niin sanotun vertikaalisen ja horisontaalisen luottamuksen aiheuttamia jännitteitä yhteisössä (vertikaalisella luottamuksella tarkoitetaan toimijoiden luottamusta työntekijä-esimies-akselilla, horisontaalisella luottamuksella viitataan työntekijä-työntekijä-akseliin). Tällä on edelleen vaikutusta koettuun stressiin sekä sitoutumiseen organisaatiossa. Toisaalta luottamus voi myös muodostua eräänlaiseksi vallankäytön välineeksi, jolloin toisesta osapuolesta voi tulla haavoittuvaisempi luottamukseen perustuen.

Kuten aiemmin todetaan, sosiaalisessa pääomassa on kysymys erityisesti voimavarasta, josta hyötyy sekä yksilö että suuremmat toimintarakenteet. Tutkimuksen näkökulmasta on kuitenkin oleellista, kummasta lähtökohdasta sosiaalista pääomaa tarkastellaan: yksilökeskeisessä tarkastelussa huomioidaan, kuinka rakenteet muodostuvat yksilöiden perusteella (yksilönäkökulma). Sen sijaan yhteisötutkimuksissa paneudutaan siihen, kuinka vallitsevat rakenteet muokkaavat yksilön toimintaa yhteiskunnassa tai ylipäänsä sosiaalisissa suhteissa. Tähän liittyen on oleellista mainita, kuinka luotettavalla ja siten hyvämaineisella valtionhallinnolla on tärkeä asema sosiaalisen pääoman muodostamisessa ja luottamuksen rakentamisessa sekä niiden ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Yhteenveto

Tässä kirjallisuudessa on käsitelty henkilöstövoimavarojen johtamista strategisesta näkökulmasta sekä keskitytty tarkemmin palkitsemiseen ja osaamisen johtamiseen henkilöstötoimintoina. Lisäksi aiheeseen on liitetty sosiaalisen pääoman tarkastelu. Tämän yhteenvedon tarkoituksena on käsitellä kokonaisuutta pohdiskelevasti liike-elämää koskevia esimerkkejä käyttäen. Pohjustan yhteenveto-osuuden esittelemällä lyhyesti valitsemani esimerkit, minkä jälkeen esseen osakokonaisuuksia tarkastellaan tapausten kautta. Tarkoituksena on muodostaa esseen aiheista mielekäs kokonaiskuva. Lisäksi yhteenvedossa huomioidaan oikeudenmukaisuuden käsite henkilöstövoimavarojen johtamisen peruselementtinä.

Vuoden 2012 alkupuolella suomalaisessa mediassa käsiteltiin näkyvästi kolmea eri tapausta, jotka liittyvät oleellisesti työelämään ja sen ongelmakohtiin. Olen ottanut jutut tarkasteltaviksi esimerkkeinä tässä, koska ne ovat merkittäviä ja ajankohtaisia. Lisäksi tapaukset liittyvät oleellisesti henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä käsiteltyyn kirjallisuuteen. Juttujen sisältö itsessään kuvataan vain lyhyesti, sen sijaan niihin otetaan kokonaisuutena arvioivasti kantaa tekstin sisällön mukaisestiedempänä.

Tapaus 1: AKT:n kiusaamisjuttu ja Hilikka Ahteen irtisanominen

Vuoden 2011 lopulla Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliiton eli AKT:n viestintäpäällikkö Hilikka Ahde teki saman yhdistyksen puheenjohtajasta Timo Rädystä kantelun Etelä-Suomen aluehallintovirastolle. Ahde oli kokenut tullessaan kiusatuksi Rädyn taholta. Maaliskuussa 2012 Hilikka Ahde yllättäen irtisanottiin asemastaan AKT:n hallituksen päätöksellä, jota perusteltiin Ahteeseen kohdistuvalla luottamuspulalla.

Tapaus 2: Finnairin johdolle maksetut bonukset

Vuoden 2012 alkupuolella kävi ilmi, että Finnairin johtoryhmän jäsenille tai muille niin sanotuille avainhenkilöille oli maksettu reilun vuoden aikana yhteensä lähes kolmen miljoonan euron bonukset (noin 150 000 euroa henkilöä kohden). Finnairin hallitus oli vuonna 2009 päättänyt, että yhtiöön vuoden 2011 alkuun asti jääville, yrityksen johtoon kuuluville henkilöille maksetaan sitouttamiskorvaus. Päätöksestä ei tuolloin kerrottu julkisuuteen. Samaan aikaan lentoemäntä- ja

stuerttiyhdistys oli suostunut sopimukseen matkustamohenkilöstön palkkakulujen leikkaamisesta yli 12 miljoonalla eurolla.

Tapaus 3: Nokian Salon tehtaan henkilöstövähennykset

Vuoden 2011 lopulla Nokia ilmoitti YT-neuvottelujen tuloksena irtisanovansa Suomessa yhteensä 1700 työntekijää. Helmikuussa 2012 ilmoitettiin tarkemmin, että Nokian Salossa sijaitsevasta tehtaasta irtisanotaan yli tuhat työntekijää eli kaksi kolmasosaa toimipisteen henkilöstöstä. Nokia on aikaisemmin ollut Salon suurin työnantaja.

Jokaista näistä tapauksista on käsitelty mediassa hyvin laajasti. Sisällöllisesti niitä yhdistää jännitteet johdon ja muun henkilöstön välillä sekä kysymykset ennen kaikkea taloudellisesta oikeudenmukaisuudesta (myös AKT:n tapauksessa lienee osittain kyse yhdistyksen taloudellisten resurssien käytöstä, kuten myöhemmin todetaan).

”Henkilöstö on tärkein voimavaramme.” Uskoakseni tämän ilmaisun on joskus kuullut moni taloutta aktiivisesti seuraamatonkin henkilö. Monilla yrityksillä on ollut tapana käyttää kyseistä fraasia osana ulkoista viestintäänsä – riippumatta siitä, kuinka sen sisältöön kiinnitetään huomiota käytännössä. Visio, missio ja arvot ovat pienempienkin yritysten usein esittämä kolmen perusasian listaus organisaation toiminnan ytimekkääksi kuvaamiseksi taloudellista näkökulmaa korostamatta. Arvoihin on tapana sisällyttää maininta henkilöstön tärkeydestä organisaation tärkeimpänä voimavarana. Vaikka hintakilpailu ja kustannusten minimoiminen (vrt. kustannustehokkuus aiemmin tekstissä) vaikuttavat olevan yhä yleisempi ilmiö jatkuvasti globalisoituvassa maailmassa, henkilöstövoimavarojen johtamisesta on vastaavasti tullut mielenkiintoisella tavalla entistä keskeisempi teema organisaatioissa ja niiden strategioissa.

Esseessä on kuvattu henkilöstövoimavarojen johtamista sekä erityisesti palkitsemista ja osaamista siihen liittyen. Teoksissa on myös viitattu ohimennen oikeudenmukaisuuden käsitteeseen. Pidän itse oikeudenmukaisuuden mallia teeman tärkeimpinä osa-alueina, mitä käsitellään seuraavassa.

Pohjimmiltaan henkilöstövoimavarojen johtamisessa kyse on mielestäni koetusta oikeudenmukaisuuden tunteesta. Ei voida luoda yleismaailmallista ja absoluuttista mallia esimerkiksi siitä, kuinka suuren rahallisen korvauksen tietystä työstä, tehtävästä tai toimesta työntekijän tulisi saada. Oikeudenmukaisuuden tunteeseen vaikuttaa erityisesti se, kuinka

yksittäinen tekijä sointuu harmoniassa organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön kanssa. Esimerkiksi Aasian työmarkkinoilla maksettua 200 euron korvausta kuukauden työstä voitaneen pitää alueellisesti kohtuullisena. Palkka muodostuu kuitenkin välittömästi epäoikeudenmukaisesti, jos siitä pitäisi nauttia länsimaisessa taloudessa. Toisaalta pelkän palkkatason tarkastelu tietyn maantieteellisen sijainnin näkökulmasta on täydellisen yksioikoista. Esimerkiksi Aasian taloutta koskevan 200 euron kuukausipalkan ohella työntekijän näkökulmasta muodostuisi oikeudenmukaisuuden kannalta oleelliseksi myös esimerkiksi mielekkäät työajat, työssä viihtyminen, tasa-arvoisuus työpaikalla, mahdollisuus erilaisiin vapaisiin tai lomiin, organisaatorakenteen sopivuus omaan työnkuvaan, mahdollisuus edetä urallaan ynnä muut tekijät. Vastaavasti organisaation näkökulmasta oikeudenmukaisuuden tunne työntekijää kohtaan perustuu esimerkiksi tämän luotettavuuteen, kykyyn ymmärtää erilaisia muutoksia, lojaalisuuteen, tehokkuuteen, halukkuuteen kehittyä, vilpittömyyteen ynnä muihin tekijöihin.

Edellisen tarkoituksena on ilmentää, kuinka oikeudenmukaisuuden tunne perustuu kokonaisvaltaiseen käsitykseen yksittäisen henkilön toimeen liittyvistä seikoista niin yksilön kuin organisaation (johdon) näkökulmasta. Konsensus oikeudenmukaisuuden toteutumisesta antaa parhaan mahdollisuuden onnistua ja kehittyä, mistä hyötyy sekä yksilö että organisaatio. Oikeudenmukaisuuden voidaan katsoa toteutuvan puhtaimmillaan, kun molemmat osapuolet kokevat antavansa toisilleen yhtä paljon omasta vilpittömästä tahdostaan. Jos yksilö kokee, että hänen työtään ei arvosteta – ja yleinen mielipide oikeudenmukaisuuden toteutumattomuudesta tukisi näkemyksen mielekkyyttä – tarpeeksi organisaation taholta, ajan myötä työntekijän motivaation, mielenkiinnon ja edelleen tehokkuuden omaa tointaan kohtaan voidaan olettaa laskevan. Tämä johtaa helposti siihen, että työntekijä laskee tehokkuutensa omatoimisesti sille tasolle, jollahän kokee organisaatiolta saamansa korvauksen vastaavan omaa työpanostaan. Mikäli organisaatiolla on edelleen vahva näkemys aikaisemman työn tuottavuuden ja siitä suoritettavan korvauksen sopusuhdasta, sittemmin työntekijän harjoittaman omaehtoisen korvausperiaatteen muokkaaminen saattaa organisaation näkökulmasta muodostua perusteeksi madaltaa jossakin muodossa työntekijälle suoritettavaa korvausta – varsinaisen palkan madaltaminen on käytännössä vaikeaa, mutta kyseeseen voisi tulla esimerkiksi työtehtävien lisääminen. Työntekijä saattaa edelleen reagoida tähän pidemmällä aikavälillä negatiivisesti, jolloin organisaatio vastaa toimintaan edellä kuvatulla tavalla. Tämä voi aiheuttaa vakavan noidankehän, joka on erittäin haitallinen organisaatiolle.

Osaamisen jakaminen tai kehittäminen, palkitseminen, sosiaalisen pääoman muodostuminen tai ylipäänsä henkilöstövoimavarojen johtaminen ei voi koskaan onnistua täysimääräisesti, ellei kokonaisuuksissa noudateta oikeudenmukaisuuden periaatetta. Ihmisillä lienee luonnollinen tarve huolehtia ensisijaisesti itsestään, mutta toisen auttaminen on myös mahdollista, jos kokee saavansa siitä kohtuullisen korvauksen (on syytä huomioda, että hyväntekeväisyyttä eli vastikkeetonta toimintaa harjoittavat tai voivat harjoittaa lähinnä ne ihmiset, jotka kokevat oman elämänsä kohtuullisen hyväksi aiempaan oikeudenmukaiseen toimintaan perustuen).

Jokaista työntekijää koskeva oikeudenmukaisuuden tunne on mielestäni ehkä tärkein yrityksen toimintakykyyn vaikuttava tekijä – oli kyse sitten työajoista, etenemismahdollisuuksista, vaikuttamismahdollisuuksista, peruspalkkauksesta, kehityskeskusteluiden mielekkyydestä, viestinnän toimivuudesta tai mistä tahansa muusta organisatorisesta seikasta. Loppujen lopuksi mitään yksittäistä osa-aluetta lienee vaikea edistää, ellei sen kantavaksi periaatteeksi aseteta myöhemmin tehtävän sopimuksen tai mallin molempia osapuolia tasapuolisesti hyödyntävää tavoitetta. Se, mitä voidaan pitää oikeudenmukaisena, perustuu yleiseen käsitykseen kohtuullisuudesta.

Erityisesti Finnairia käsittelevä esimerkki kuvastaa käsitystä oikeudenmukaisuudesta ja kohtuullisuudesta: on ilmeistä, että sitouttamispalkkioita pitää hyväksyttävänä lähinnä niiden saajat joidenkin yksittäisten henkilöiden ohella (esimerkiksi Finnairin entinen hallituksen puheenjohtaja Christoffer Taxell). Tämä lienee myös ollut syy sille, miksei palkkioiden sopimisesta alun perin kerrottu muulle henkilöstölle tai ylipäänsä julkisuuteen – hyvin todennäköisesti päätöksestä olisi jouduttu luopumaan voimakkaan vastustuksen vuoksi. Yhtiön hallitus päätti maksettavista bonuksista sisäisesti, eikä henkilöstöä kuultu asiassa ollenkaan.

Ihmisten on vaikea ymmärtää oikeudenmukaiseksi toimintaa, jossa samassa organisaatiossa toimivien henkilöiden palkitsemista koskevia käytäntöjä muokataan sellaisiksi, että alaiset joutuvat luopumaan joistakin etuisuuksistaan yrityksen taloudellisen tilanteen perusteella samalla, kun yhtiön johtoa palkitaan entistä auliimmin. Luonnollisempana, perustellumpana ja oikeudenmukaisempana toimintana voitaisiin pitää sitä, että sekä alaiset että organisaation johto vähentäisivät mielekkäässä suhteessa omia palkitsemiseen liittyviä etuisuuksiaan. Vastaavasti molempien osapuolten palkitsemista voisi lisätä, mikäli organisaatio on tuloksellisempi. Sen sijaan on monimutkaisempi henkilöstöhallinnon asiantuntijoita koskettava kysymys, kuinka tämä käytännössä kussakin tilanteessa, ympäristössä ja organisaatiossa toteutetaan. Oleellista on joka

tapauksessa huomioida, että yleisellä tasolla on hyvä välttää palkitsemisen harjoittamista vastakkaisiin suuntiin johdon ja muun henkilöstön välillä – tällaista toimintaa on vaikea ajaa kohtuullisiksi mielletävin perustein.

Toisaalta on huomioitava, että esimerkiksi Finnairin tapausta ei voida pitää yksioikoisen epäoikeudenmukaisena, joskin sille on hyvin painavat perusteet. Kohtuuttomilta vaikuttavien sitouttamisbonusten myöntämistä voitaisiin perustella esimerkiksi sillä, että yhtiöllä oli vuonna 2009 vaikeassa taloudellisessa tilanteessa jonkinasteinen pakko varmistua johdon sitoutumisesta organisaatioon – toisin sanoen haluttiin välttää *osaamisen* siirtyminen pois yrityksestä yhtiötä koskevan kriisin aikana, mikä on keskeinen henkilöstön sitouttamiseen liittyvä tekijä. Toisaalta asiaa voi tarkastella utilitaristisesta näkökulmasta: jos oletetaan, että Finnairin kehitys olisi ollut erityisen myönteistä hallituksen tekemien päätösten jälkeen, ratkaisua olisi voitu pitää oikeana, vaikka siitä ei aikaisemmin kerrottukaan. Mainittakoon, että heti sitouttamisajanjakson jälkeen helmikuussa 2011 kuusi johtoryhmässä ollutta henkilöä jätti toimensa. Lopulta valtion omistusoikeudesta vastaava ministeri Heidi Hautala päätti maaliskuussa 2012 Finnairin hallituksen vaihtamisesta käytännössä kokonaan.

On tosin vaikea jälkikäteenkään ilmentää, vastasiko sitouttamispolitiikan hinta Finnairin kehitystä yhtiönä kyseisenä ajanjaksona. Tämänkaltaisissa johdon runsaaseen palkitsemiseen liittyvissä tapauksissa on joka tapauksessa siis tarkasteltava myös sitä, kuinka tietyllä hetkellä esimerkiksi työntekijöiden epäoikeudenmukaiseksi mieltämä ratkaisu tai strateginen linjaus vaikuttaa organisaatioon pidemmällä aikavälillä. Nokian toimitusjohtaja Stephen Elop nautti vuonna 2011 yhteensä yli kahden miljoonan euron arvoisesta palkitsemisesta, joka muodostui kiinteästä vuosipalkasta, erillisestä käteiskorvauksesta, optio-oikeudesta sekä lisäeläkkeestä. Saman vuoden aikana päätettiin runsaista henkilöstövähennyksistä Euroopassa (joista osa kohdistui Salon tehtaaseen), vastaavasti yhtiön osakekurssi on laskenut viimeisen vuoden aikana yli 30 %. Pidemmällä aikavälillä strategia saattaa kuitenkin osoittautua kannattavammaksi: tuotannon painopisteen siirtäminen Aasiaan sekä Windows-pohjaisten puhelinten lanseeraaminen voi osoittautua hyväksi ratkaisuksi yhtiön kannalta tulevaisuudessa. Elop totesikin syksyllä 2011, että ”toimet ovat ikäviä, mutta välttämättömiä henkilöstön ja toimintojen sopeuttamiseksi tulevaisuutta varten”.

Yrityksen johdon on siis usein punnittava strategisesta näkökulmasta muassa sitä peruskysymystä, kannattaako sen ylläpitää joksikin menestyneeksi osoittautunutta linjausta vai tehdä riskialtis

päätös joidenkin tämänhetkisten elinvoimaisten asioiden kustannuksella, jotta tulevaisuus olisi myöhemmin niin menestyksekkäs, että se neutralisoisi tai vähintään kompensoisi aikaisemmin tehtyjä, yritykseen taloudellisesti ja imagollisesti negatiivisesti vaikuttaneita asioita. Joka tapauksessa henkilöstövoimavarojen johtamisen tulisi olla keskeinen osa kokonaisvaltaisten ja pienempienkin ratkaisujen voimakas taustatekijä.

Sosiaalisen pääoman rakentamisessa keskeiseksi tekijäksi mainitaan aikaisemmin luottamus, joka kumpuaa maineesta. Tämä osa-alue koskettaa erityisesti AKT:n ja Nokian tapauksia. Työelämän taitekohtia -raportissa kerrotaan, kuinka siloisella Haapakoskella 1900-luvun alussa sosiaalinen pääoma kumpusi alueella olevasta teollisuusyhteisöstä eli siellä toimineesta sahasta, patruunan vahvasta ja arvostetusta asemasta sekä sitoutuneesta työyhteisöstä. Harmoninen, näiden osien muodostama yhteinen kokonaisuus osoittautui kuitenkin lopulta lähinnä työntarjoajan voimakkaan aseman ilmentymäksi, kun toiminta jouduttiin lopettamaan alueella: vahvaa sosiaalista pääomaa osoittanut yhteisö hajosi. Nokian Salon tehdasta koskevissa irtisanomisissa vuonna 2012 on kyse jokseenkin samasta ilmiöstä. Salon tehdas on toiminut vuosikymmenien ajan vahvana Nokian kotimaisena edustajana. Kaupunki tunnetaan osittain Nokiasta, josta yhteisö on voinut olla ylpeä. Ennen kaikkea tehdas on tarjonnut pitkiä työuria tunnetussa, suuressa suomalaisessa yrityksessä.

Yli tuhannen työntekijän irtisanominen on kuitenkin musertava käänne Salon tehtaan historiassa. Kaupunkiin, työntekijöihin ja yritykseen sekä koko yhteisöön sitoutunut sosiaalinen pääoma on kokenut merkittävän takaiskun, mikä aiheuttaa jännitteitä osapuolten välillä. Kuten aikaisemmin todetaan, sosiaalinen pääoma ei kulu käytössä, mutta se voi hävitä negatiivisten toimien tai tapahtumien tuloksena. Tässä tapauksessa on ilmeistä, että Nokia sosiaalisen pääoman rakentavana voimana on menettänyt asemaansa luotettavana toimijana. Kaupunki tai työyhteisö ei voi enää luottaa esimerkiksi siihen, että työllä on jatkuvuutta. Tämä vaikuttaa edelleen Nokian maineeseen työnantajana: vielä 2000-luvun alussa suosituimpien ja halutuimpien työpaikkojen joukkoon kuulunut Nokia mielletään nykyään helpommin halvan työvoiman maihin tuotantoaan siirtäväksi kasvottomaksi suuryhtiöksi kuin kotimaista teknologiaa ja suomalaista työtä edistäväksi menestystarinaksi. Mainittakoon, että tätä kirjoitettaessa Nokian internetsivuilla Salon tehtaan osalta mainostettiin sen mielekkyyttä työnantajana. Samalla tehdasta koskevalla sivulla on myös mahdollista katsoa esimerkkivideo, jossa esitellään jo vuonna 2009 lanseerattu Nokia N97-puhelinmalli. Sivustoa ei liene päivitetty pitkään aikaan.

Ammattiliitoilla on Suomessa vahva asema: noin 75 % työntekijöistä kuuluu johonkin ammattiliittoon, mikä on sosiaalisen legitimitetin osalta merkittävää. Ammattiliitot ovat ennen kaikkea palkansaajien etujärjestöjä, joiden tehtävänä on kehittää ja suojella muun muassa työntekijöiden työehtoja. Toisaalta ammattiliitot toimivat työsuojelun ja tasa-arvon edistäjinä. Toisin sanoen esimerkiksi AKT:n toimenkuvaan kuuluu lukuisien muiden asioiden ohella huolehtia muun muassa siitä, että liiton jäsenistö ei kohtaa työpaikallaan esimerkiksi kiusaamista tai epäasiallista kohtelua. Maaliskuussa 2012 poliisi sai AKT:n puheenjohtajaa Timo Rätystä koskevan esitutkinnan valmiiksi. Rätystä epäillään työturvallisuusrikoksesta sekä henkisestä pahoinpitelystä liiton sisällä (eli kiusaamisesta sekä toiseen kohdistuneesta epäasiallisesta käytöksestä). Lisäksi Yle TV1:llä esitetystä, tapausta käsittelevästä A-talk-keskusteluohjelmasta kävi ilmi, että AKT:n hallituksen jäsenille on annettu suhteellisen arvokkaita (jäsenistön varoilla kustannettuja) lahjoja, joilla ei ole ollut varsinaista tekemistä toimeen liittyvien tehtävien kanssa.

Ahteen erottamisen vuoksi joitakin kymmeniä AKT:hen kuuluvia jäseniä (linja-autonkuljettajia) pysäytti hetkeksi työntekonsa vastalauseensa irtisanomiselle – mielenilmaus oli laajuudeltaan siis jokseenkin mitäänsanomaton, lähinnä muodollinen ele. Pidän tätä erityisen mielenkiintoisena huomiona: jos esimerkiksi satamaoperaattori Steveco olisi irtisanonut yhden satamassa toimivista työntekijöistään vastaavalla tavalla ja perusteilla, todennäköisesti AKT olisi noin 50 000 jäsenen liittona reagoinut tilanteeseen kokonaisvaltaisella työnseisauksella ympäri Suomea. Perustelen olettamustani vuoden 2010 laajamittaisella ahtaajien lakolla, joka pysäytti vakavalla tavalla Suomen viennin lama-aikana. Tämä johtui silloiseen työehtosopimukseen, irtisanomissuojaa koskevan yksityiskohdan muotoilemiseen liittyvästä erimielisyydestä sopija-osapuolten välillä – pidän mielekkäänä väittää, että henkilön varsinainen irtisanominen kyseenalaisella tavalla on selvästi neuvottelujen aikana olevia erimielisyyksiä merkittävämpi asia. On ristiriitaista ja epäuskottavaa ajaa omien jäsentensä etuja työnantajapuolen vastavoimana, jos ammattiliitto harjoittaa selvästi arvojensa ja tavoitteidensa vastaista toimintaa oman hallintonsa ytimessä.

Näiden epäiltyjen tekojen esiintyminen kyseisen ammattiliiton sisällä liiton omaa henkilöstöä kohtaan on kiusallista ja haitallista erityisesti sosiaalisen pääoman kannalta. Kuten aikaisemmin todetaan, Ahteen irtisanomisessa oli hallituksen päätöksen mukaan luottamuspulasta. Tapaus vaikuttaa joka tapauksessa AKT:n maineeseen vilpittömästi jäsenistönsä etuja ajavana järjestönä. Kohun vuoksi siihen – ja jopa muihin Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestöön kuuluviin liittoihin – saatetaan liittää mielikuvia sisäisestä valtataistelusta, ahneudesta sekä huonosta esimerkistä hyviä työelämään liittyviä käytäntöjä ja tapoja kohtaan. Sosiaalista pääomaa on

menetetty huomattava määrä tapauksen johdosta. Toisaalta median aktiivinen ote tapaukseen on lisännyt avoimuutta ja mahdollisuuksia ratkaista ongelmia, millä voi olla positiivisia ennaltaehkäiseviä vaikutuksia tulevaisuudessa. Hieman ennen tämän kurssitehtävän palauttamista uutisissa kerrottiin, että Hilikka Ahteen työsuhde on palautettu hallituksen yksimielisellä päätöksellä, vastaavasti Timo Rätty vapautettiin tehtävistään viranomaiskäsittelyn ajaksi.

Suomessa on tunnetusti erittäin luotettava julkinen valta – ainakin tutkimusten mukaan Suomi on maailman vähiten korruptoituneita maita. Tasa-arvoisesti ihmisiä kohteleva virkakoneisto on tärkein vaikutin sosiaalisen pääoman rakentumiseksi yhteiskunnassa. Jos yksilö ei voi luottaa valtioon, hänen on vaikea luottaa toisiin ihmisiin, mikä korostuu edelleen organisaatioiden sisällä. Yhteiskunnan toiminta perustuukin suurelta osin luottamukseen: jokaisesta yksittäisestä toimesta ei tehdä kirjallista sopimusta. Luottamus ja oikeudenmukaisuus liittyvät oleellisella tavalla yhteen sosiaalisen pääoman muodostumisessa. Esimerkiksi eduskunnan asema arvioidaan neljän vuoden välein, jolloin äänioikeutetuilla on mahdollisuus vaikuttaa tältä osin julkisen vallan rakenteisiin. Mainittakoon, että maaliskuussa 2012 eduskunta äänesti poikkeuksellisesti puolustusministeri Stefan Wallinin nauttimasta *luottamuksesta* (Wallinin hyväksi) puolustusvoimien uudistamiseen liittyen. Viimeksi yksittäisen ministerin luottamuksesta on äänestetty 1940-luvulla.

Kirjallisuuden ja tämän esseen punaisena lankana voidaan mielestäni pitää ajatusta, että kaikki organisaatiot perustuvat ihmisten toimintaan. Jotta organisaatiota voidaan johtaa, on ymmärrettävä kauppatieteellisten eli esimerkiksi rahoitusta, markkinointia tai yritys juridiikkaa koskevien kokonaisuuksien lisäksi ihmisen luontaista toimintaa. Pohjimmiltaan organisaation menestyksekkäs toiminta pitkällä aikavälillä perustuu ihmisten hyvinvointiin työssä, mikä edelleen perustuu oikeudenmukaisuuden kokemiseen ja vaalimiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on ymmärrettävä yhteys oikeudenmukaisuuden, henkilöstötoimintojen ja organisaation varsinaisen strategian välillä. Jotta yrityksen strategiaa voidaan toteuttaa käytännössä, tarvitaan työntekijöitä eli ihmisiä. Jotta ihmisiä voidaan ohjata palvelemaan yrityksen strategiaa, on tunnettava yksittäisten henkilöstötoimintojen toimintaperiaatteet sekä niiden vaikutukset kokonaisuuteen. Jotta henkilöstötoiminnot voisivat toimia mielekkäällä ja tehokkaalla tavalla sekä työntekijöiden että organisaation näkökulmasta, niiden valmistelussa ja toteutuksessa on noudatettava ennen kaikkea oikeudenmukaisuuden periaatetta.

Lähdeluettelo

Kirjallisuus:

Boxall, Peter & Purcell, John: Strategy and human resource management. New York: PalgraveMacmillian 2003.

Viitala, Riitta: Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.2006.

Thorpe, R & Homan, G. :Strategic Reward Systems. PearsonEducation Ltd. England 2000.

Jokivuori, Latva-Karjanmaa& Ropo (toim.) (2006) Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimussarja, raportti nro 309.

Verkkolähteet:

<http://www.hs.fi/talous/Nokia+palkitsi+Elopi+42+miljoonalla/a1305557414852>

http://www.yle.fi/tvuutiset/uutiset/upics/liitetiedostot/14_3_Finnair_tulonsiirto_nettiin.jpg

http://www.verkkouutiset.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=67822:suomitoiseksi-vaehiten-korruptoitunut-maa&catid=29:kotimaa&Itemid=31

<http://web.nokia.fi/nokia/urapolku/salon-tehdas> ’

<http://www.hs.fi/politiikka/Hilkka+Ahde+palaa+t%C3%B6ihin+sairausloman+j%C3%A4lkeen/a1305558340358>

<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/09/29/elop-nama-ovat-ikavia-toimia/201113901/12>