

Työn

1 / 2016

tuuli

”Ketteryys aallonharjalla”



Työn 1 / 2016 tuuli

Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:

Matti Vartiainen, professori, Aalto yliopiston perustieteiden korkeakoulu

Antti Kirjavainen, perustajajäsen, Flowa Oy

Riitta Viitala, professori, Vaasan yliopisto

Kristiina Mäkelä, professori, Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu

Virpi Einola-Pekkinen, kehittämisspäälikkö, VM

Pentti Sydänmaanlakka, perustajapartneri, Pertec Consulting Oy

Marita Salo, Henkilöstöjohton ryhmä - HENRY ry, toiminnanjohtaja

Ulkoasu ja kannot: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola

Kustantaja: Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry

ISSN 2343-2055

25. vuosikerta

Tässä numerossa:

Matti Vartiainen

4Pääkirjoitus: Ketterä HR digitaalisessa maailmassa

Margita Klemetti ja Päivi Lyly

7Työelämän murros mullistaa johtamisen ja HR-työn

Kirsimarja Blomqvist

14Muuttaako tietotyö verkkoon? Tietotyön digitaaliset markkinapaikat

Kalliopi Platanou ja Kristiina Mäkelä

19HR function at the crossroads of digital disruption

Timo Santalainen

27Kun normijohtaminen ei riitä – kestävä strategointi luo elinvoimaetua

Tutkijaryhmä Hermes

36Ketterän henkilöstojohtamisen jäljillä

Maarika Maury

46Ketterää strategiaa etsimässä: voiko strategia, jota ei tunneta, olla ketterä?

Virpi Einola-Pekkinen

53Työ 2.0 on jo täällä – digiajan hallinto

Kristiina Burtsoff ja Mika Tanner

57Ketterän muutosprosessin toteuttaminen – Case FC Bilot

Maisa Nikkola ja Esa Airola

62Työsuhteen yrityskohtaisten ehtojen uudet tuulet

pääkirjoitus

Matti Vartiainen



Ketterä HR digitalisoituvassa maailmassa

Tämän numeron teemana ovat digitalisoituvan työelämän haasteet ja ketterät toimintavaihtoehdot henkilöstölle ja HR-ammattilaisille. Keskustelua virittää ajatus, että elämme poikkeuksellista murrosaikaa, jolloin tarvitaan uudenlaisia toimintatapoja. Tätä tarvetta kuvaa Suomea jo kahdeksan vuotta vaivannut taloudellinen taantuma ja äärimmäisen hidas kasvu. Mistä tämä hitaus johtuu ja mitä voitaisiin tehdä?

Olemme muutosten keskellä, jossa vanha taituu uudeksi. Kondratieffin pitkien aaltojen teoria tarjoaa ison taustakuvan, joka ainakin hetkeksi helpottaa ymmärtämättömyyden tuskaa. Aalto-teorian mukaan teknistaloudellinen muutos tapahtuu 50–60 vuoden tyrsykinä. Muutosvoimina ovat teknologiset innovaatiot, jotka murentavat hitaan vääjäämättä edeltävän työelämän talouden, tuotteet, palvelut ja organisaatorakenteet sekä johtamiskäytännöt. Edellinen viides aalto käynnistyi tietotekniikan ja mikroprosessorin myötä. Tulevaisuudentutkija Wileniuksen mukaan kuudennen aallon käynnistäjänä on nyt älykäs tietoteknologia, jonka ympärille rakentuu uudentyyppis-

tä liike- ja muuta toimintaa, mikä puolestaan vaikuttaa työkäytäntöjen lisäksi toimintojen organisoitumiseen ja johtamistapoihin. Organisaatiot ja toimintatavat muuttuvat yhä joustavammiksi toimintaympäristön turbulenssin takia. Tarvitaan joustavia rakenteita ja ketteriä toimintatapoja. Kontrolloivasta johtamisesta luovutaan lisäämällä valtuuksia itsenäiseen yksilö- ja tiimityöhön, ja johtajuus muuttuu sekä paikka- ja aikasidonnaiseksi että määräaikaiseksi sekä itsensä johtamiseksi. Keskeisin kuudennen aallon nousua vauhdittava tekijä on pyrkimys parantaa erilaisten aineellisten voimavarojen käytön tehokkuutta lisääntyvän niukkuuden oloissa. Taustalla vaikuttavat lisäksi globalisaatio, väestömuutokset sekä välttämättömyys vähentää hiilidioksidipäästöjä ilmaston muutoksen hillitsemiseksi ja elinympäristön tuhoutumisen estämiseksi.

Teknologiseen murrokseen on Suomessa – ja muuallakin – liitetty digitalisoituminen. Tieto- ja viestintäteknologia ja sisältöjen digitalisoituminen vaikuttavat töiden sisältöihin ja organisointiin ainakin seuraavilla tavoilla: korvaamalla jalostusprosessin osia, lisäämällä

työskentelyn ajan ja paikan valinnan vapautta sekä siirtämällä työskentelyn virtuaaliympäristöihin. Robotiikka ja älykkäät algoritmit korvaavat aiemmin ihmisten tekemiä työvaiheita ja –tehtäviä. Suuri osa työstä tehdään jo nyt tieto- ja viestintäteknikan avulla, ja lähes kaikki käyttävät sitä työvälineenä vähintäänkin josakin työtehtävässä. Tuotteiden, palvelujen ja niiden tuottamisen digitalisoituminen synnyttää digitaalisen työn ja ”pilvityövoiman”, joka työskentelee ja tuottaa palvelunsa täysin verkossa. Digitaaliset palvelut ja tuotteet voivat olla ajantasaista tietoa ja neuvoja juuri senhetkiseen tarpeeseen, sosiaalisiin suhteisiin liittyviä merkityksiä ja verkossa tuotettuja artefakteja. Digitaalinen työ on maksettua työtä ainakin silloin, kun sitä tehdään yrityksen sisällä. Osittain se on vapaaehtoistyötä, josta ei henkisen tyydytyksen lisäksi saada mitään taloudellista korvausta. Esimerkkejä vapaaehtoistyöstä ovat internetissä olevat yhteisöt, joissa blogeja, wikejä, mikroblogeja ja vastaavia sosiaalisen median alustoja käytetään arvon luontiin. Kenties paras esimerkki vapaaehtoistyönä rakennetusta hyödyllisestä tietoyhteisöstä on Wikipedia, joka tarjoaa ilmaisen tietovarannon kaikille internetin piirissä oleville. Vertaistuotantoa on hyödynnetty tehokkaasti myös liiketoimintamallien ja liiketoiminnan kehittämisessä sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi Facebook, Google ja YouTube hyödyntävät vapaaehtoistyötä liiketoiminnassaan, kun miljoonat ihmiset tuottavat aineistoa ilmaiseksi ”maineen ja kunnian” eli aineettomien palkkioiden saamiseksi.

Miten näistä muutoksista selvittää ja niitä hyödynnetään? 'Ketteryydellä' on tämän Työn Tuulen numeron vastaus.

MARGITA KLEMETTI ja **PÄIVI LYLÄ** kirjoittavat artikkelissaan työelämän murroksen haasteista, johtamisesta ja HR:stä. He kiteyttävät uudistumisen viideksi teesiksi, jotka kehottavat toimintaan organisaation strategian ymmärrettäväksi viestimiseksi, kokeilujen käynnis-

tämiseksi sekä keskittymään työntekijöihin, yhteistoiminnalliseen johtamiseen ja tulevaisuuden tekemisen fasilitointiin.

KIRSIMARJA BLOMQVIST kuvaa artikkelissaan digitalisaation vaikutuksia töiden sisältöihin ja rakenteisiin. Hän käyttää esimerkkinä muun muassa Internetissä olevia digitaalisia markkinapaikkoja, joissa välitetään toimeksiantoja ja otetaan vastaan töitä. Niissä tapahtuva liiketoiminta ja työ ovat yhä yleisempiä tarjoten näköalan monien töiden tulevaan kehitykseen. Alustojen työvoima on globaalia, mitä tekee siitä myös vaikeammin johdettavaa.

KALLIOPI PLATANOU ja **KRISTIINA MÄKELÄ** puolestaan kirjoittavat digitalisoitumisen aiheuttamista muutospaineista HRM:n näkökulmasta. Heidän mukaansa keskeisiä muutostrendejä ovat HR:n globalisoituminen, pilviteknologian käyttöönotto, sosiaalisen median hyödyntäminen myös organisaatioiden sisällä, mobiilien sovellusten käyttö, Big Data ja sen analytiikka HR:n toiminnassa sekä uudentyyppisen globaalin työvoiman ilmaantuminen. Näiden muutostrendien pohjalta he ehdottavat kiinnostavia toimintaperiaatteita, joita HR:n tulisi harkita vastatakseen digitalisaation haasteisiin.

TIMO SANTALAINEN siirtyy artikkelissaan ketterän strategian puolelle. Kiinnostavaa on se, että hän ei niinkään kirjoita strategiasta sen perinteisessä mielessä, vaan psykologisemmin itsestrategiointina. Hän kirjoittaa: ”Organisaation menestystä ja pitkän aikavälin elinvoimaa luovat johtajat ja asiantuntijat pystyvät johtamaan strategisesti myös itseään. Itsestrategoinnilla luodaan johtamisetua.” Kirjoitus perustuu hänen viime vuonna suomeksi ja tänä vuonna englanniksi ilmestyvään kirjaansa.

Myös Vaasan yliopiston **HERMES-TUTKIMUSRYHMÄ** on ketterän henkilöstöjohtamisen jäljillä. He erittelevät 'ketteryyden' ominaisuuksia. He kuvailevat organisaation ketteryyttä

joustavan työvoiman, nopean organisatorisen oppimisen ja sopeutuvan infrastruktuurin avulla. Tältä pohjalta hahmotellaan lähtökoh-
tia ketterään henkilöstöjohtamiseen. Kirjoi-
tuksessa on myös valaisevia yritys esimerkkejä
ketteristä henkilöstökäytännöistä.

MAARIKA MAURY niinikään etsii ketterää stra-
tegiaa ja kysyy, voiko strategia, jota ei tunneta,
olla ketterä. Vastaus saattaa olla selvä, mutta
hän nostaa oivallisesti esiin kysymyksen siitä,
miksi strategioita ei tunneta niiden rakentami-
seen käytetystä vaivasta huolimatta. Hän eh-
dottaa yksinkertaista strategiaa ketteryyden
saavuttamiseksi. Hän perustelee yksinkertai-
suutta sillä, että ideoinnin, kokeilun ja osal-
listamisen kautta strategia saadaan muutet-
tua paremmin käytännöiksi. Hänen mukaansa
yksinkertainen strategia antaa myös mahdol-
lisuuden sen joustavaan muuttamiseen tarvit-
taessa.

VIRPI EINOLA-PEKKINEN tarjoaa kirjoitukses-
saan näköalan digiajan hallintoon. Valtionhal-
linto on epäilemättä tehtäviensä takia ainut-
laatuisen asiantuntija- ja tieto-organisaatio.
Kirjoituksessa kuvataan paitsi kehittämisen

haasteita myös jo tehtyjä muutoksia uuden-
tyyppisen kokeilukulttuurin rakentamiseksi
valtionhallintoon.

KRISTIINA BURTSOFF ja **MIKA TAMMER** kuvaav-
vat muutosprosessin toteuttamista nopeasti
kasvavassa 130-hengen yrityksessä. Juuri tä-
män kaltaisista yrityksistä ja niiden toimintata-
voista on haettu malleja ja käytäntöjä muuttaa
toimintoja myös isommissa ja vakiintuneissa
organisaatioissa. He kuvaavat Bilot-yrityksen
strategian kulmakiviksi ylivertaista asiakasko-
kemusta, innostavaa ratkaisuportfoliota ja yli-
vertaista työntekijäkokenemusta.

Lehden viimeisenä artikkelina on **MAISA NIK-
KOLAN** ja **ESA AIROLAN** kirjoitus työsuhteen
yrityskohtaisten ehtojen uusista tuulista. Kir-
joitus käsittelee työsuhteen ehtojen määräyty-
mistä työpaikkatasolla, mikä on ajankohtainen
aihe tämän päivän työoikeudessa. Kysymys on
viime kädessä siitä, miten sopia työpaikalla,
kun rakenteet ja toimintatavat ovat nopeasti
muuttuvia.

Kaiken kaikkiaan käsillä on kiintoisa ja ajan-
kohtainen Työn Tuuli. Mukavia lukuhetkiä. ■

Margita Klemetti
Päivi Lyly



Työelämän murros mullistaa johtamisen ja HR-työn

Kehityskeskustelut lopetettiin. Suorituksen arvioinnissa pakotettu Gaussin käyrä jää historiaan. HR:ää on ihana inhota. Suomalainen HR keskittyy aivan eri asioihin kuin kansainväliset kollegansa. Tämän suuntaisia otsikoita ja teemoja on nostettu viime vuoden aikana runsaasti, ja tilanne on pysäyttänyt varmasti sekä HR-ammattilaiset että muutkin henkilöstöjohtamiseen vihkiytyneet.

Mitä ympärillämme tapahtuu?

Onko edellä kuvattu ilmentymää työelämämme murroksesta? Onko niin, että vuosia käytössä olleet ja hyviksi todetut toimintatavat eivät enää vastaa tämän päivän työelämän tarpeisiin? Vielä haasteellisemmaksi asia muuttuu kun katseemme suuntautuu tulevaisuuteen. Miltä työelämä tulee näyttämään esimerkiksi kahdenkymmenen vuoden kuluttua?

Työelämää kuvaa **nopeus, ennakoimattomuus ja kompleksisuus**. Muutostahti on kiihtynyt viimeisten vuosikymmenien aikana ja muutos näkyy kaikilla työelämän tasoilla. Vaikka yleinen suhtautuminen muutosilmiöihin on melko kriittinen, nähdään muutokset työpaikoilla myös mahdollisuuksina. Selvä enemmistö suomalaisista pitää omalla työpaikallaan toteutettuja muutoksia hyödyllisinä, jopa välttämättöminä. Muutoskielteisyyys pohjautuu enemmänkin huonosta muutosjohtamisesta kuin ihmisten sitoutumispuutteesta (Alasoini ym. 2014).

Työmarkkinoilla **työpaikkoja samanaikaisesti sekä syntyy että tuhoutuu** suhdannetilanteesta huolimatta. Viimeisten vuosien aikana poikkeuksellisen suuret vientituotannon vaikeudet ovat johtaneet siihen, että teollisuudesta on hävinnyt noin 100 000 työpaikkaa. Osa työpaikoista on siirtynyt kehittyviin maihin, osa on korvautunut automaatiolla ja osa on kokonaan hävinnyt. Tilalle on myös syntynyt uutta liiketoimintaa kuten huoltoa ja palvelua perinteisen teollisen työn ympärille. (Kauhanen ym. 2015) Viime vuosina uudet työpaikat ovat pääsääntöisesti syntyneet pk-sektorilla. Pk-yritysparometrin 2015 mukaan suhdanneodotukset ovat vahvistuneet. Myönteisyys näkyy erityisesti kasvuhakuisissa yrityksissä. Niistä kaksi kolmesta aikoo lisätä henkilöstöään ja jopa 91% odottaa liikevaihtonsa kasvavan seuraavan vuoden aikana. Yksityiset palvelutoimialat työllistivät vuonna 2015 noin 6 600 henkilöä enemmän kuin vuotta aiemmin.

Huolimatta valon pilkahduksista, olemme **työllisyyden osalta suurten haasteiden edessä**. Vaikka uusia työpaikkoja syntyykin, TEM:n työllisyyskatsauksen mukaan oli tammikuussa 2016 työ- ja elinkeinotoimistoissa avoinna 1000 uutta työpaikkaa vähemmän kuin edellisvuonna. Työttömiä työnhakijoita oli kaikkiaan 368 100. Tilastoja synkistää edelleen se, että pitkäaikaistyöttömiä eli yhdenjaksoisesti vähintään vuoden työttömänä työnhakijana olleita oli 120 700, mikä on 19 200 enemmän kuin vuotta aikaisemmin. Yli 50-vuotiaita työttömiä työnhakijoita oli 135 200 eli 3 500 enemmän kuin edellisenä vuonna. Samaan aikaan pääkaupunkiseudulla on huutava pula mm. lastentarhanopettajista.

Työelämä tarvitsee edelleen erikois- ja syväosaamista, mutta niiden rinnalla tarvitaan yhä enemmän **osaamisen soveltamisen taitoja**. Tarvitaan toimialasta ja tehtävästä riippumatta ongelmaratkaisukykyä, vuorovaikutustaitoja, projektiosaamista, kielitaitoa ja verkostoosaamista. Kunkin työntekijän oma vastuu

markkinakelpoisuutensa ylläpitämiseksi tulee entisestään korostumaan, kun työurat etenevät enemmän silppumaisesti kuin lineaarisesti. Hyvä osaaminen luo polut työstä työhön. Työolobarometri 2015 ennakkotietojen mukaan miltei kolme neljästä palkansaajasta kuitenkin arvioi, että löytäisi omaa ammattia ja työkokemusta vastaavaa työtä jos irtisanoutuminen osuisi omalle kohdalle.

Työelämäämme vaivaa jonkinasteinen **näköalattomuus**. Suomessa on paljon kehittämissuunnitelmia ja innovointia, mutta niissä keskitytään pääasiallisesti kustannusleikkauksiin ja olemassa olevien palveluiden ja tuotteiden elinkaaren pidentämiseen. Innovointi tulevaisuuden uudentyypin ajattelun pohjalta antaa vielä odottaa. Tämä näkyy myös digitalisaation saralla. Kansainvälisessä vertailussa Suomi ei ole merkittävä tekijä digitaalisuuden pohjautuvien uusien liiketoimintamallien tai asiakaskeksien palveluiden ideoimisessa ja toteuttamisessa. Vaikka digitalisaatio nähdään tulevaisuuden elinehtona, harvalla työpaikalla on digistrategia laadittuna. Pahimmillaan tämä tarkoittanee myös sitä, että osaamisen ja toimintatapojen kehittämisessä ei huomioida digitalisaation vaikutuksia. Tietoteknisten investointien tuottavuusvaikutukset saadaan vain kokonaisvaltaisella kehittämisellä, jolloin panostetaan myös kulttuuriin, johtamiseen, toimintatapoihin ja osaamiseen. ICT-kompetenssien jo ajan tasalla pitäminen vaatii määrätietoista panostamista työpaikoilla.

Myös **työn tekemisen tavat ovat suuressa murroksessa**. Työ on yhä enemmän aikaan ja paikkaan sitoutumatonta. Työtä tehdään myös erilaisissa verkostoissa. Tämä näkyy myös uudenlaisena työaikakulttuurina ja työtilaratkaisuna. Työolobarometrin mukaan 56 prosentilla on työaikajärjestelmän puitteisissa mahdollisuuksissa sekä päivittäisiin joustoihin että kokonaisuun vapaapäiviin. Työtiloja muutetaan kiihtyvällä vauhdilla yhteisiksi monitoimitiloiksi. Tulevaisuudessa oletetaan eri-

laisten toimistohubien yleistyvän verkostojen luomispaikkoina sekä osaamisten törmäytyspaikkoina. Kyseisissä tiloissa kohtaavat niin organisaatioiden työntekijät kuin itsensätyöllistäjätkin (Alasoini 2015). Tähän olemme vasta matkalla kun Työolobarometrin mukaan 70 prosenttia palkansaajista työskentelee pääosin omassa työorganisaatioissa olevien kollegoiden tai yhteistyökumppaneiden kanssa.

Edellä mainitut muutokset työnteon tavoissa voivat tuoda mukanaan merkittäviä kustannussäästöjä ja tuottavuushyötyjä työpaikkatasolla. Yksilötasolla mahdollistuu oman työn räätälöinti ja yhteensovittaminen muun elämän kanssa. Työ tulee yhä enemmän muuttamaan itseohjautuvaksi ja tekijästään riippuvaiseksi. Samalla kun työ muuttuu yhä joustavammaksi, on myös vaarana, että sen hallittavuus vähenee. Työntekijältä odotetaan vahvaa kykyä itseorganisoitua, nähdä monimutkaisia kokonaisuuksia, luoda uusia sosiaalisia kontakteja ja hallita tietoteknologiaa laajasti. Työn tulokellisuus tulee yhä enemmän olemaan riippuvainen työntekijän motivaatiosta ja sitoutumisesta. Näin ollen myös **työn ja ihmisten johtamiseen odotetaan muutosta**. (Alasoini 2007)

Henkilöstöjohtamisessa seurattava murrosta

Työelämä muuttuu ja sen mukana myös johtaminen. Onko niin, että rationaaliin oppeihin tukeutuneen johtamisen on annettava tilaa arvo- ja ihmiskeskeiselle johtamiselle? Bisnesguru Nilofer Merchantin mukaan ihmissuhteet ja laatu ovat sosiaalisella aikakaudella voimavaramme. Hänen mukaansa autenttisuus ja persoonalliset kyvyt ovat tie menestykselle. On jopa ehdotettu, että henkilöstöjohtamisen sijaan pitäisi puhua **yksilön johtamisesta**, koska työ yksilöityy yhä enemmän.

Johtamisen päivittämisellä työelämän muutoksiin nähden ei tarkoiteta vahvan aseman lunastaneen rationaalisen johtamisen korvaamista kokonaan. Toimiakseen tehokkaasti ja tuottavasti, organisaatiot tarvitsevat edelleen rakenteita, prosesseja, tavoitteita ja seuranta. Enemmänkin on kyse siitä, että löydämme **tasapainon työn rakenteiden ja ihmisten odotusten välillä**, että organisaatioissa osataan nykyistä paremmin hyödyntää inhimillistä pääomaa ja, että kiinnitämme yhä enemmän huomiota organisaatiokulttuurin merkitykseen. Näin toimiessaan organisaatiot hyötyvät, mutta myös työntekijät. Työhyvinvointi vahvistuu, osaaminen kehittyy ja tekemisen merkitys vahvistuu.

Työolotutkimustulosten seuranta osoittaa, että **vapaa-ajan ja perhe-elämän arvostus on nousussa**. Työ on edelleen tärkeä mutta ei enää itseisarvona, vaan myös tietyn elintason mahdollistajana. Työnantajat joutuvat näin ollen kilpailemaan ei ainoastaan potentiaaleista osajista työmarkkinoilla vaan myös omien työntekijöitensä työhön priorisoimasta ajasta. Tässä kilpaillaan työn merkityksellisyydestä. Johtamisessa tämä tarkoittaa mahdollisuuksien ja edellytysten luomista työn teolle huomioiden kunkin työntekijän omat vahvuudet ja odotukset. Johtamisperiaatteena korostuu luottamus siihen, että jokainen haluaa onnistua työssään. Johtajan yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuu valmentaminen. Kun aikaisemmin sovitettiin ihminen työhön, tulevaisuudessa työ räätälöidään sen tekijän mukaan. Tuloksiin päästään antamalla tilaa kyvykkyyksille, itseohjautuvuudelle ja innostukselle. (Alasoini 2013)

Työelämän nopeatahtisuus edellyttää **jatkuvaa uudistumista ja yhteisöllistä oppimista**. Uudistukseen organisaation tulee rakentaa sellainen ympäristö, jossa henkilöstön ideat ja vaikuttaminen pääsevät kukoistamaan. ”Hyvä työpaikka ei tapahdu, se tehdään yhdessä. Meillä Oivallus-lamppu on syttynyt yhdeksän

vuoden aikana yli 10 000 kertaa” on viesti Pipe-life Finland Oy:stä. Yhtiö sai Sitran ja STM:n myöntämän Työelämäpalkinnon vuonna 2015. Pipelife on erinomainen esimerkki siitä, miten tuottavuutta ja työhyvinvointia kehitetään tasapainossa. Henkilöstöä osallistamalla on parannettu myös kannattavuutta. Onnistunut innovaatiotoiminta edellyttää uusien ideoiden synnyttämiseksi avointa kehittämiskulttuuria mutta myös käytäntöjä synnytettyjen ideoiden jatkojalostamiseksi osaksi arjen toimintaa.

Työpaikoilla uudistuminen perustu hyvään yhteistoimintaan ja tahtoon toimia **yhteisen ta-voitteen hyväksi**. Edellytyksenä on, että löydetään yhteinen ymmärrys kehittämistarpeista ja niiden ratkaisusta. Tähän päästääksemme tarvitsemme enemmän ratkaisuihin tähtäävää dialogia. Luottamusta tarvitaan kun työtä tehdään niin itseohjautuvasti kuin yhteistoiminnassakin.

Luottamuspääoman merkitys korostuu myös verkostoissa, joissa yhteistyö pohjautuu aina vapaaehtoisuuteen. Mikäli verkosto ei vastaa odotuksia, haetaan uusia korvaavia verkostoja. Tutkimusten mukaan luottamusta tarvitaan organisaatioiden ja työyhteisöjen yhtenäisyyden aikaansaamiseksi ja toiminnan monimutkaisuuden selkiyttämiseksi. Toisaalta liiallinen luottamus voi myös vähentää kriittisten näkökulmien esiintuloa. Uudistuminen tarvitsee myös jännitteitä (Kujala, Lehtimäki & Pucetaitte 2015).

Hyvällä henkilöstöjohtamisella tulee rakentaa sellainen kulttuuri työpaikoille, jossa kaikkia **kuunnellaan ja arvostetaan**, ja jossa monipuoliset näkökulmat koetaan mahdollisuuksina. On tärkeää luoda työympäristö, jossa ihmiset haluavat antaa parastaan. Annetaan ihmisille valinnan mahdollisuuksia ja vastuuta omaan työhön liittyen. Vähentämällä hierarkiaa sekä turhia rutiineja esimiehet voivat nykyistä enemmän keskittyä organisaatioissa piilossa oleviin luovuus-, oppimis- ja kehittämispotentiaaleihin.

HR:n rooli henkilöstöjohtamisen kehittämisessä on merkittävä. HR luo hyvän henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja esimiehet vastaavat niiden toimeenpanosta. Kysymys kuuluukin **miten HR voi tukea** työpaikkaa tässä työelämän muutostilanteessa?

Muutoshasteet HR-työlle

Myös HR-toiminnon kannalta työelämän murroksen asettama **muutoshaste on ilmeinen**. Jotta yritystä ja työntekijöitä voi murroksessa tukea, työelämän murrosta ja sen olemusta olisi syytä pyrkiä ymmärtämään ja toisaalta myös samalla poimimaan niitä tekijöitä, joihin tarttumalla yrityksen tukeminen tässä tilanteessa on kaikista vaikuttavinta. Näkökulman etsiminen vaikuttaa varsin haastavalta, jopa vaikealta.

HR-toiminnon kehittymisvauhtiin on esitetty kritiikkiä, ja myös **luottamus HR:ään** on murroksessa koetuksella. Tutkijoiden mukaan monet tekijät, kuten töiden joustavuus ja epävarmuus, ja jopa HR:n organisoituminen bisnespartneriksi, ovat vaikuttaneet työntekijöiden HR:ää kohtaan osoittamaan luottamukseen. Samalla, kun on ollut tarve uudistua ja on uudistuttu, ja kun HR-ammattilaiset ovat olleet entistä kiinnostuneempia strategisista kysymyksistä ja pyrkineet keskittymään enemmän työskentelyyn ylemmän johdon kanssa lyhyen tähtäimen syklissä (ks. esim. Marchington 2015), samalla ollaan ehkä tahattomasti tultu entistä kauemmaksi työntekijöistä. Näin on voinut olla tilanteessa, joissa kehitystä ja uudistusta on haettu vaikkapa hajauttamalla tai ulkoistamalla HR-palvelut (Bissola & Imperatori 2014). Luottamukseen on voinut vaikuttaa myös kehitys, jossa suuri osa perinteisistä HR-tehtävistä on siirretty linjaesimiehille eikä heidän osaamisestaan ole voitu huolehtia riittävästi.

Työntekijät ovat entistä **joustavampia, mutta myös kriittisiä** työsuhteitaan, työnantajia ja HR-toimintoakin kohtaan. Työntekijät voivat kokea, että HR ei tee tehtäviään, jos palvelu perustoiminnoissa ontuu, oli syy missä tahansa, johtamisessa, henkilöstöjohtamisessa tai HR:ssä. Ja toisin päin: Jos kokemus käytännöistä on hyvä, myös käsitys HR-toiminnosta voi kehittyä positiiviseksi (John & Björkman 2015; ks. myös Vanhala & Ritala 2016).

HR:lle on tarjolla erilaisia ratkaisuja tässä murroksessa. Henkilöstöjohtamista tarvittaisiin toimimaan yhdistävänä linkkinä, ja kehittämään pitkäjännitteisemmän, laveamman näkökulman, joka soveltuisi useiden tahojen, kuten työntekijöiden, yrityksen ja sidosryhmien tarpeisiin yhdessä. Näin myös HR-toiminto voisi **palata rooliin**, jossa se on vahva inhimillisyyden (Cleveland ym. 2015) ja oikeudenmukaisuuden lähettiläs työelämässä (Ryan & Wessel 2015). Kun digitaalisena, sosiaalisena aikakautena esimerkiksi työntekijäkokemuksen jakaminen on helppoa, sitä kokemusta myös jaetaan verkostoissa. HR:ää tarvitaan korostamaan oikeudenmukaisuutta. Tapa jolla yhtä yksilöä kohdellaan vaikuttaa myös siihen, miten muut kokevat heitä kohdeltavan (”fairness web”, ks. Ryan & Wessel 2015). Luottamukseen kulminoituu myös, että tiedon jakamisesta palkitseminen ja luottamuksen työilmapiiri vahvistavat edelleen työntekijöiden halua jakaa tietoa (Foss ym. 2015).

Digitaaliset HR-palvelut voivat auttaa ylläpitämään työntekijöiden luottamusta HR:ään, kun palvelut ja toimintatavat ovat läpinäkyviä, ja myös työntekijöiden ja HR-ammattilaisten väliset suhteet ja kanssakäyminen on suoraa ja yksilöllistä. Perusmyönteisessä diginatiivisessa maailmassa varmastikin digitaaliset palvelut ja työpaikan hyödyntämä sosiaalinen media voivat yhtä lailla lähentää työntekijöitä ja HR:ää, kuten sen on sanottu tarjoavan mahdollisuuksia myös ylimmän johdon ja työntekijöiden suoraan kommunikointiin entistä enemmän

(Bissola & Imperatori 2014). HR-palveluiden kehittämisessä voidaan pitää ohjenuorana, että kaikki mikä on digitoitavissa digitoidaan, mutta samalla pidetään ihminen keskiössä.

Tulevaisuuden HR-rooleista yhtenä, ellei peräti niistä kriittisimmäksi on nostettu **HR innovaattorina ja integroijana** (Jolkkonen & Järnlström 2014). Tutkimuksissa on nähty, että kyseinen rooli on yhteydessä organisaation taloudelliseen menestykseen (Ulrich ym. 2013). Tutkimustiedon hyödyntämisen avulla henkilöstökäytännöt voidaan kehittää yhtenäisiksi ratkaisuisiksi tulevaisuuden liiketoiminnan tarpeisiin. HR:n on hyvä hallita viimeisimmät inhimillisen pääoman, tulosvastuullisuuden, organisaatorakenteen ja viestinnän käytännöt. Tässä roolissa osaaminen on kriittistä: esimerkiksi inhimillisen pääoman optimointia työvoimasuunnittelun ja -analyysin avulla, kyvykkyyksien kehittämistä, organisointi- ja viestintäkäytäntöjen muokkausta, tuloksellisuuden edistämistä ja johtamisbrändin rakentamista. (Jolkkonen & Järnlström 2014).

Uudistumisessa korostetaan tänä päivänä koikeilujen merkitystä. Tavallaan kyse ei ole uudesta asiasta. Onhan ennenkin kokeiltu. Usein HR:n haasteena on, että palvelujen tai erilaisten HR-ohjelmien pitää olla tasapuolisesti tarjolla kaikille, ja näin ollen eri organisaation osissa erilaisina tarjolla olevien palvelujen pilotointi on voinut olla pienimuotoisempaa. Jos kokeillaan pienesti, se kuitenkin vastaa myös tarpeeseen muuttua nopeasti. Ei tarvitse olla valmista ennen kuin otetaan kokeiltavaksi, kuten scrum-kehittämisessä. Välillä on myös luovuttava vanhasta (kuten Deloitte kehityskeskusteluista aiemmassa muodossaan) tai lopetettava suosikkiohjelmat (ks. esim. Cappelli 2015). Kun ennakoimattomuudesta tulee normi, palvelutkaan eivät voi olla kiveen hakattuja, vaikka HR voisikin toimia pysyvyyden ja yli kvartaalin ajattelun nostajana. Tämä vaatii tasapainoilua.

Tulevaisuuden työelämä

Työelämän murroksessa ei ole kyse yksittäisen tai kahden asian muutoksesta. Elämme **suurien ratkaisujen aikaa**. Valinnoillamme ratkaisemme suomalaisen työn ja työelämän

tulevaisuuden. Pystymmekö rakentamaan edelläkävijyyttä globaaleilla markkinoilla ja samalla turvaamaan hyvinvointia yhteiskunnassamme. Paljon on kiinni siitä miten meiltä löytyy uskallusta luopua aikaisemmista toimintatavoista ja tottumuksista. ■

Uudistuminen koskee meitä kaikkia. Uudistumisen teeseinä voisivat olla esimerkiksi:

1. muokataan merkityksellinen strategia ja tehdään **strategia kaikille ymmärrettäväksi**
2. rakennetaan toimintamallit **ketteriksi ja kokeileviksi**. Yksinkertainen on kaunista
3. korostetaan HR:n **perustehtävää** ja palautetaan työntekijät keskiöön
4. korostetaan hyvää **johtamista**, joka on yhteistoiminnallista ja osallistavaa
5. tuetaan esimiehiä ja koko henkilöstöä tekemään **parasta tulevaisuuden työelämää**.

LÄHTEET

ALASOINI, T. (2015) Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikka tarvitaan? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015. TEM

ALASOINI, T. (2013) Miltä näyttää Euroopan paras työelämä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta? Henkilöstöjohtaminen kurkiaan kärkeen. Terttu Pakarinen ja Tiina Mäki (toim.). Helsinki.

ALASOINI, T. (2007) Työelämä muuttuu – millaista henkilöstöjohtamista tulevaisuudessa tarvitaan? Työn Tuuli 2/2007

ALASOINI, T., LYLÄ-YRJÄNÄINEN, M., RAMSTEDT, E. & HEIKKILÄ, A. (2014) Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Tekes katsaus 311/2014

BISSOLA, R. & IMPERATORI, B. (2014) The unexpected side of relational e-HRM. Developing trust in the HR department Employee Relations, Vol. 36 Iss 4, 376- 397.

BOUDREAU, J. (2014) Will HR's grasp match its reach? An estimable profession grown complacent and outpaced. Organizational Dynamics (2014) 43, 189—197.

CAPPELLI, P. (2015) Why We Love to Hate HR ...and What HR Can Do About It. HBR July–August 2015.

CLEVELAND, J.N., ZINTA, S.B. & CAVANAGH, T.M. (2015) The future of HR is RH: Respect for humanity at work. Human Resource Management Review, 25 (2) (2015), 146–161.

DELOITTE. Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new world of work. Saatavissa: <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

DELOITTE. Global Human Capital Trends 2016. The new organization. Different by design. Saatavissa: <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

FOSS, N.J., PEDERSEN, T., REINHOLT FOSGAARD, M. & STEA, D. (2015) Why complementary HRM practices impact performance: The case of rewards. Human Resource Management, November–December 2015, Vol. 54, No. 6, 955–976.

JOHN, S. & BJÖRKMAN, I. (2015) In the eyes of the beholder: the HRM capabilities of the HR function as perceived by managers and professionals. Human Resource Management Journal 25: 4, 424–442.

JOLKKONEN, K. & JÄRLSTRÖM, M. (2014) Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopisto. Tutkimuksia 302, 21-41.

KAUHANEN, A., MALIRANTA, M., ROUVINEN, P. & VIHRIÄLÄ, V. Työn murros, riittääkö dynamiikka? ETLA Sarja B269/2015

KUJALA, J., LEHTIMÄKI, H. & PUCETAITE, R. (2015) Trust and Distrust Constructing Unity and Fragmentation of Organisational Culture. Journal of Business Ethics. October 2015, 1-16.

LARJOVUORI, R-L., MANKA, M-L. & NUUTINEN, S. (2015) Inhimillinen pääoma – työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? STM raportteja ja muistioita 2015:5.

MARCHINGTON, M. (2015) Human Resources Management (HRM): Too busy looking up to see where it is going Longer term? Human Resource Management Review, 25 (2015), 176–187.

MARTELA, F. & JARENKO, K. (2015) Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki.

Pk-yritysbarometri 2/2015. Suomen Yrittäjät, Finnvera ja TEM.

POHJOLA, M. (2015) Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Finanssiala 3.6.2015. Saatavissa: <http://www.finanssiala.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Sivut/default.aspx>

POSKELA, J., KUTINLAHTI, P., HANHIKE, T., MARTIKAINEN, M. & URJANKANGAS, H-M. (2015) Kokeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 67/2015

RYAN, A.M., & WESSEL, J. (2015) Implications of a changing workforce and workplace for justice perceptions and expectations. Human Resource Management Review, 25 (2) (2015), 162–175

Tarinoita työpaikalta Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/tarinoita_tyopaikoilta?1407_o=24

Työllisyyskatsaus. TEM. Tammikuu 2016

Työolobarometri. Ennakkotiedot 2015. TEM raportteja 3/2016

ULRICH, D., YOUNGER, J., BROCKBANK, W. & ULRICH, M.D. (2013). The state of the HR profession. Human Resource Management 52:3, 457–471.

VANHALA, M. & RITALA, P. (2016) HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness, Journal of Managerial Psychology, Vol. 31 Iss 1, 95 – 109

THM MARGITA KLEMETTI toimii Työelämä 2020-hankkeen hankejohtajana työ- ja elinkeinoministeriossa. Hänellä on pitkä kokemus henkilöstö- ja laatujohtamisesta mm. Mehiläisessä ja Ambeassa. Hän on myöskin aktiivinen hallitusammattilainen. Hänen intohimonsa on edesauttaa meille parasta työelämää.

KM PÄIVI LYLÄ toimii palveluliiketoiminnan henkilöstöpäällikkönä Are oy:ssä. Aiemmin hän on työskennellyt Mehiläisessä ja Nokialla HR-tehtävissä. Hän on kiinnostunut johtamiseen ja HR-työhön liittyvän tutkimustiedon ja käytännön tekemisen yhdistämisestä.

Kirsimarja Blomqvist



Muuttaako tietotyö verkkoon?

Tietotyön digitaaliset markkinapaikat

Digitaaliset alustat muodostavat työntekijät asiakkaisiin kytkeviä markkinapaikkoja, joissa kehittynyt tieto- ja viestintäteknologia (ICT) mahdollistaa jopa yksittäisten työtehtävien ostamisen. Työtä välitetään Amazonin Mechanical Turkin tiedon mekaanisesta talentamisesta aina upWorkin ohjelmointiin, markkinointiviestintään ja yksinkertaisiin jurisiin palveluihin. Alustoilla työn hinta määräytyy markkinapohjaisesti tarjonnan ja kysynnän mukaisesti. Mitä muutos tarkoittaa suomalaisille tietotyöntekijöille, yrityksille ja henkilöstöjohtamiselle?

Digitaalisuus tekee tietotyön markkinoista globaalit

Digitaalinen teknologia mahdollistaa edullisen ja reaaliaikaisen vuorovaikutuksen, mutta myös ajasta ja paikasta riippumattomuuden. Alustat kytkevät asiakkaat Internetin välityk-

sellä työntekijöihin, asuivat nämä sitten Aasiassa, Afrikassa tai Suomessa. Digitaaliset työtä välittävät alustat tarjoavat niin kehitysmaiden kuin kehittyneiden maiden väestölle mahdollisuuden työllistää itsensä koulutusta ja osaamista vastaavissa projekteissa. Digitalisaatiota ja ns. jakamistaloutta tutkiva NY Stern'in professori Arun Sundarajan näkeekin jakamis- tai on-demand-talouden mahdollisuutena kehittyvien maiden mikroyrityksille ja elintason kasvulle. Kehittyneiden maiden palkkatyössä käyville tietotyöläisille ne tarjoavat mahdollisuuden lisäansioihin, osaamisen kehittämiseen ja referenssien rakentamiseen.

Suomalaisille tietotyöläisille digitaaliset alustat mahdollistavat työskentelyn kotoa käsin koti- tai ulkomaisille asiakkaille. Yrityksille digitaaliset alustat tarjoavat mahdollisuuden ostaa palveluna esimerkiksi graafista suunnittelua, markkinointiviestintää tai ohjelmointiosaamista. Suuret yksityiset ja julkiset asiakkaat voivat hankkia alustojen kautta niiltä puuttuvaa erikoisosaamista tai heille räätälöidyn projektitiimin, missä asiantuntijat ratkovat komp-

leksisia ongelmia tai kehittävät uusia ideoita asiakkaan työntekijöiden kanssa.

Alustoilta haetaan työtä, työkokemusta ja palkkatyön ohessa lisäansioita. Digitaaliset työn markkinapaikat käynnistyivät yksinkertaisista ja vähän osaamista vaativista tehtävistä, mutta nykyisin alustoilla välitetään myös vaativia koulutusta ja kokemusta vaativia tehtäviä. Joustava keikkatyö voi olla mahdollisuus myös huippuasiantuntijalle, joka pystyy elättämään itsensä perinteistä palkkatyötä kiinnostavimmalla tehtävillä ja vähemmällä työtunneilla.

Mahdollisuus valita kiinnostavia työtehtäviä ja oppia ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä alustoilla työskenteleville. Joustavuus, itsemääräämisoikeus sekä työ- ja perhe-elämän tasapainottaminen houkuttavat monia ja lisäävät työtyytyväisyyttä. Parhaimmillaan keikkatyöläinen valitsee paitsi työajan ja paikan, myös työtehtävät ja työkaverit. Keikkatyön kääntöpuolena on vaikeus rajata työtä ja vapaa-aikaa sekä taloudellinen epävarmuus. Yhteisölliset työtilat ja verkostomainen työskentely voivat korvata työyhteisön puuttuvaa sosiaalista verkostoa ja tarjoavat parhaimmillaan myös mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen.

Globaaleilla tietotyön markkinoilla keikka- ja palkkatyössä tarvittavassa osaamisessa on paljon yhtäläisyyksiä. Myös perinteinen palkkatyö edellyttää yhä enemmän yritteläisyyttä, itsensä kehittämistä ja kykyä kytkeytyä nopeasti verkostoyhteistyöhön erilaisten asiantuntijoiden kanssa. Sosiaaliset taidot, kyky sopeutua ja kommunikoida tehokkaasti vaikuttavat asiantuntijan työllistyvyyteen niin palkkatyöhön kuin keikkatyöläisenä erilaisissa projekteissa ja erilaisille asiakkaille. Muuttuvassa toimintaympäristössä mahdollisuus oppia uutta on työllistymisen tae kaikille työntekijöille. Nopea muutos voikin itse asiassa kohdella kovemmin perinteisessä organisaatiossa palkkatyötä tekevää työntekijää, joka voi huomata taitojensa vanhentuneen jouduessaan etsimään uutta työtä.

Digitaalisuus tuo kustannustehokkuutta ja asiantuntijoiden tiimityö kilpailuetua

Digitaalisilla alustoillakin tehokas ja skaalautuva teknologia on vain väline, lisäarvo syntyy teknologian ja inhimillisen tiedon ja osaamisen yhdistämisestä. Esimerkkinä teknologian tehokkaasta hyödyntämisestä on suomalainen Transfluent, jonka verkostossa on yli 100.000 kielenkääntäjää lähes 100 maasta. Kielitaidon testaus, työn tarjoaminen, vastaanottaminen ja laskutus tapahtuvat automaattisesti Transfluentin digitaalisella alustalla. Asiakas voi kääntää pieniä tai suuria tehtäviä, aina twiiteistä lehdistötiedotteisiin ja kokonaisiin julkaisuihin. Käännöstyöt voidaan syöttää itsepalveluna suoraan alustalle tai integroida käännöspalvelu asiakkaan tietojärjestelmiin.

Suomalainen Solved on puolestaan esimerkki digitaalista alustaa ja design thinking -prosessia hyödyntävästä yrityksestä, joka räätälöi asiakkaan ongelmaan perustettavan monialaisen tiimin yli 1000 cleantech asiantuntijan yhteisöstä. Verkoston kokeneet asiantuntijat tuovat monialaisiin tiimeihin hiljaisen ja kokemuseräisen tietonsa. Asiakas ja eri alan asiantuntijat työskentelevät yhdessä digitaalisella alustalla ja mahdollisuuksien mukaan myös kasvokkain.

Transfluent ja Solved ovat kiinnostavia esimerkkejä digitalisaatiota hyödyntävistä suomalaisista kasvuyrityksistä. Niiden asiantuntijat eivät ole yritysten palkkalistoilla, vaan työskentelevät virtuaalisille asiakkailleen tehtävä- tai projektikohtaisesti, osa- tai kokonaisesti.

Kilpailuetua syntyy yhdistämällä digitalisaation mahdollistama nopeus ja kustannustehokkuus inhimilliseen osaamiseen. Teknologia on

kaikkien saatavilla, joten sen älykäs ja taitava yhdistäminen verkostoyhteistyöstä saatavaan asiantuntemukseen ja tietoprosesseihin erottellee kilpailijat toisistaan.

Tutkimusta, kehittämistä ja oppimista

Hajautuneen työn erityispiirteitä ja teknologiavälitteisyyttä on tutkittu pitkään ja tiedämme paljon virtuaalisen työskentelyn toiminnan edellytyksistä. Suomalaisista professori Matti Vartiainen työpsykologian tutkimusryhmä Aallossa sekä tietojärjestelmätieteen professorit Sirkka Järvenpää University of Texas at Austinissa ja Kalle Lyytinen Case Western Reservestä ovat tehneet alueella urauurtavaa työtä. Nuoremman polven tutkijoista Vili Lehdonvirta tutkii digitaalisia markkinapaikkoja Oxfordin yliopistossa. Digitalisaation näkökulmasta kiinnostavaa tutkimusta tekevät myös Professori Ann Majchrzak University of Southern Californiasta ja tiimityön koordinoinnin automatisointia tutkiva professori Michael Bernstein Stanfordin yliopistosta.

Metson ja Nokian aloitteesta tutkimme 2000-luvun alkupuolella Lappeenrannassa luottamuksen roolia virtuaalitiimeissä. Tutkimuksesta syntyi myöhemmin vuoden opintojaksoksi valittu kurssi. Tutkimme jälleen virtuaalisuutta ja nyt erityisesti digitaalisilla alustoilla tapahtuvaa kompleksista asiantuntijatyötä: mm. tiedon jakamista ja suojaamista, yhteiskehittämistä, motivaatiota sekä luottamuksen dynamiikkaa. Pyrimme myös viemään tutkimusta käytäntöön yritys yhteistyössä, missä opiskelijaryhmät ratkovat yritysten ongelmia digitaalisella alustalla.

Nopeasti syntyvän luottamuksen osalta tiedämme, että selkeät roolit, tehtävät, tavoitteet ja yhteistyön pelisäännöt edistävät sen synty-

mistä. Nämä ovat kaikki tärkeitä ennustettavuutta luovia tekijöitä, mutta dynaamisessa toimintaympäristössä tehtävässä kehitystyössä tehtävät ja tavoitteet voivat olla aluksi hyvinkin avoimia ja muuttua tiimin toiminnan aikana. Nopeasta kehityksestä huolimatta teknologia ja saatavilla olevat työkalut eivät tue ihanteellisella tavalla ideointia ja uutta luovaa erilaisten asiantuntijoiden tiimityötä. Parhaimmillaan teknologia tukisi tietoprosesseja ja mahdollistaisi reaaliaikaisen, visuaalisen ja rikkaan vuorovaikutuksen ongelmanratkaisua ja yhteiskehittämistä vaativissa tehtävissä. Tällä hetkellä virtuaalitetollisuutta tukevaa teknologiaa kehitetään ennen kaikkea viihdeteollisuuden palvelukseen, mutta se on mahdollisuus myös luovalle virtuaaliselle tietotyölle.

Tuottavan, laadukkaan ja merkityksellisen työn teettäminen ja tekeminen digitaalisilla alustoilla vaatii tutkimista, kehitystyötä ja koulutusta. Miten automaation tuoma tehokkuus yhdistetään ihmisen ainutlaatuiseseen osaamiseen? Miten arvioida tarvittava osaamisen laatu, miten johtaa ja motivoida palkkatyössä ja keikkatyössä olevia erilaisia asiantuntijoita?

Lopuksi

Digitalisaation myötä tietotyön markkinoista on tullut globaalit ja työ pilkkoutuu toisaalta yksittäisiin tehtäviin, toisaalta yhä kompleksisimpia ongelmia ratkaistaan monialaisissa asiakaskohtaisissa tiimeissä. Autonomisissa asiantuntijatehtävissä kilpailu on kovaa ja menetämme väistämättä myös korkean jalostusasteen autonomisia työtehtäviä.

Suomalaisten asiantuntijoiden suhteellinen etu voisikin olla kompleksisissa, monen eri alan asiantuntijan osaamista ja yhteistyötä vaativissa haastavissa projekteissa. Nähdäkseni Suomessa olisi mahdollisuus rakentaa it-osaamista tarjoavia digitaalisia alustoja esimerkiksi sosi-aali- ja terveyssektorin ja teollisuuden digita-

lisaation tarpeisiin. Suomalaiselle IT-osaamiselle on myös kansainvälistä kysyntää, kuten esimerkiksi Viron ja Ruotsin rekryointitapah-
tummat osoittavat.

Nopea teknologinen muutos haastaa suomalaiset instituutiot: työmarkkinajärjestöt, ve-
rotuksen, sosiaaliturvan ja koulutuksen. Suo-
messa ns. keikkatyön ostamista ja myymistä ei
tilastoida systemaattisesti emmekä tiedä, kuin-
ka moni työskentelee digitaalisten alustojen
välityksellä osa- tai kokoaikaisesti. Näkökul-
masta riippuen keikkatyö on nähty työntekijän
aseman heikentämisenä, vaihtoehtona työttö-
myydelle tai mahdollisuutena saada ajasta ja
paikasta riippumattomia kiinnostavia työteh-
täviä. Ammattiliitoissa keikkatyötä ei nähdä
enää pelkästään uhkana; keikkatyöläiset näh-
dään myös mahdollisena jäsenkuntana.

Henkilöstöjohtamiselle digitaaliset mark-
kinapaikat tarjoavat mahdollisuuden ostaa
työtehtäviä ja projekteja palveluna, mutta
edellyttävät uudenlaista osaamista sekä HR-
järjestelmien räätälöintiä erilaisten työntekijöi-
den tarpeisiin. Muutosta voisi verrata T&K ja
valmistavan teollisuuden arvoketjujen pilkkou-
tumiseen, missä pitkälle erikoistuneet osapuo-
let tarjoavat joustavasti osaamista ja resursseja.
Digitalisaatio mahdollistaa saman inhimillisen
pääoman markkinoille ja henkilöstöjohtami-
sesta tulee yhä enemmän yrityksen sisäisen ja
ulkoisen osaamisen orkesteriojia. ■

LÄHTEET

- ANDERS, A. (2016) Team communication
platforms and emergent social collaboration practices.
International Journal of Business Communication, 53
(2), s. 224-261.
- AGUINIS, H., & LAWAL, S. O. (2013) eLancing: A
review and research agenda for bridging the science-
practice gap. *Human Resource Management Review*, 23
(1), s. 6-17.

BAKKER, R. M., BOROŞ, S., KENIS, P. &
OERLEMANS, L. A. (2013) It's only temporary: time
frame and the dynamics of creative project teams. *British
Journal of Management*, 24 (3), s. 383-397.

BARNES, S. A., GREEN, A. & HOYOS, M.
(2015) Crowdsourcing and work: individual factors
and circumstances influencing employability. *New
Technology, Work and Employment*, 30 (1), s. 16-31.

BORN, A. & WITTELOOSTUIJN, A. (2013) Drivers
of freelance career success. *Journal of Organizational
Behavior*, 34 (1), s. 24-46.

GILSON, L. L., MAYNARD, M. T., YOUNG, N.
C. J., VARTIAINEN, M. & HAKONEN, M. (2015)
Virtual Teams Research 10 Years, 10 Themes, and 10
Opportunities. *Journal of Management*, 41 (5), s. 1313-
1337.

FARAJ, S., JARVENPAA, S. L. & MAJCHRZAK, A.
(2011) Knowledge collaboration in online communities.
Organization Science, 22 (5), s. 1224-1239.

FREELANCE UNION. (2014) Freelancing in America:
A national survey of the new workforce. [https://fu-
web-storage-prod.s3.amazonaws.com/content/filer_
public/7c/45/7c457488-0740-4bc4-ae45-0aa60daac531/
freelancinginamerica_report.pdf](https://fu-web-storage-prod.s3.amazonaws.com/content/filer_public/7c/45/7c457488-0740-4bc4-ae45-0aa60daac531/freelancinginamerica_report.pdf).

HENTTONEN, K. & BLOMQVIST, K. (2005)
Managing distance in a global virtual team: the evolution
of trust through technology-mediated relational
communication. *Strategic Change*, 14 (2), s. 107-119.

JARVENPAA, S. L. & LEIDNER, D. E. (1998)
Communication and trust in global virtual teams.
Organization Science, 10 (6), s. 91-815.

MANYIKA, J. LUND, S., ROBINSON, K.,
VALENTINO J. & DOBBS, R. (2015) Connecting
talent with opportunity in the digital age. McKinsey
Global Institute. [http://www.mckinsey.com/global-
themes/employment-and-growth/connecting-talent-with-
opportunity-in-the-digital-age](http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/connecting-talent-with-opportunity-in-the-digital-age).

MEYERSON, D., WEICK, K. E. & KRAMER, R.
M. (1996) Swift trust and temporary groups. Trust in
organizations: Frontiers of theory and research, s. 166-
195.

THE FUTURE OF JOBS. World Economic Forum
reports 2016. [https://www.weforum.org/reports/the-
future-of-jobs/](https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs/).

WILDMAN, J. L., SHUFFLER, M. L., LAZZARA,
E. H., FIORE, S. M., BURKE, C. S., SALAS, E.
& GARVEN, S. (2012) Trust development in swift
starting action teams: A multilevel framework. *Group &
Organization Management*, 37 (2), s. 137-170.

WILSON, J. M., STRAUS, S. G. & MCEVILLY, B. (2006) All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 (1), s. 16–33.

YOO, Y., BOLAND JR, R. J., LYYTINEN, K. & MAJCHRZAK, A. (2012) Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23 (5), s. 1398-1408.

KIRSIMARJA BLOMQVIST toimii professorina Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa.

Kalliopi Platanou
Kristiina Mäkelä



HR function at the crossroads of digital disruption

Technological advances are currently rapidly changing the way both private and public organizations operate – from how they communicate with their customers, stakeholders, and suppliers to how they manage their human capital in the different stages of the employee life cycle. The advances in digital technologies include cloud-computing systems, social networking platforms, big data analytics, and mobile applications. The integration of these digital technologies into a business environment, the so-called digitalization, will trigger a number of changes in how Human Resource Management (HRM) is done in the future. But we don't really know what the new digital tools and systems help us to accomplish, and what value they bring over and above what is already done now? We set out to think about this important question.

To answer the aforementioned question: Digital technologies are ubiquitous and their potential for the HR function is great. HR technology promises to improve the quality and

efficiency of service delivery (Bondarouk, Harms and Lepak, 2015), increase the value of the HR function (Parry, 2011), improve organizational effectiveness (Lengnick-Hall and Moritz, 2003), and contribute to the individual and organizational performance (Strohmeier, 2007). Added to these, multinational organizations adapt digital tools for performing HRM practices as a means to standardize people-related processes within different subsidiaries around the globe (Heikkilä, 2013). Work is becoming increasingly boundaryless, virtual, global, and more flexible than ever. Hence, digital disrupts the current modes of organizing work and puts forward the transformation and reshaping of the HR function's future.

Despite the optimistic attitude to the potential of the HRM digitalization, recent reports (Accenture, 2015; Capgemini Consulting, 2013) indicate that only a few organizations leverage the full potential of digital processes for HRM purposes, such as employer branding, recruitment, and learning and development.

This is highlighted in Deloitte's 2015 survey of human capital trends (Bersin et al., 2015), which observes that HR professionals consider the technological and analytical capabilities as their biggest skills gap, with only 8 percent believing that their organization is "strong" in this area. In a similar fashion, the lack of technological capabilities is the most important concern for Finnish HR managers, while 81 percent of Finnish employers considered themselves not ready to digitalize their operations (Talouselämä, 2015). As Boudreau (2015) aptly put it, the HR profession is at a tipping point and in order to be able to add value, HR professionals need to reevaluate their competencies and skills. More specifically, it is argued that HR is one of the last functions to develop big data analytics processes which may be explained by HR professionals and line managers' lack of analytical capabilities or the inadequate IT infrastructure and data-driven mindset (Angrave et al., 2016; Rasmussen and Ulrich, 2015).

It is not only the lack of technological and analytical capabilities that hinder the HRM digitalization, but also a popular belief that introducing new technologies will solve all people-related problems. Yet, it is not enough to just implement a fancy HR technology system. Complementary investments in redesigning HR processes, developing new HR content, and training leaders and HR professionals are more than essential (Bersin et al., 2015). For instance, adopting a new digital tool for performing an existing complex recruitment process is not going to solve any talent problems, if first HR managers have not re-envisioned the specific process. Quite simply, digital technologies may help HR departments with new tools, but they cannot in themselves manage organizational complexity.

The needs of an HR function

The core HRM tasks of every organization regardless of size or industry are to attract, recruit, develop, motivate, and retain top global talent. If these tasks are not executed well, organizational performance will be severely affected. However, today's business environment poses new challenges to the vitally important tasks of people management. More specifically, the current operating environment is constantly shifting as a combination of demographic changes such as ageing population and multi-generational workforce, worldwide skill shortages, economic forces such as the recession in Europe or the new emerging markets of Africa and Latin America, and global competitiveness. In addition, by 2020, workforce will be consisting of four different generations which have developed different mindsets. In turn, the majority of the workforce will be the millennial generation. In contrast to previous generations, the millennials look for employers who give them a purpose, job satisfaction and career development. It is therefore evident that the "war for talent" is becoming more and more challenging for organizations. Before selecting the right people for the right position, organizations need to have built a strong employer brand and offer an appealing employee value proposition. Towards that end, firms which utilize digital technologies may have the potential to reach a wider spectrum of candidates (active and passive) and better deal with the abovementioned challenges.

Another common challenge in today's digitalized and global companies is to engage employees through fostering cooperation and communication and devoting time to lead teams between different levels. Employee engagement is a rather critical aspect if organizations want to realize the full potential of their workforce and achieve high levels of employee retention.

HR technology vendors seem to recognize the importance of employee engagement as a great number of them focus their efforts on developing tools in this area. In a similar fashion, HR professionals seek ways to increase employees' motivation. This has become apparent in the implementation of some emerging practices such as gamification. In conclusion, HR functions need to create processes which will enable HR professionals to make sense of historical and real-time employee data that nowadays can be collected quite easily through digital tools. To move forward, HR should have capabilities that will allow make better decisions, streamline the global operations, and coordinate human capital by delegating tasks to the right people.

Current trends in HRM digitalization

As mentioned earlier, the external business environment is constantly changing creating new challenges for organizations in general and HR departments in particular. At the same time, technologies are evolving in order to meet the current business needs and requirements. In this section, some of the dominant trends regarding HRM digitalization are discussed, providing evidence based on the experiences of firms, which have recently undergone technological changes in their HR function.

Trend #1

Globalization of the HR function

Companies are being challenged to leverage their internal processes and talent more efficiently. In a highly mobile and global environment having a unified strategy for an international workforce becomes critical. For example, VMware, an American software

company, found that their global benefits administration was time-intensive and inefficient involving a lot of paper forms and manual processes. Karen Hall, Global Benefits Manager at VMware notes:

"We realized that unless we changed our processes and introduced sophisticated technology, we wouldn't be able to scale and deliver against our global benefits strategy" (Thomsons Online Benefits, 2015, p. 12).

One way to overcome this challenge is to adopt 'best practices' for successfully putting HR Shared Services into their HR organization. Companies that adopt an HR Shared Services model not only reduce their processes costs, but also have the potential to achieve economies of scale, enhance consistency and standardization of HR practices across the organization, manage labor costs, improve HR service delivery quality, and take full advantage of the technology investments.

In line with the benefits of HR Shared Services, introducing some kind of digital technology in the HR function is usually associated with devolving a number of HR tasks to line managers and employees which results in a decentralized HR organization. One of the basic premises of HR technology is that employees have the potential to control and manage their own data, from modifying contact information and requesting holiday leave to managing their career development. It is therefore evident that employee self-service becomes a critical component of the HR function. Sanofi, a healthcare leader, introduced an HR technology system in an attempt to expand opportunities for its employees around the world. Denis Sacré, Vice President of HR Services, responsible for this change points out:

"We are going to a single system where we are the masters of the data, and the quality of the data is in the hands of the employees and man-

agers themselves. We are confident that this will reduce the administrative burden that exists on the HR function today. They can spend their time on more value-added tasks, such as supporting managers in managing their talent, or achieving better organizational effectiveness.” (HR Tech World Congress, 2015, pp. 76-77).

Trend #2

Moving to the cloud

Cloud technology is nowadays the new normal. Yet, its implementation is not an easy process. Identifying the business needs and what they mean for the HR function, choosing the right partner, and clarifying issues related to data privacy are some of the challenges posed by the cloud. In the following we illustrate two cases of a successful and meticulous cloud technology implementation.

Engie is a global energy player the goals of which are to lead European energy transition and become the gold standard energy provider in growing markets. Before the implementation of the new cloud technology, Engie had clear strategic objectives regarding their transition to the cloud. More specifically, Engie was seeking a cloud-based system that would simplify the system, save managers' time, measure performance, boost cooperation, encourage mobility, and have the potential for talent analytics. To select from the myriad of HR technology vendors, Engie organized around 80 workshops in which five vendors were assessed based on their products' functional and integration capabilities, security, regulations, and compliance management. More specifically, the criteria for choosing the right vendor were large functional coverage, flexibility, and vendor's experience and engagement. As to the main digital transformation challenge, Olivier Ghienne, HR Performance Director at Engie points out that the shift from independent business units to a global organization was especially arduous. (Ghienne and Radier, 2015).

For Swiss Reinsurance, an insurance company based in Zurich, the cost associated with their established processes and SAP system was the main driver for exploring new alternatives. After conducting a financial benefits analysis, the company showed a clear preference towards moving to the cloud. The cloud journey for Swiss Reinsurance started in 2012, but the actual implementation process started only after two years in 2014. This clearly shows how time intensive the whole process of developing the business case, performing cost-benefit analyses, and deciding on the right service providers can be. One of the main challenges for Swiss Reinsurance was to change the mindset of "we can customize" to "we keep the standard". For that reason, the company introduced a change management website with training materials and videos for employees and line managers. Further, it involved end users in specification and testing of the cloud-based system. The HR community also played an important role from the very beginning by being part of the implementation team, hosting sessions, publishing newsletter, and involving employees in different stages of the transition to the cloud. A second challenge was the data migration. Not only does it take a long time to transfer all the historical data and special cases (e.g. international assignments) to the new system, but it is also complex and requires the support of central management. (Marquard and Jensen, 2015).

Trend #3

Utilization of social media

Social networking platforms both publicly available and private, such as LinkedIn, Facebook, Twitter, Yammer, and Glassdoor, offer extended recruitment reach to both active and passive candidates, improved employer attractiveness, and enhanced communication between prospect and current employees, while allowing companies to collect additional employee data and feedback. In addition, social

media have the potential to foster workforce collaboration, learning and development, and be a means for employees to step forward as leaders. Social media is everywhere in people's life, but this does not in any way imply that its implementation should not be well-designed and planned in order to be effective. For instance, Roland Burton, Senior Employee Communications Manager at Marks & Spencer notes regarding the use of social media:

"Social technology works very well when it is focused on particular needs. It's not a catch-all and just putting it in place doesn't transform an organization. But if you use it on particular targeted areas, it can be very effective. So that's on a particular project, where people need to work closely together on something. On a particular event, where you are asking people to share their success. Or, on a particular question, that you want people to give feedback on. It can be very, very effective in those ways." (Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2014, p.23).

More importantly, social media have the potential to contribute to the creation of a networked organization in which employee voices have better chances to be heard. To that end, the support from the senior management is an important element of the success and legitimacy of the use of social media in HR. As Alex Abbotts, Head of Communications at Bromford, puts it:

"The big thing for me is to make sure your most senior people are engaged with it, and are using it. I think you're always going to struggle if your most senior people aren't into it and don't get it ... it's going to be a pretty hard sell to the rest of the organization." (CIPD, 2014, p. 29).

Trend #4

Emergence of mobile

According to the Society for Human Resource

Management's (SHRM) latest HR technology insights, 70 percent of the surveyed organizations have increased their investments in mobile-enabled technologies for HR over the last three years. The demand for mobile applications has been increasing the recent years as a result of their potential benefits associated with flexibility and user-friendly interface. Similar to cloud-computing systems (Software-as-a-Service) and social media, mobile applications may be utilized for performing a number of HRM tasks. For example, B/E Aerospace uses mobile applications in order to target specific type of candidates worldwide, promote its employer brand, and streamline mobile applications. As an illustration, Jonathan Turner, Director of Global Talent Management at B/E Aerospace emphasizes:

"We're trying to find high-tech talent. The last thing they need is a cumbersome application process, so we think delivering those kind of postings through their phones and other devices is definitely the way to go." (HR Tech World Congress, 2015, p.89).

Trend #5

Big Data and HR Analytics

Big Data and HR analytics could potentially become a source of evidence-based HR decisions and powerful tools for workforce analysis, forecasting people management needs, and assessing HRM-related investments. Specifically, HR professionals have access to historical and real-time data which, if properly analyzed, may be translated into hard evidence for their reports and presentations increasing their overall credibility. Consequently, the hype and discussion regarding HR analytics have led to the conception of a "must have" capability for the HR profession. However, the usefulness of big data and analytics in HR is sometimes implicitly taken for granted. What is more, recent studies argue against the capability of the

HR professionals to succeed in utilizing analytics due to their lack of analytical skills and thinking, business acumen, and "silo mentalities within the organizations" related to HR (Angrave et al., 2016; Rasmussen and Ulrich, 2015). Is therefore an investment in HR analytics worthy for the whole organization and the HR function? If so, how do organizations implement big data and HR analytics processes?

The divided opinions on the ability of the HR professionals to successfully become HR data analysts require evidence based on concrete practical applications. As a new area within the HR field, it is important for HR professionals to acquaint themselves with 'best practices' introduced by other organizations. As an illustration, some companies (e.g., Google, Shell, Walmart, Sears Holdings, Maersk Drilling) have created an HR analytics team within the organization to conduct data analysis, while others (e.g., ABN-AMRO) have outsourced the analytical work to external partners in order not to lose time developing the proper analytic skills internally. As discussed above, opponents of HR's ability to perform high-quality data analysis focus on the limited analytic skills of HR professionals. This seems to hold true in many companies. For example, Esther Bongenaar, Lead HR Analytics at Shell International, mentions regarding the recruitment process of her HR analytics team:

"One of the challenges in the recruitment process was that there are not many experienced people in the market because it is a new discipline. We made the choice to look for people with strong analytical capabilities rather than an HR background as described. We need to deliver counter-intuitive insights to HR leadership and you could even argue that that is best achieved with a fresh, non-HR pair of eyes. We are a small team because we are not involved in HR reporting; we focus on predictive analytics. In Shell, we have the luxury that we can draw specific expertise (e.g. statistics, business

or HR) from other teams when needed." (iNostix, 2015).

Expertise in quantitative analysis and statistics is essential for a successful implementation of HR analytics which many HR professionals might lack or not master. However, HR function is at the heart of the business and has the opportunity to collaborate with other departments such IT, Finance, or Marketing.

It is also important to note that the starting point for every HR analytics endeavor is to have a relevant business question for which you are seeking an answer. As Peter Hartmann, HR Analytics manager at Maersk Drilling, points out HR analytics is just a "means to an end, not an end in itself" (iNostix, 2014). Experts in HR analytics agree that the HR analytics journey requires a lot of time, needs patience, and should start by analyzing a small dataset. Here is an example of how Chris Hoyt, Global Talent Engagement and Marketing Director, and his team started working on restructuring the Talent Acquisition function at PepsiCo:

"We started simple. We built something to show the answers to 4-5 key questions that came up in every meeting. The initial goal was to reduce hour-long conversations down to 5 minutes, so we could spend the more time determining what to do with the information. I wanted our teams to spend time in meetings focused on strategy, not deciphering data." (HR Tech World Congress, 2015, p.81)

As a conclusion, implementing HR analytics is a challenging process which requires commitment and hard work, collaboration across experts and stakeholders, sufficient communication regarding the progress and what is expected at each stage.

Trend #6

The future workforce

Cognitive technologies, artificial intelligence, and robotics will be the newest recruits to the global workforce. The future of workforce will be based on a combination of people and machines. Cognitive technologies in the workforce will result in a new set of skills which will help people do their updated job tasks. Some companies, especially in the manufacturing industry, have already been using robotics in order to automate the line of production (Smart Factories or Industry 4.0). An increase in the number of robotics and machines will significantly change the role of employees, line managers and HR professionals. The HR function will also have to adapt in a new reality and learn how to coordinate the work between people and machines. ■

REFERENCES

- ACCENTURE. (2015) Trends Reshaping the Future of HR Digital Radically Disrupts HR. [pdf] <Available at: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Future-of-HR-Digital-Radically-Disrupts-HR.pdf>> [Accessed 2 February 2016].
- ANGRAVE, D., CHARLWOOD, A., KIRKPATRICK, I., LAWRENCE, M., and STUARTS, M. (2016) HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), pp. 1-11.
- BERSIN, J., AGARWAL, D., PELSTER, B. and SCHWARTZ, J. (2015) *Global Human Capital Trends: Leading in the new world of work*. Deloitte University Press.
- BONDAROUK, T., HARMS, R. and LEPAK, D. (2015) Does e-HRM lead to better HRM service?. *International Journal of Human Resource Management*, 'Online First' Published 24th December 2015 [Available from DOI: 10.1080/09585192.2015.1118139].
- BOUDREAU, J. W. (2015) HR at the Tipping Point: The Paradoxical Future of Our Profession. *People & Strategy*, 38(4), pp. 46-54.
- CAPGEMINI CONSULTING. (2013) Using Digital Tools to Unlock HR's True Potential. [pdf] <Available at: <http://www.capgemini-consulting.com/using-digital-tools-to-unlock-hrs-true-potential>> [Accessed 2 February 2016].
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2014) Putting social media to work: Lessons from employers. [online report]. Available at : <[http://www.cipd.co.uk/binaries/6545_Social_media_research_report_\(WEB\).pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/6545_Social_media_research_report_(WEB).pdf)> [Accessed 5 February 2016].
- GHIENNE, O. and RADIER, F. (2015) A Global Energy Player's HR transformation Journey. [Presentation]. HR Tech World Congress 2015: Paris.
- HEIKKILÄ, J. (2013) An institutional theory perspective on e-HRM's strategic potential in MNC subsidiaries. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(3), pp. 238-251.
- HR Tech World Congress. (2015) Who's who in HR. [Magazine]. Paris: HRN – Human Resources Network.
- iNostix. (2014) The HR analytics journey at Maersk: interview with Peter Hartmann. [online] Available at: <<http://www.inostix.com/blog/en/the-hr-analytics-journey-at-maersk-interview-with-peter-hartmann/>> [Accessed 3 February 2016].
- iNostix. (2015) The HR Analytics Journey at Shell, interview with Esther Bongenaar. [online] Available at: <<http://www.inostix.com/blog/en/the-hr-analytics-journey-at-shell-interview-with-esther-bongenaar/>> [Accessed 3 February 2016].
- LENGNICK-HALL, M. and MORITZ, S. (2003) The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. *Journal of Labor Research*, 24(3), pp. 365-379.
- MARQUARD, A. and JENSEN, E. (2015) Swiss Re's Journey to the Cloud. [Presentation]. HR Tech World Congress 2015: Paris.
- PARRY, E. (2011) An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), pp. 1146-1162.
- RASMUSSEN, T. and ULRICH, D. (2015) Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organization Dynamics*, 44(3), pp. 236-242.
- STROHMEIER, S. (2007) Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), pp. 19-37.
- TALOUSELÄMÄ. (2015) Suomi ui HR- trendeissa vastavirtaan. [online] Available at: <<http://www.talouselama.fi/tyoelama/suomi-ui-hr-trendeissa-vastavirtaan-3475667>> [Accessed 29 January 2016].

Thomsons Online Benefits (2015) Global Employee Benefits Watch 2015. [Print Report].

KRISTIINA MÄKELÄ is Professor of International Business and the Vice-Dean of Aalto University School of Business. Her research focuses on HRM from different perspectives, and she is also a sought-after teacher and speaker on the topic.

KALLIOPI PLATANOU M.Sc. (Econ.) is a Doctoral Candidate in International Business at Aalto University, School of Business. Her research interests lie in the impact of digital technologies on the roles, responsibilities, and skills of HR professionals.

Looking ahead: Practical perspectives for managers

HR management should consider the following as they contemplate the use of digital technologies in the core HRM tasks:

- 1. THINK IN TERMS OF CHANGE MANAGEMENT.** Implementing a new digital technology is not just about the technology. The real challenge lies within the required changes in the mindsets of managers and employees, processes, and organizational culture. To that end, it is important the people responsible for the transition into a new system to effectively communicate the change and make sure that top management, managers and employees buy into it. The role of the HR function is to stimulate a positive atmosphere for the planned change.
- 2. UPGRADE HR PROFESSIONALS' SKILLS.** The discussion above indicates the need for HR professionals to upgrade their skills in order to increase the possibility of them to be taken into account for strategic discussions. HR analytics may provide the HR function with reports and statistical analyses, but HR professionals should develop their analytical and statistical skills. There is no time for the HR function to lose. As the cases made apparent, HR analytics team is consisted of people who excel at statistics and quantitative analysis and do not necessarily have an HR background. If the HR profession is to become strategic and contribute to the decision-making, this is one of the roads that it has to take. Further, HR professionals nowadays need to showcase skills related to vendor management, relationship management, and marketing.
- 3. DO NOT FORGET THE 'HUMAN' IN HR: HUMAN RESOURCES IS HUMAN RELATIONSHIPS.** Digital technologies in HR have become a super buzzword, but it should not be forgotten that people are those who make decisions and contribute to the organizational performance. In a sense, technology should be utilized in order to foster people's relationships within the organization, and improve collaboration and cooperation.
- 4. CHOOSE THE RIGHT VENDOR.** Technology vendors are not to be seen just as the suppliers of technology but as partners who will collaborate and develop together. Companies should seek HR service providers who are experts in their area, trustworthy, and engaged.

Timo Santalainen



Kun normijohtaminen ei riitä – kestävä strategointi luo elinvoimaetua*

Tähystys tulevaisuuteen

Eräs kaikkien aikojen vaikutusvoimaisimmista strategiaguruista Peter Drucker lausui kuolemattoman viisauden: organisaation tulokset ovat sen ulkopuolella. Näin ollen toimintaympäristön, ennen kaikkea tulevan toiminnan kontekstin, mahdollisimman hyvä ymmärtäminen on organisaatioiden elinvoimaisuuden keskeinen edellytys. Ympäristön muutoksesta on löysähkösti puhuttu viime vuosina ja vuosikymmeninä väsymiseen asti. Haasteena on luoda syvälinen näkemys pitävien strategisten valintojen pohjaksi. Tässäkin lehdessä (teemanumero 2/2015) on esitelty lupaavia kirjoituksia sumuisen maiseman sotkuisten haasteiden kesyttämiseksi (esim. Birkinshaw 2015).

Kirjainsana MEME (monimutkainen, epävarma, moniselitteinen, ennustamaton) viittaa uuteen strategiseen kontekstiin, joka haastaa organisaatioiden johdon ja muut strategit. Käsite (engl. VUCA) ilmestyi ennen vuosituhannen

vaihdetta sotilassanastoon. Termistä on tulossa vähitellen strategiakäsite, joka kuvaa niitä olosuhteita, joissa strategit tekevät valintoja, suunnittelevat tulevaisuutta, pyrkivät hallitsemaan riskejä ja edistävät muutosta (Hicks and Townsend, 2002; Johansen, 2007).

Toimintaympäristön *monimutkaisuus* syntyy toimintajärjestelmien eri elementtien monisäikeisistä suhteista. SOTE-uudistus on malliesimerkki tästä. Terveystieteiden pelikentällä on lukuisia toimijoita – hallitus, vakuutusyhtiöt, lääkeyhtiöt, lääkärit ja muut terveysviranomaiset – joiden toimet koskettavat toisiansa monin, vaikeasti hallittavin tavoin. Täten toimijoiden ei ole helppo määrittää omia päämääriään ja strategioitaan.

Epävarmuus johtuu siitä, että puuttuu tietoa tapahtumien ja omien valintojen vaikutuksista. Tämän joutuivat kokemaan esimerkiksi BP, Shell, Mobil ja Siemens Venäjällä sen jälkeen, kun Venäjä liitti Krimin niemimaan itseensä,

minkä jälkeen USA ja EU panivat toimeen pakotepolitiikkansa. Sanktioiden vaikutusten kasvaessa epävarmuutta lisää Venäjän vastatoimenpiteiden ennakoimattomuus. Venäjän poliittinen kehitys ei ole ainut epävarmuutta lisäävä voima, Kiinan talouden kehitys ja Pohjois-Korean uhkaava käytös lisäävät globaalia epävarmuutta.

Syy-seuraus-suhteita koskeva tiedon puute ja toiminnan pelisääntöjen epäselvyys tekevät strategisen kontekstin *moniselitteiseksi*. Kehittäessään uusia lääkkeitä lääkeyhtiöt tuskailevat lääketieteen uusimpien tutkimustulosten vaikeasti tulkittavista syy-seuraus-suhteista. Sosiaalisen median rahoituksen pelisäännöt nekin ovat epäselvät. Yksityisyyttä koskevat säädökset, kuten EU:n ”oikeus tulla unohdetuksi”, voivat vaikuttaa olennaisesti esimerkiksi Googlen, Facebookin ja Twitterin tulevaisuuteen.

Ennustamattomuus lisää epävakautta. Osakekurssien ja öljyn hinnan heilahtelut aiheuttavat lisääntyvää päänvaivaa niin sijoitusneuvojille, ekonomisteille kuin käytännön johtajillekin. Raakaöljyn hinta vaikuttaa lukuisten toimialojen kuten öljy-yhtiöiden ja lentoyhtiöiden kannattavuuteen. Sillä on myös ratkaiseva vaikutus kokonaisten kansantalouksien taloudelliseen terveyteen. Vaikka yritysten johto pyrkii suojautumaan raaka-aineiden hintojen vaihteluilta, ennustamattomuus on niin suurta, että riskit toteutuvat kiusallisen usein.

Ei olekaan yllättävää, että käsite sotkuinen tai ”ilkeä” *ongelma* (wicked problem) on tullut myös strategiatyössä ajankohtaiseksi. Ilkeät, sumuiset, sotkuiset tai jäsentymättömät ongelmat viittaavat haasteisiin, joiden hallinta on äärimmäisen vaikeata sen takia, että vastassa on epätäydellisiä, ristiriitaisia ja muuttuvia vaatimuksia. Ilkeä viittaa tässä yhteydessä sellaisiin tilanteisiin, joissa on monia mutkikkaita keskinäisiä riippuvuuksia. Ongelman jonkun yhden osan ratkaiseminen johtaa usein siihen,

että syntyy uusia ongelmia. Ilkeiden ongelmien ratkaisu edellyttää yleensä muutoksia lukuisien ihmisten ajattelutavoissa ja käyttäytymisessä (Rittel and Webber, 1973).

Strategisen ajattelun voima

Alati muuntuva toimintaympäristö edellyttää, että johdon on poisopittava perinteiset tavat kehittää strategioita lineaarisen, syihin ja seurauksiin sekä aiempiin lainalaisuuksiin uskovan mallin mukaan. Tästä huolimatta systemaattinen strateginen suunnittelu voi nykyorganisaatioissa hyvin. Viimeisintä yksityiskohtaa myöten ajateltu johtamisjärjestelmä lukemattomine lomakkeineen ja tarkkoinne aikatauluineen on kieltämättä vaikuttava ohjaus- ja oppimisväline – vakaassa toimintaympäristössä. Se edustaa jatkuvuutta ja luo turvallisuuden tunnetta.

Martin (2014) puhuu karrikoidusti ”strategisen suunnittelun suuresta valheesta”. Hän väittää, että valmiin mallin ja sitä tukevien työkalujen mukaisesti viikkojen, jopa kuukausien uurastuksen tuloksena syntynyt suunnitelma budjetiteinen ei ole strategia. Käytännön johtajien halu tehdä numeerisia suunnitelmia johtaa siihen, että kustannukset ja panostukset ylikorostuvat. Tällainen suunnitelma vähentää epävarmuuden tunnetta, koska yllätykset ja epävarmuudet joko survotaan suunnitelman sisään tai ne unohdetaan tietoisesti.

Dynaamisessa *MEME-toimintaympäristössä vuosikellon rytmittämä lineaarinen normijohdaminen pikkunäppärine ”strategiapäivityksineen” ei riitä*. Strategiaprosessien on löydettävä uusia kilpailu- ja elinvoimaisuusedun lähteitä. Systemaattinen jäykkä suunnittelu ei salli joustavaa uusiin mahdollisuuksiin tarttumista tai yllättävien uhkien torjumista.

MEME-ympäristössä tarvitaan strategista ajattelua. Se tarkoittaa kekseliästä, käsitteellistä ja systemaattista ajattelua, joka synnyttää mennyttä, nykyisyyttä ja tulevaa koskevia oivalluksia ja kytkee ne toisiinsa. Tasokkaassa strategisessa ajattelussa kokonaisuuksien systeeminen hahmotus yhdistyy tärkeiden yksityiskohtien ”rakeiseen” ymmärtämiseen. Kestävän strategoinnin kantava ajatus on kohdistaa yksilöiden, organisaatioiden ja näiden verkostojen vahvuudet lupaavimpiin tulevaa elinvoimaa luoviin kohteisiin. Strategoinnin voima syntyy ajattelun voimistamasta toiminnasta.

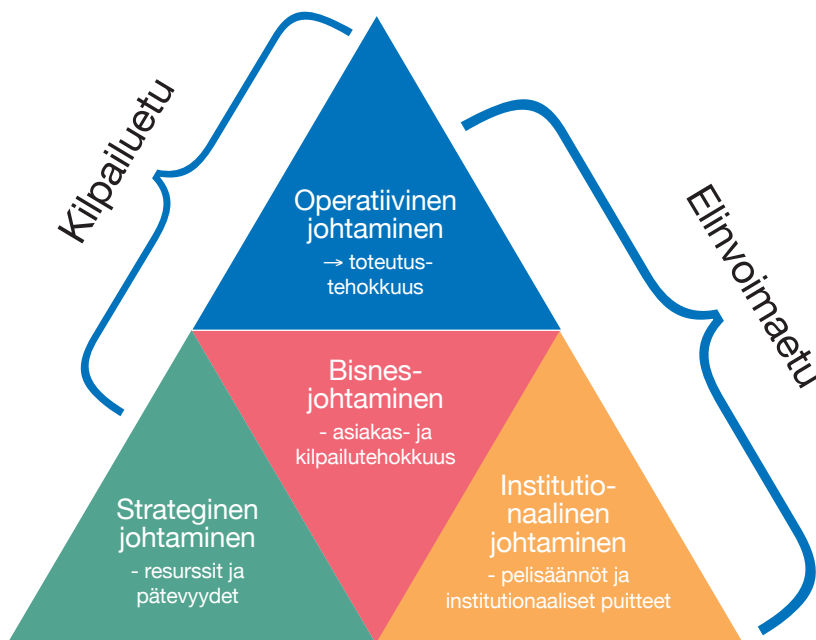
Kestävä strategointi antaa organisaatiolle elinvoimaedun, joka pitkällä aikajänteellä on kilpailuetua järeämpi menestysvoima.

Elinvoimaetu

Elinvoimaetu on kilpailuetua laajempi käsite. Kilpailuetu syntyy, mikäli yritys tai muu organisaatio pystyy ainutlaatuisen asemoitumisen kautta luomaan kilpailijoita enemmän taloudellista arvoa. Kilpailuetu perustuu ennen kaikkea ulkoiseen tehokkuuteen asiakaspinnassa ja sisäiseen operatiiviseen tehokkuuteen.

Operatiivinen ja bisnesjohtaminen ovat elinvoimaedun välttämättömiä mutta eivät riittäviä rakennusosia. Elinvoimaedun luominen painottaa ennen kaikkea strategista ja institutionaalista johtamista. Alla oleva kuva 1 pyrkii havainnollistamaan asiaa.

Elinvoimaedun luominen edellyttää siis johtamistyön kaikkien neljän syvyystason hallintaa



Kuva 1. Kilpailuetu ja elinvoimaetu.

(Tainio et al., 1989). Pitkän aikavälin elinvoimaisuus syntyy dynaamisten resurssien ja pätevyysien kehittämisestä sekä institutionaalisen johtamisen hallinnasta. Martin (2014b) puhuu ”institutionalisesta edusta” määrittäen sen organisaation kyvyksi hyödyntää ainutlaatuisia resurssejaan ja pätevyksiään vuorovaikutuksessa institutionaalisen ympäristön verkostokumppaneiden kanssa siten, että pystytään luomaan muita toimijoita enemmän lisäarvoa.

Seuraavaksi avataan polkuja kestäväan strategointiin ja elinvoimaedun luomiseen.

Avoin strategointi virittää ulkoisen ja sisäisen verkostovoiman

Avoimen innovaation yleistymisen myötä edistyksellisimpien yritysten ja julkisten organisaatioiden johto on enenevästi alkanut pohtia ulkopuolisten ja sisäisten verkostoresurssien hyödyntämistä ja avoimen innovaation periaatteiden soveltamista myös strategiatyössä. Tavanomaiset asiakas- ja sidosryhmäkyselyt ovat saaneet pienen avoimuuden siemenen itämään. Sosiaalinen media ja muut informaatioteknologian ratkaisut tarjoavat lukuisia keinoja avoimen strategoinnin kehittämiseen.

Whittington ym. (2011) määrittävät *avoimen strategian* konseptin seuraavasti: ”Avoin strategia tarkoittaa entistä läpinäkyvämpää ja osallistavampaa strategian laadintaa sekä organisaation jäsenten että keskeisten ulkopuolisten sidosryhmien kanssa”. Läpinäkyvyys ja osallistaminen mahdollistavat avoimen strategoinnin. Määritelmä viitoittaa siis avoimen strategoinnin reunaehdot. Esitetty määritelmä rajaa avoimuuden koskemaan strategian laadintaa. Voidaan väittää, että avoimen strategoinnin mahdollisuudet myös strategoiden toteuttamisessa nykyajan verkottuneessa yhteiskunnassa

ovat merkittävät. Sisäisten verkostojen lisäksi myös ulkoisia verkostokumppaneita voidaan virittää toteuttamaan strategioita.

Miksi strategiaprosessi kannattaa altistaa ulkoisten toimijoiden muokattavaksi? Ensiksi, strategiaprosessin avaaminen asiakkaille ja muille ulkoisille sidosryhmille luo vuorovaikutusprosessin, joka muokkaa strategian laadintaa analyyseista sisällön konseptointiin ja soveltamiseen asti. Toiseksi, ideoiden hankkiminen ulkoisilta ja sisäisiltä sidosryhmiltä synnyttää dialogin, joka tuottaa tuoreita strategisia näkemyksiä. Kolmanneksi, sidosryhmien osallistamisella strategiaprosessin eri vaiheisiin kasvatetaan sitoutumista ja toteutusvoimaa.

Avoimen strategoinnin avulla pyritään optimoimaan verkostovoiman potentiaalia. Avoimen strategoinnin ulkoista kumppanuusverkostoa voidaan kutsua ”*strategoinnin ekosysteemiksi*”. Tämän ekosysteemin potentiaalisia jäseniä ovat asiakkaat, eri alojen asiantuntijat sekä muut kumppanit. *Avoimen strategoinnin ulkoiset verkostokumppanit ovat parhaimmillaan monipuolisia tulkitsijoita* (Verganti, 2009), jotka myötävaikuttavat tulevaisuutta luovien strategialinjausten tekemiseen. Parhaat tulkitsijat saattavat löytyä ennakkoluulottoman etsinnän tuloksena todennäköisen kumppanuusverkoston ulkopuolelta.

Sisäisen horisontaaliyhteistyön lisäämiseksi tarvitaan ”*siiloliutin*”. Siiloliutin toimii käytännössä esimerkiksi siten, että horisontaaliyhteistyönä toteutetaan miniseminaareja ja yhteisiä kehittämisprojekteja. Yksilöitä rohkaistaan myös epäviralliseen yhteistyöhön ja sparraukseen muiden yksiköiden henkilöiden kanssa.

Avoin strategointi muuttaa vuosikellon tahditamaa strategiaprosessia siten, että *strategialinjaukset koostuvat kehityshankkeista*, joiden työstämiseen – osin toteuttamiseenkin – myös ulkoiset verkostokumppanit osallistuvat. Avoi-

men strategoinnin kehittämisprojektien tuloksena voidaan parhaimmillaan luoda innovatiivisia liiketoimintamalleja.

Innovatiiviset liiketoimintamallit

Liiketoimintamallien tarkoitus on kaapata eri osapuolten haltuun suurempi siivu arvomaisemasta kuin mihin yksittäisellä tuotteella tai palvelulla pystytään. Innovatiiviset liiketoimintamallit toimivat enemmän koko järjestelmän kuin tuotteiden tasolla ja voivat onnistuessaan muuttaa bisnespelin luonteen perinpohjaisesti. Parhaat liiketoimintamallit pystyvät jopa kasvattamaan arvomaisemaa ja luomaan uutta markkinatilaa. Ne voivat myös johtaa kokonaisten toimialojen perusrakenteen muutoksiin. Näin on käynyt rahoituspalveluissa, terveydenhuollossa, liikenteessä ja monilla muilla aloilla.

Liiketoimintamallit voivat joskus onnistua loistavasti, mutta joskus ne johtavat katastrofiin. Malleja luotaessa on oivallettava, mikä tai mitkä arvoketjun osat voidaan itse ottaa haltuun ja miten verkostokumppanit voivat osallistua malleihin.

Kumppanusverkostojen resurssien ja pätevyksien hyödyntämiseen pyrkivät liiketoimintamallit voidaan Chatterjeen (2013) taksonomian mukaan ryhmitellä seuraavasti:

1. Toimintatehokkuuteen pyrkivät liiketoimintamallit. Tällöin asiakasedun tuottaminen perustuu strategisten kyvykkyyksien eli fyysisten resurssien ja/tai ydinpätevyksien, kustannustehokkaaseen hyödyntämiseen. Fyysisten voimavarojen tehokas hyödyntäminen on esimerkiksi halpalentoyhtiöiden keskeinen menestystekijä. *Southwest Airlinesin* koneiden tavoitteellinen kääntymisaika terminaalin portilla on 15 minuuttia. Myös menestyneimpien sairaaloiden

toiminta perustuu henkilöresurssien tehokkuuteen. Ulkoisten verkostokumppanien rooli molemmissa mainituista liiketoimintamalleissa on keskeinen. Strategisten prosessien kehittäminen ja niiden saumaton linkitys on avainasemassa sekä fyysisten että henkisten resurssien tehokkuuden aikaansaamisessa.

2. Koettuun laatumielikuvaan perustuvat liiketoimintamallit. Näiden ydin on ”imun” luominen. Tuotteen, palvelun tai asiakasratkaisun ympärille luodaan hohdokas mielikuva, joka mahdollistaa terveen, joskus jopa liioitellusti tuottavan ansaintamallin. Tanskalainen yritys *Vipp* valmistaa roskakoreja ja WC-harjoja. Yritys on muokannut asiakkaiden mielikuvia nimittämällä tuotteitaan taideteoksiksi. Niitä oli jopa näytteillä Pariisin nykytaiteen museossa. *Vipp* on menestynyt erinomaisesti, vaikka sen tuotteiden hinta on yli kymmenkertainen useimpiin kilpaileviin tuotteisiin verrattuna. Myös pullotetun veden valmistajat, kuten norjalainen *Voss*, ovat luoneet hohdokasta imua tuotteisiinsa. *Evian* vahvisti brändiään kertomuksella maagisesta noitatohtorista, joka muka keksi vuorilta veteen suodattuneen elämän eliksiirin.

3. Yksilöiden verkostovoimaan pohjautuvat liiketoimintamallit. Näiden taustalla on ajatus, että avoimen innovaation ulkoiset verkostokumppanit yksilöinä omaksuvat sekä innovaattorin että promoottorin roolin. Linux lienee tunnetuimpia avoimen innovoinnin verkostoja. Linuxin esimerkki kertoo myös sen, että ulkoinen verkosto saattaa muodostua strategian vankimmaksi toteutusvoimaksi. Asiakaspromoottorien toimiessa lähettiläinä asiakashankinnan kustannukset vähenevät olennaisesti. Verkostovoima luo itseään vahvistavan kehityskierteen.

4. Organisaatioiden verkostovoimaan perustuvat liiketoimintamallit. Kumppanusverkostojen orkestroinnilla pyritään luomaan skaalaetua yhdistämällä kunkin kumppanin

ydinpätevyyksiä. *Google, Facebook* ja *Yahoo* menestyvät, vaikka niiden palvelut ovat loppuasiakkaille ilmaisia. Liiketoimintamallin ydin onkin mainostajissa, jotka ovat strategisia verkostokumppaneita. Loppuasiakkaat eli yksilöt palvelujen käyttäjinä puolestaan pitävät huolen kasvun dynamiikasta kutsumalla ystäviään verkoston jäseniksi.

Nopealiikkeinen, verkottunut yhteiskunta palkitsee joustavuuden. Innovaatiot ja kaiken kattava ketteryys, joita nykyisissä strategisissa tilanteissa tarvitaan, voidaan parhaiten saada aikaan kokeilemalla ja toteuttamalla useampia liiketoimintamalleja *rinnakkain* ja sitoutumalla niihin vasta kun toimintaympäristön piirteet alkavat kirkastua. *Tästä näkökulmasta verkottuneissa ja nopeasti muuttuvissa ympäristöissä yhdistävän ja varmistavan strategiatyön (straddling) oppiminen on olennaista.* Tämä merkitsee molempikätistä toimintatapaa.

Molempikätinen toimintatapa yhdistää innovoinnin toteutusvoimaan

Organisaation ja johtamisen näkökulmasta *molempikätisyys* (ambidexterity) voidaan määritellä *kyvyksi tehdä tasokkaasti kahta (näennäisesti) yhteen sopimatonta asiaa samanaikaisesti.* Molempikätisyyttä tarvitaan esimerkiksi seuraavien strategiahaasteiden ratkaisemisessa:

- innovoidaan tulevaisuuden luomiseen ja varmistetaan samanaikainen toteutusvoima
- toteutetaan sekä radikaaleja että pienimuotoisia uudistuksia
- investoidaan sekä kasvuun että kannattavuuteen
- mukaudutaan muutoksiin ja varmistetaan samalla jatkuvuus
- yhdistetään tuotteen laadulla erilaistuminen ja alhaiset kustannukset

- integroidutaan globaalisti ja ollaan samalla paikallisesti suuntautuneita
- luodaan puitteet, joissa toimitaan sekä joustavasti uutta kokeillen ja riskejä ottaen että tehokkaan kontrolloidusti riskit halliten.

Vanha sanonta toteaa: ”Mitä enemmän marmeladia levittää, sitä ohuemmaksi se tulee.” Käsite, joka pyrkii kaappaamaan ja kattamaan kaiken, laimeneekin helposti merkityksettömäksi. Ylikuormituksen ja väärinkäytön vaara uhkaa myös molempikätisyyden ideaa. Molempikätisyyden keskeisimpiin tutkijoihin kuuluvat Birkinshaw ja Gupta (2013) korostavat, että monipuolisuus ja monikäyttöisyys ovat ominaisuuksia, jotka varmistavat ettei kyse ole ohimenevästä muoti-ilmiöstä.

Molempikätisyyttä pyritään kehittämään pääsääntöisesti kahdella tavalla (O’Reilly and Tushman, 2013; Gibson and Birkinshaw, 2004):

1. Rakenteellinen molempikätisyys. Tämän näkökulman mukaan organisaatioiden tulee luoda erilliset yksiköt toisaalta innovointiin ja toisaalta käytännön toteuttamiseen. Innovoinnin ja toteuttamisen erottaminen mahdollistaa itsenäisten rakenteiden, järjestelmien, prosessien, osaamisten ja kulttuurien kehittämisen samanaikaisesti.

2. Kontekstuaalinen molempikätisyys. Tämän näkökulman mukaan molempikätisyyden jännitteet voidaan hallita parhaiten luomalla yksilöiden ja ryhmien valinnanvapautta lisäävät puitteet ja kulttuuri. Puitteet, joissa luottamus, kurinalaisuus ja venyminen sekoittuvat toisiinsa, rohkaisevat yksilöitä ottamaan vastuuta omista tuloksistaan ja kehittymisestään.

Joskus puhutaan myös *jaksottaisesta molempikätisyydestä.* Sillä viitataan siihen, että aika ajoin voi olla tarpeen muuttaa organisaation rakenteita molempikätisen toimintatavan saavuttamiseksi. Jaksottaisessa molempikäti-

sydessä voimassa olevien strategioiden hyödyntäminen sekä uusien mahdollisuuksien kartoittaminen tapahtuvat eri aikoina organisaation vaihtaessa toimintamoodista toiseen. Tämä ajattelutapa on ristiriitainen, koska molempikäisyys tarkoittaa vastakkaisten toimintatapojen samanaikaista yhteensovittamista. Lisäksi voidaan kyseenalaistaa ajatus, että organisaatiolla olisi varaa laittaa joko uudistuminen tai toteuttaminen joksikin aikaa lepäämään. Jaksottaista molempikäisyyttä voidaan paremminkin pitää alakäsitteenä, joka kuvaa strategisen suuntautumisen suhteellista painotumista eri ajankohtina. Eri jaksojen painotumiseen vaikuttavat ympäristön turbulenssi, organisaation tämänhetkinen elinvoimaisuus sekä tulevaisuuden tavoitteet.

Yksilöiden, organisaatioiden ja verkostojen *dynaamiset pätevyudet* siirtävät molempikäisyyden käytännön strategointiin. Dynaamiset pätevyudet voidaan määritellä organisaation kyvyksi integroida, kehittää ja yhdistellä sisäisiä ja ulkoisia pätevyksiä ja resursseja siten, että toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet kyetään tunnistamaan, niihin osataan tarttua ja niitä pystytään hyödyntämään (Teede et al., 2007; Eisenhardt and Martin, 2000).

Dynaamisilla pätevyyksillä orkestroidaan organisaation ja kumppanuusverkoston nykyisiä ja hankittavia uusia voimavaroja. Mahdollisuuksien tunnistaminen on innovoinnin edellytys. Pitkään muuttumattomina säilyneet organisaatio- ja tiimirakenteet turruttavat ajan mittaan uusien mahdollisuuksien näkemisen. Muutoksilla onkin siksi itseisarvoa dynaamisten pätevyuksien kehittämisessä. Kirkkaasti ajateltu menestysmalli, sitä tukeva visio ja strategisten siirtojen osuva ajoitus luovat mahdollisuuksien tarttumisen edellytykset. Mahdollisuuksiin *tarttuminen* merkitsee oikeiden valintojen tekemistä. Organisaation kyky hankkia uutta tietoa luo potentiaalain, joka realisoituu vasta tiedon sisältämien lisäarvoa luovien signaalien tunnistamisen kautta. Organi-

saation omaksumiskyvyn (absorbitive capacity, vrt. Zahra and George, 2002) kohteena tulee olla sekä organisaation ulkopuolinen että sen sisällä oleva tieto. Mahdollisuuksien *hyödyntämisessä* on pääosin kyse sisäisten ja ulkoisten voimavarojen mobilisoinnista toteutusvoiman aikaansaamiseksi. Dynaamiset pätevyudet auttavat hallitsemaan innovoinnin ja toteutuksen välistä jännitettä siten, ettei kumpikaan ylikorostu. Tiedon muokkaus ja hyödyntäminen mahdollistavat lisäarvon haltuunoton.

Johdolla on monia rooleja molempikäisen kontekstin kehittämisessä ja sen säilyttämisessä. Probst ym. (2011) päätyivät case-tutkimuksensa perusteella ehdottamaan seuraavia molempikäisen johtamisen vastuita eri tehtävissä toimiville:

1. Ylimmän johdon vastuuna on luoda itsenäisen toiminnan puitteet ja pysyä samalla mukana itse toiminnassa. Käytännössä vastuita ovat esimerkiksi ulkoisten suhdeverkostojen virittäminen, innovaatioaloitteiden syöttäminen, kyky lopettaa epäonnistumaan tuomitut aloitteet, toteutettavien aloitteiden tukeminen, strategisten resurssien ristikkäiskäytön varmistaminen, yleisvalvonta, konfliktien hallinta, muutosten aikaansaaminen ja strategisen ajattelun vaaliminen koko organisaatiossa.

2. Keskijohdon vastuu on viestiä innostavasti visiosta ja strategisesta suunnasta sekä varmistaa samanaikaisesti toteutusvoiman säilyminen. Käytännössä keskijohdon on kyettävä orkestroimaan asioiden ja ihmisten verkostoja siten, että tilannekohtaisen innovoinnin ja strategioiden toteutuksen tasapaino säilyy.

3. Funktionaalisen johdon ja senioriasiantuntijoiden vastuuna on varmistaa sekä erityisasiantuntemuksen kehittyminen että horisontaalilyhteistyö. Tämä merkitsee tehtävien, sisäisten eksperttien ja ulkoisten asiantuntijoiden toiminnan yhteensovittamista. Senioriasiantuntijoiden rooli tulee korostumaan tulevaisuudessa

organisaatioiden ja verkostojen tietointensiivisuuden lisääntyessä.

Dynaamiset pätevyudet ovat ennen kaikkea prosessipätevyyksiä. Voidaan jopa väittää, että *molempikätisyys jo sinänsä on dynaaminen pätevyys* (Teece, 2014). Dynaamiset pätevyudet ovat juurtuneet johtamisprosesseihin, toimintaprosesseihin ja rutiineihin, joita strategit hyödyntävät valintoja tehdessään ja toteuttaessaan niitä. Strategiset valinnat saavat aikaan dynaamisuuden, mikä muokkaa organisaation resurssipohjaa ja käytäntöjä. Dynaamiset pätevyudet edesauttavat innovointia ja toteutusvoimaa lisäävien resurssien ja pätevyysien suuntaamista kohti haluttua päämäärää. Synyy voimavaikutus organisaation pitkän aikajänteen elinvoimaisuuteen.

Dynaamiset pätevyudet suuntaavat kehittämisen fokuksen olemassa olevista ydinpätevyyksistä potentiaaliin: avainhenkilöiden kykyyn mukautua alati muuttuvaan toimintaympäristöön ja kasvaa pystyväksi muokkaamaan sitä. Dynaamisten pätevyysien kehittäminen edellyttää uteliaisuutta eli halua etsiä uusia kokemuksia, tietoa ja oppeja muutuskokemuksista. Lisäksi vaaditaan kykyä työstää näkemykselliset ideat käytännön toiminnaksi (Fernández-Aráoz, 2014). Yksilöiden on kyettävä johtamaan itseään.

On itsestrategoinnin aika

Yhteenvetona edellä esitetystä voidaan tehdä se johtopäätös, että kestävä henkilöstöjohtamisen kohde on lähellä. Se olen minä itse näkemyksellisenä strategisena ajattelijana, verkostovoiman virittäjänä, innovatiivisten toimintamallien kehittäjänä sekä toteutusvoimaisena innovaattorina. *Organisaatioiden menestystä ja pitkän aikavälin elinvoimaa luovat johtajat ja asiantuntijat pystyvät johtamaan strategisesti myös itseään.* Itsestrategoinnilla luodaan johtamisetua.

Itsestrategoinnissa voidaan hyödyntää samoja käsitäraameja kuin organisaatioiden strategiatyössä. Avoin strategointi voi merkitä henkilökohtaisten kontaktiverkostojen viritämistä sparrauskumppaneiksi ja peileiksi. Elämän muutos- ja murroskohdat, usein koettelemukset, ovat oivia etsikkoaikoja uusien toimintamallien luomiseen sekä työn ja muiden elämisen alueiden tasapainon parantamiseen. Kyky reflektoida on olennainen lähtökohta pyrittäessä rikastamaan ”normielämää”. Reflektio pysyvänä toimintatapana kehittää yksilön molempikätisyyttä, kykyä pysähtyä innovoimaan ja samalla kumuloimaan energiaa päivittäisten tehtävien tekemiseen. Se, haluammeko pohtia tai laatia henkilökohtaisia toimintamalleja tai ”elämän strategiaa” on jokaisen henkilökohtainen valinta. Elämä tapahtuu, emmekä pysty sen kulkua ennakoimaan. Itsestrategoinnilla voidaan kuitenkin varmistaa, että työn ja elämän muutosvaiheissa olemme enemmän kehityskulkumme subjekteja kuin objekteja. ■

***Artikkeli perustuu Timo Santalainen ja Ram B. Baligan vuonna 2015 ilmestyneeseen kirjaan ”Kun normibisnes ei riitä: kestävä strategointi” (Talentum 2015). Tämän kirjan perusteella laadittu kansainvälinen versio ”Escaping Business as Usual: Rethinking Strategy” (Talent Media 2016) ilmestyy toukokuussa 2016.**

LÄHTEET

BIRKINSHAW, J. (2015) Managing Complexity: The Battle between Emergence and Entropy. Työn tuuli 1/2015, p. 4-8.

BIRKINSHAW, J. and GUPTA, K. (2013) Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organizational Studies. Academy of Management Perspectives, 27 (4), p.287-298.

CHATTERJEE, S. (2013) Simple Rules for Designing Business Models. California Management Review, 55 (2), p.97-124.

EISENHARDT, K. and MARTIN, J. (2000) Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21 (9), p.1105-1121.

FERNANDEZ-ARAOZ, C. (2014) 21st Century Talent Spotting. *Harvard Business Review*, June 2014.

GIBSON, C. and BIRKINSHAW, J. (2004) The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), p.209-226.

HICKS, S. and TOWNSEND, N. (2002) *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*. Temple University Press.

JOHANSEN, B. (2007) *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

MARTIN, R. (2014) The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January-February 2014.

MARTIN, X. (2014b) Institutional Advantage. *Global Strategy Journal*, 4 (1), p.55-69.

O'REILLY, C. and TUSHMAN, M. (2013) Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), p.324-338.

PROBST, G., RAISCH, S. and TUSHMAN, M. (2011) Ambidextrous Leadership: Emerging Challenges for Business and HR Leaders. *Organizational Dynamics*, 40 (4), p.326-334.

RITTEL, H. and WEBBER, M. (1973) Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, Vol. 4, pp. 155-169.

TAINIO, R., RÄSÄNEN, K. and SANTALAINEN, T. (1989) *Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa*. Espoo: Weilin+Göös.

TEECE, D. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28 (December), p.1319-1350.

TEECE, D. (2014) The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28 (4), p.328-352.

VERGANTI, R. (2009) *Design-Driven Innovation*. Ostons, MA: Harvard Business Press.

WHITTINGTON, R., CAILLUET, L. and YAKIS-DOUGLAS, B. (2011) Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, 22 (3), p.531-544.

ZAHRA, S. and GEORGE, G. (2002) Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), p.185-203.

KT, VTL TIMO SANTALAINEN työskentelee tällä hetkellä Genevessä toimivan, strategioiden ja johdon kehittämisspalveluja sekä tutkimuksia tarjoavan STRATNETin toimitusjohtajana. Timo on työuransa aikana lähestynyt strategisen johtamisen teemoja eri näkökulmista: niin tutkijana ja opettajana akateemisessa maailmassa kuin käytännön liikkeenjohtajana ja johtamisen kehittäjänä kansainvälisessä toimintaympäristössä.

Ketterän henkilöstöjohtamisen jäljillä

Liiketoimintaympäristöt ovat yhä kompleksisempia, yllätyksellisempiä ja dynamisempia, joten yritykset ja muutkin organisaatiot joutuvat yhä enemmän ja tiuhemmin sopeutumaan ja muuttumaan. Ketteryydestä onkin tullut strateginen kilpailutekijä. Niinpä myös henkilöstöjohtamisen (HRM) keskustelussa on viime vuosina nostettu yhä useammin esille ketteryys (*agility*). Ensinnäkin sitä korostetaan henkilöstöjohtamisen päämääränä: HRM:n on kyettävä lisäämään yrityksen ketteryyttä ja sen myötä yrityksen menestymisen edellytyksiä. Toiseksi, siitä puhutaan myös henkilöstöjohtamisen ja henkilöstökäytäntöjen tavoittelavana piirteenä. Myös henkilöstöjohtamisen itsensä on oltava ketterää ollakseen tuloksellista ja tehokasta jatkuvasti muuttuvissa organisaatioissa ja olosuhteissa. Vallitsevat henkilöstöjohtamisen rakenteet ja käytännöt ovat kuitenkin vielä usein sekä raskaita että jäykkiä. Niiden esikuvat ovat vuosikymmenten takaisia suurten yritysten HRM-malleja. Siitä, millaiset HR-käytänteet voisivat tuoda ketteryyttä lisäämättä epäjohtonmukaisuutta ja turhaa työtä, ei vielä ole kovin jäsentynyttä nä-

kemystä. Näkemystä ollaan kuitenkin luomassa asiasta muun muassa Henry ry:n tutkijoista ja HR-ammattilaisista koostuvassa *Ketterä HRM* -verkostossa ja jo sitä ennen pioneerityötä tehneessä *AgileHR*-verkostossa, joissa on mukana henkilöstöjohtamisen ammattilaisia. Akateemisen tutkimuksen saralla aihetta käsitelleitä julkaisuja on vasta kourallinen, mutta Suomessa ainakin Työterveyslaitoksella ja Vaasan yliopistossa tehdään teemaan keskittyvää tutkimusta. Tässä artikkelissa pohdimme ketteryyden käsitettä ja mahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Mitä on ketteryys johtamisen ja organisaatioiden näkökulmasta?

Yritysten strategiaa koskevilla keskusteluilla kilpailukykyä tuovalla ketteryydellä tarkoitetaan vastaanottavuutta ja oikea-aikaista päätöksentekoa, reagoimista liiketoimintaympäristön muuttuviin trendeihin jo ennalta, ja

näihin liittyvien liiketoimintastrategioiden nopeaa implementoimista yritykseen (Gittel ym., 2006; Ananthram & Nankervis 2013). Tutkimusten mukaan menestyvien yritysten ketteryys näkyy aktiivisena ympäristön havainnoimisena, tehokkaana päätöksentekokykynä sekä sujuvana toimintana. Niillä on myös selkeää päämäärä sekä paljon joustavuutta työkuvausten, työaikojen ja muiden käytäntöjen suhteen. Niissä on myös muita vähemmän valtaan liittyviä tasoja ja tunnusmerkkejä, ja niissä luotetaan pitkälti tiimityöskentelyyn (Sherehiy ym., 2007; Harraf ym., 2015; Nafei, 2016).

Nykysuomen sanakirjan mukaan termi ketterä tarkoittaa kevyesti liikkuvaa ja joustavaa. Sen vastakohta on jäykkyys, jota luonnehtivat myös sanat ”kankea, joustamaton ja taipumaton”. Englanninkielinen termi ketteryydelle on *agility*. Käsite viittaa paitsi liikkeeseen ja liikkumiseen, myös kekseliäisyyteen ja nokkeluuteen. Johtamista ja organisaatioita käsittelevässä keskustelussa ketteryydellä tarkoitetaan usein juuri kykyä tuottaa nopeasti uusia ratkaisuja, jotka ovat samalla laadukkaita ja taloudellisia. Strategisen kilpailuedun tuottava ketteryys nähdään koko organisaation läpileikkaavana toimintamallina, jossa organisaation sisäinen toimintaympäristö ja rakenne tukevat ketteryyden ideaa. Toimintaympäristö luo edellytyksiä ja rakenne mahdollistaa vuorovaikutussuhteiden joustavuuden. Kontingenssijattelun mukaan mikä tahansa tilanne tai toimintaympäristö ei kuitenkaan edellytä ketterää toimintaa, vaan olennaista on huolehtia toimintaympäristön ja organisaation piirteiden yhteensopivuudesta. On tärkeää ymmärtää, mikä olosuhde oman organisaation kannalta vaatii ketteryyttä ja lisäksi, miten se on mahdollista toteuttaa juuri siellä.

Aihealuetta on etenkin muutosjohtamista käsittelevässä keskustelussa lähestytty myös *resilienssin* (resilience) käsitteellä. Siitä on käytetty suomenkielessä termiä *kimmoisuus*, mikä viittaa sekä joustavuuteen että palautumiskykyyn.

Resilienssi korostaa erityisesti organisaatioiden inhimillistä ulottuvuutta. Pelkillä rakenteilla ei tuoteta ketteryyttä, vaan keskiössä ovat aina ihmiset. Organisaatioiden ketteryyden kannalta olennaista on yksilöiden ja ryhmien kyky sopeutua muutoksiin. Jos esimerkiksi organisaatioiden rationalisointitoimenpiteiden tai fuusioiden aikana ja jälkeen toiminta saadaan pidettyä sujuvana ja henkilöstön tunnetila myönteisenä, se on merkki organisaatiossa olevasta resilienssistä. Se on sekä yksilön että organisaation kannalta arvokas kyvykyys ja voimavara. Yritysten näkökulmasta se on kilpailutekijä.

Ketteryys kuvataan monesti resilienssin yhtenä ominaisuutena. Resilienssin osatekijöiksi on määritelty joustavuus (flexibility), sopeutumiskyky (adaptability) ja ketteryys (agility). Joustavuudella tarkoitetaan nopeaa toipumista muutoksesta minimaalisin kustannuksin ja mahdollisimman vähäisin organisaation vaurioin. Sopeutumiskyky taas kuvaa pyrkimystä palauttaa yrityksen soveltuvuus muuttuvan ympäristön vaatimuksiin nopeasti. Ketteryydellä pyritään luomaan dynaamista ja jäljittelemätöntä kilpailuetua muihin yrityksiin nähden (Legnick-Hall ym., 2011).

Tutkijat määrittelevät kolme tekijää, joiden varassa organisaatiossa kytetään joustavuuteen, sopeutumiseen ja ketteryyteen (Legnick-Hall ym., 2011). Niitä ovat kognitiiviset ominaisuudet, käyttäytymiseen liittyvät ominaisuudet ja vallitsevat olosuhteet. *Kognitiivisia eli tiedolliseen ulottuvuuteen* liittyviä ominaisuuksia edustavat esimerkiksi organisaation jäsenten käsitykset visiosta ja tavoitteista sekä arvoista. Mitä yhtenäisempiä käsitykset muutoksen syistä ja suunnasta toimijoiden keskuudessa ovat, sitä tehokkaammin toiminta vie tavoitteita kohti. Myös osaamisperusta on tärkeää ketteryyden kannalta. Mitä monipuolisempi ja kehittyneempi tiedollinen välineistö on käytössä, sitä erottelukykyisemmin kytetään tekemään tulkintoja tarvittavan muutoksen suunnasta ja sisällöstä. *Käyttäytymiseen liittyvät*

ominaisuudet, kuten muutokseen asennoituminen ja taidot, tuottavat ”polttoaineen”, joka pitkälti ratkaisee organisaatioiden muutosten onnistumisen. Itsestään selvää on, että vahva muutosvastarinta voi jarruttaa välttämätöntäkin muutosta. Organisaation ketteryys edellyttää sen jäseniltä avointa ja joustavaa asennetta, ongelmanratkaisukykyä ja tahtoa. Avey ym. (2008, ss. 49–55) toteavat empiirisen tutkimuksen perusteella, että positiivisesti asennoituvat työntekijät vaikuttavat myönteisesti tehokkaaseen muutospalautumiseen työyhteisössä. Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään yksilöiden persoonallisuuden piirteestä, vaan myös toimintaympäristö vaikuttaa asennoitumiseen. Organisaatioissa voidaan myös tarkoituksellisesti kehittää kulttuuria sellaiseksi, mikä lisää ihmisten positiivista asennoitumista. Esimerkiksi työhyvinvointia edistäväillä asioilla, kuten esimerkiksi tasa-arvoisella ja oikeudenmukaisella kohtelulla, hyvällä esimiestoiminnalla ja avoimella viestinnällä, on vaikutuksensa siihen, miten henkilöstö asennoituu muutoksiin. Tässä tullaankin kolmanteen resilienssiin vaikuttavaan ulottuvuuteen eli *vallitseviin olosuhteisiin*. Niihin sisältyvät esimerkiksi johtamisjärjestelmä, sosiaaliset verkostot, ympäristön turvallisuus ja osaamisen kehittämiseen saatava tuki. Henkilöstöfunktion rooli resilienssin eri tekijöiden vahvistajana on luonteva. Se voi edistää organisaation ja henkilöstön palautumiskykyä muun muassa viestinnän, osaamisen kehittämisen sekä ilmapiirin ja organisaatio-kulttuurin kehittämisen keinoin.

Organisaation ketteryys (agility) ja kimmoisuus (resilience) liittyvät kiinteästi yhteen. Dynaamisessa toimintaympäristössä menestyvä yritys kykenee tulkitsemaan ympäristön muutoksia, tekemään nopeasti tarpeellisia muutoksia sopeutuakseen niihin ja säilyttämään toiminnallisen tehokkuutensa isojenkin muutosten aikana ja jälkeen – eli palautumaan. Resilienssin tulisikin olla organisaation jatkuva toiminnallinen valmiustila muutoksista selviytymiseen. Silloin organisaatiossa hoide-

taan jatkuvasti ja hyvin organisaation prosessien, rakenteen ja toimintojen kehittäminen, henkilöstövoimavarojen joustavan määrän ja sijoittumisen hallinta, osaamisen ja suoriutumisen systemaattinen johtaminen sekä organisaatiomuutosten johtamisjärjestelmän ylläpito (Ekman, 2015, ss. 86–87). Muutosten ei pitäisi tulla organisaatioissa äkillisinä tilanteina, joissa joudutaan käynnistämään ”jäähtynyt moottori”, vaan siellä olisi voitava aktivoida jo valmiustilassa oleva koneisto tekemään seuraava hyppy tai käännös.

Henkilöstöjohtamisen ketteryys

Nijssen ja Paauwe (2012) ovat ensimmäisten joukossa nostaneet ketteryyden esille henkilöstöjohtamisen päämäärän ja menestyksellisuuden tunnusmerkkinä. Heidän mukaansa HRM:n kyky muodostaa ja uudistaa yrityksen tarvitsemia henkilöstövoimavaroja ketterästi määrittelee sen tehokkuutta. He nostavat esille kolme kyvykkyyttä, joita tämä henkilöstöjohtamiselta vaatii. Ne ovat kyky muodostaa tarvittavat henkilöstövoimavarat ketterästi, kyky saada aikaan nopeaa oppimista ja kyky muotoilla organisaation infrastruktuuria. Tässä artikkelissa nämä kyvykkyudet nimetään joustaviksi henkilöstövoimavaroiksi, nopeaksi oppimiseksi ja sopeutumiskykyiseksi organisaation infrastruktuuriksi (kuva 1, sivulla 40).

Joustavat henkilöstövoimavarat mahdollistavat organisaation henkilöstövoimavarojen rakenteen jatkuvan muutoksen. Henkilöstövoimavarojen joustavuus on sitä, että organisaatiolla on oikea määrä oikeanlaisia ihmisiä oikeissa paikoissa oikeaan aikaan ja että tästä kyetään huolehtimaan nopeasti ja helposti (Nijssen & Paauwe, 2012). Neljä tekijää, jotka tähän vaikuttavat, ovat vakituisten työntekijöiden määrä, osaamisen ja taitojen sisältö ja jakautuminen, tehtävien jakautuminen organisaation

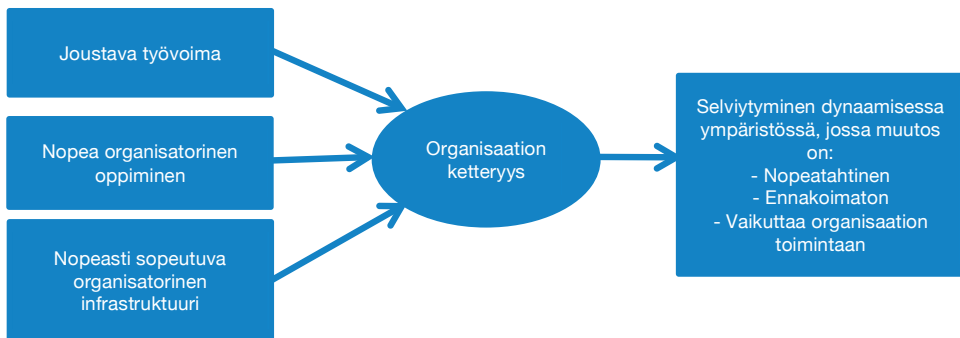
yksiköiden ja paikkojen välillä sekä työntekijöiden työllään aikaansaama arvo.

Toinen osatekijä Nijssenin ja Paauwen (2012) viitekehyksessä on *nopea oppiminen*. Oppiminen ketterässä organisaatiossa ei tarkoita ainoastaan olemassa olevan informaation prosessointia, vaan myös uudenlaisen tiedon luomista. Oikea-aikaisen tiedon seuraaminen ja kerääminen ovat kyvykkyyksiä, joita edistetään sekä sovitulla määrämuotoisilla käytännöillä ja rooliodotuksilla että jatkuvaan tutkimiseen ja herkkään havainnointiin yllyttävällä organisaatiokulttuurilla. Uuden tiedon luominen edellyttää tiedon jakamista, siitä keskustelemista, kuten myös sen dokumentointia ja

edelleen reflektointia. Myös kokeileminen ja simulaatiot tehostavat oppimista. (Ks. myös Nonaka & Takeuchi 1995)

Nijssenin ja Paauwen (2012) mielestä *sopeutumiskykyinen infrastruktuuri* tulisi nähdä yhtenä ketterän organisaation kyvykkyytenä pikemminkin kuin pelkästään henkilöstövoimavarojen joustavuutena. Sopeutumiskykyisen infrastruktuurin keskeisiä piirteitä ovat matala hierarkia, vähäinen muodollinen auktoriteetti, vähäinen rutiinimaisuus ja standardointi sekä epämuodollinen toiminnan koordinointi.

Joustavuuden saavuttaminen edellyttää tiivistä yhteistyötä henkilöstö- ja liiketoiminta-



Kuva 1. Ketteryys organisaation dynaamisena kyvykkyytenä (Nijssen & Paauwe, 2012).

suunnitelmien laatijoiden välillä. Tarvitaan myös nopeaa päätöksentekoa ja työntekijöiden osallistamista. Jotta vältytään sekavuudesta, on säilytettävä toiminnan ydinajatus ja johdonmukainen suunta kehityksessä (Nijssen & Paauwe, 2012). Dyer ja Ericksen (2005) korostavat tärkeinä asioina joustavia organisaatorakenteita ja tehtäväkuvia, yhteistyötaitojen kehittämistä sekä tehokkaita resurssien ja informaation hankintakanavia. Lisäksi he pitävät tärkeänä kehittää toimintatapoja ja

ohjenuoria, joiden avulla osaamisen sisään ja ulosvirtaamisesta tehdään mahdollisimman sulavaa. Mikään liiketoiminnan edellyttämä nopea muutos henkilöstövoimavaroissa ei synny tehokkaasti ”tyhjältä pöydältä”. Tarvitaan jonkinlaisia linjauksia ja reunaehtoja, vaihtoehtoisia toimintamalleja ja useimmiten myös hyviä verkostosuhteita. Tarvitaan myös luottamuksellisia suhteita työntekijöiden kanssa ja selkeitä arvoja, joiden varassa kyetään pitämään oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta kiinni.

Henkilöstöammattilaiset ovat avainasemassa henkilöstövoimavarojen joustavuuden rakentajina (Ananthram & Nankervis, 2013). Jotta he voivat olla strateginen kumppani liiketoimintajohdolle, on heidän kyettävä lisäämään henkilöstöjohtamisen kautta yrityksen ketteryyttä. McCann, Selsky ja Lee (2009) ovat määritelleet viisi tunnusmerkkiä, joiden kautta HRM lisää ketteryyttä yrityksessä (kuva 2). Kaksi niistä edustaa henkilöstökäytäntöjen

kimppua, joilla hallitaan henkilöstömäärän ja osaamisen muutoksia sekä tiedon prosessointia. Muut kolme liittyvät avoimuuden ja aloitteellisuuden vahvistamiseen organisaatiossa sekä kompleksisuuden ja epävarmuuden hallintaan merkitysten määrittelyn kautta.

Asioiden merkityksellistämällä tarkoitetaan hypoteettisten tilanteiden näkemistä jo etukäteen, sekä niihin valmistautumista proaktiivi-



Kuva 2. Lähtökohdat ketterään henkilöstöjohtamiseen (McCann ym., 2009).

sesti. Tämä tarkoittaa epävarmuuden liiallisen hallitsemisen ja kontrolloimisen sijaan sen ymmärtämistä ja jopa vaalimista. Vaikka tulevaan voidaan valmistautua ja varautua, ei sitä voida koskaan täysin hallita tai ennustaa, minä vuoksi on myös tärkeää, että muutoksiin on jo ennalta valmistauduttu ja ne hyväksytään luonnolliseksi osaksi liiketoimintaympäristöä. *Muutokseen kohdistuvan avoimuuden* vaaliminen on edellytys ideoiden ja innovatiivisten toimintatapojen kehittämiseksi. Parhaaksikin todetut toimintatavat saattavat vaatia jatkuvaa kehittämistä, jotta voidaan ennakoita epäonnistumisiin johtavia tilanteita ja toimintatapoja. Muutokseen ja kehittymiseen kannustavan ilmapiirin ja kulttuurin vaaliminen edesauttaa

niin yksilöiden kuin myös koko organisaation kehittymistä. *Tiedon hankkiminen, jakaminen ja hyödyntäminen* ovat myös osaltaan ehdottomia edellytyksiä ketterän toiminnan kannalta. Lisäksi ne ovat edellytyksiä resurssien joustavalle käytölle, sillä ilman sujuvaa tiedonkulkua henkilöstöresurssien uudelleensijoittelu voi olla epäkäytännöllistä, riskialtista tai jopa mahdotonta (Goebel, 2009). Tiedonkulu ja informaation avoin jakaminen vaikuttavat myös vahvasti esimerkiksi tiimien kykyyn toimia tehokkaasti, päätöksenteon hajaannuttamiselle sekä henkilöstön valtuuttamiselle, kuten myöhemmin tutkimuksessa esitetään. *Toiminnallisen ja aloitteellisen asenteen* vaaliminen edesauttaa tavoitteiden saavuttamis-

sa ja asioiden aikaansaamisessa. Kokeilemiseen kannustavan kulttuurin luominen ja ylläpitäminen voivat synnyttää tehokkaita päätöksiä ja auttaa havaitsemaan niin toimivia kuin toimimattomia ratkaisuja nopeastikin. Usein päätöksentekoon kuluu paljon aikaa, ja asioista tehdään jopa turhan yksityiskohtaisia suunnitelmia. Sen sijaan tulisi pyrkiä virtaviivaiseen päätöksentekoon ja vastuun jakamiseen. *Kyky uudelleensijoitella resursseja* vaatii kyseisen tarpeen tiedostamista sekä siihen soveltuvien ja huolella suunniteltujen prosessien olemassaoloa. Henkilöstön kyky sopeutua ja vaihtaa nopeastikin työtehtäviä riippuu siitä, miten hyvin he ovat tottuneet oppimaan uutta ja kuinka luontevalta tehtävän vaihtaminen tarpeen vaatiessa heistä tuntuu. Goebelin (2009) havainnot osoittavat, että jopa viikoittain tehdyt henkilösiirrot ja työkierron auttoivat organisaatiota oppimaan tarvittavaa taitoa siirtää resursseja, mikä myöhemmin edesauttoi asiakasvaatimusten kohtaamisissa. (McCann ym., 2009).

On merkille pantavaa, että toistaiseksi kirjallisuudessa on otettu varsin vähän kantaa henkilöstökäytäntöjen ketteryyteen. Keskustelua on käyty yleisemmällä tasolla. Selvää on, että jatkossa tarvitaan konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä ketteryys voisi tarkoittaa esimerkiksi tulospalkitsemisen, perehdytyskäytäntöjen, kehityskeskustelujen ja työkierron osalta. Vaikka henkilöstöjohtamisen ketteryyden idea sisältää ajatuksen henkilöstökäytäntöjen luovasta kehittämisestä liiketoiminnan tarpeisiin, monesti yritykset uudistavat toimintojaan muualla koeteltujen hyvien käytäntöjen (*best practice*) kautta.

Esimerkkejä ketteristä henkilöstöjohtamisen käytännöistä Hermes-hankkeesta

Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä on meneillään tutkimusohjelma, jossa selvitetään

henkilöstöjohtamisen tilaa, tarvetta ja tulosvaikutuksia pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tutkimukseen osallistuu sata suomalaista pk-yritystä ja se toteutetaan yhteistyössä Lappeenrannan teknillisen yliopiston kanssa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa kannattaisi kehittää, jos halutaan parantaa niiden kilpailukykyä ja tuloksellisuutta. Ketteryyden tarve on yhtenä tutkimuksen johtoajatuksena. Rahoittajina hankkeessa ovat Vaasan yliopisto, Pohjanmaan Kauppakamari, Tekes, Työsuojelurahasto ja Liikesivistysrahasto.

Aineisto on kerätty haastattelemalla jokaisesta yrityksestä toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö (tai muu HR-vastuullinen), esimies ja työntekijöiden edustaja. Lisäksi on tehty kattava henkilöstökysely. Haastatteluissa on muun muassa kysytty henkilöstökäytäntöjen ketteryydestä.

Tulokset osoittavat, että hyvä henkilöstöjohtaminen ei aina tarkoita äärimmilleen hiottuja HR-käytäntöjä ja prosesseja. Joskus muutama yksinkertainen käytäntö riittää viemään henkilöstöjohtamisen liiketoiminnan kannalta hyvälle tasolle, kuten vaikkapa onnistunut tapa osallistaa työntekijöitä kehitysohjelmaan tai kehittää yhteisöllisyyttä sekä ilmapiiriä. Tärkeintä näyttää olevan se, että yrityksessä on tietoisesti arvioitu henkilöstöjohtamisen tärkeyttä ja keskeisiä näkökohtia liiketoiminnan kannalta ja on yhdessä päätetty, millä tavalla asioita hoidetaan. Johdon sitoutuminen on tässä ratkaisevan tärkeää.

Esittelemme seuraavassa muutamia erilaisia esimerkkejä hankkeesta esille nousseista hyvistä ja ketteristä henkilöstökäytännöistä.

ELISA APPELSIINI tarjoaa korkealuokkaista perustietotekniikan IT-palveluita, sovelluskehitys- ja hallintapalveluita sekä tietohallinnon konsultointipalveluita. Yritys on kasvanut voimakkaasti viimeisten vuosien aikana. Rekry-

tointien lisäksi yhtenä kasvun urana ovat olleet liiketoimintaintegraatiot, joissa Elisa Appelsiinille on siirtynyt kokonaisia tiimejä tai yksiköitä toisesta organisaatiosta. Integraatioiden sujuvuuteen oli jo aikaisemmin kiinnitetty paljon huomiota, mutta Hermes-hankkeessa haluttiin löytää vielä parempia keinoja helpottaa yritykseen siirtyviä henkilöstöryhmiä pääsemään nopeasti osaksi uutta työyhteisöä. Hankkeen yhteydessä työntekijöiden kokemus kuvattiin tarinanomaisesti vaihteittain. Myös kriittiset hetket siirtymisprosessissa tunnistettiin. Tämä tieto jaettiin johdon ja esimiesten keskuudessa ja käytiin läpi toimenpiteitä, joilla helpotetaan integraatiota. Yrityksen ketteryydelle tärkeää on saada integraatiot hoidettua ketterästi – ei vain teknisellä vaan myös emotionaalisella tasolla.

ALUCAR OY valmistaa rekkojen perävaunuihin alumiinisia päällerakenteita esimerkiksi puutavaran kuljetukseen. Henkilöstöä on noin kolmekymmentä, joten raskaita henkilöstöjohtamisen järjestelmiä ja toimintamalleja ei tarvita. Yrityksessä on valittu tärkeäksi henkilöstökäytännöksi ketterä henkilöstön osallistaminen yrityksen toiminnan kehittämiseen ja perusperiaatteeksi vuorovaikutteisen yrityskulttuurin vaaliminen. Yrityksessä on esimerkiksi nostettu YT-menettely positiiviseksi kehittämisfoorumiksi. YT-menettelyillä tarkoitetaan 7-8 kertaa vuodessa järjestettävää kokoontumista, johon saa vuoroin osallistua kaikista yksiköistä työntekijöitä. Yrityksessä ei ole luottamusmiestä, vaan jokainen työntekijä saa mahdollisuuden toimia vuorollaan linkkinä henkilöstön ja johdon välillä. Tällöin näkemyksiä saadaan laajasti ja kaikki pääsevät vaikuttamaan.

FRAKTIO OY on pääkaupunkiseudulla toimiva ketterä ohjelmistotalo, joka on keskittynyt verkkopalveluihin. Parinkymmenen hengen yrityksessä ei ole esimiehiä. Jokainen työntekijä on oman työnsä esimies ja johtaa omaa työtään kolmella periaatteella: Edistääkö asia

työntekijöiden tyytyväisyyttä? Edistääkö asia asiakkaan tyytyväisyyttä? Onko asia taloudellisesti järkevä? Rekrytoinnissa ovat kaikki jotenkin mukana, jolloin koko väki saadaan sitoutumaan uuden jäsenen vastaanottamiseen ja auttamiseen pääsemään kyytiin. Jos yksikin sanoo ”ei”, ei henkilöä palkata. Asiakasprojektit on jyvitetty jäntevästi pienille tiimeille, jotta yhden henkilön poissaolo ei aiheuta katkoksia asiakkaan saamaan palveluun. Yrityksen kaikki tieto on avointa henkilöstölle aina harjoittelijasta toimitusjohtajaan tai hallituksen puheenjohtajaan. Poikkeuksena on kirjanpito, josta siitäkkin on kuukausittain ”rahakattaus” koko henkilöstölle.

YRITYS X on perheyritys, jossa palvelut asiakkaalle tehdään raskailta koneilla ja monesti ääriolosuhteissa. Yrityksen tärkeimmät myyntivaltit asiakkaille ovat laatu ja nopeus. Asiakas ei halua työn jatkuvan kohteessa yhtään pidempään kuin on pakko. Jo vuosia sitten työntekijät ehdottivat toimitusjohtajalle, että voisivatko he tehdä urakoissa tulevat ylityöt ”piikkiin”. ”Piikki” mahdollistaa kuukaudenkin mittaiset talvilomat ja työajan joustot yksityiselämän tarpeiden mukaan. Tunnit menevät piikkiin ilman korotuksia. Väki on käytäntöön tyytyväistä ja vain muutama on vuosien aikana halunnut ottaa kertaluonteisesti ylityökorvauksia ”piikkiin jemmaamisen” sijasta. Vaihtuvuutta henkilöstössä ei ole ellei eläkkeelle jääneitä lasketa (kaksi eläkeläistäkin käy kiiretilanteissa auttamassa), sairastavuus on erittäin alhainen ja työeläkeyhtiön työilmapiirikartoituksen tulokset ovat loistavat. Yrityksestä ei ole koskaan irtisanottu ketään, vaikka ala on äärimmäisen sesonkiluonteinen ja kilpailijat irtisanovat ja lomauttavat usein. Virallista paikallista sopimusta ei ole. Luottamushenkilön sijasta kaikki ovat mukana tekevässä päätöksissä.

YRITYS Y on pieni metallialan yritys, joka sijaitsee pienellä paikkakunnalla. Henkilöstöä on parikymmentä ja suurin osa heistä on ol-

lut palkkalistoilla vuosikymmenet. Yrityksessä on kohdattu kaksi vaikeaa aikaa, kun markkinat ympärillä hyytyivät. Kummallakin kerralla työntekijät ovat esittäneet toimitusjohtajalle, että laskevat mieluummin tilapäisesti palkkoja kuin antaisivat lomauttaa tai irtisanoa ketään. Kummallakin kerralla toimitusjohtaja on suostunut. Nyt meneillään oleva palkkojen lasku on tehty yhteistuumin sillä ajatuksella, että palkkoja nostetaan heti, kun yrityksen taloudellinen tilanne paranee. Väelle on myös maksettu takavuotena ylimääräisiä tonneja, kun yrityksen taloudellinen tilanne on sen sallinut. Henkilöstö luottaa johtoon ja johto henkilöstöön. Tieto yrityksen taloudellisesta tilanteesta on jatkuvasi kaikilla tiedossa. Ilmapiiiri on hyvä, sairastavuus olematonta ja vaihtuvuus vähäistä.

Lopuksi

Voidaan kysyä, että onko puhe henkilöstöjohtamisen ketteryydestä lopulta samaa kuin hyvin hoidettu liiketoimintalähtöinen henkilöstöjohtaminen yleensäkin. Varmaa on, että ketteryyden pohjaksi tarvitaan hyvä pohjakunto eli henkilöstöjohtamisen perusasioiden hyvä hallinta. Ketteryys syntyy ottamalla tietty ja tietoinen näkökulma: miten hoidamme asian niin, että se lisää ketteryyttä yrityksen toimintaan, ja samalla niin, että tapamme hoitaa asia on mahdollisimman helppo, nopea ja laadukas. Jokaisen henkilöstökäytännön kohdalla voidaan kysyä, miten tämä voitaisiin hoitaa ketterämmin ja samalla tuottaen suurempaa ketteryyttä yritykselle. Esimerkiksi rekrytointien kohdalla tämä johtaa kysymään, että miten saamme aiempaa nopeammin hyvän osaan tekijän sinne, missä sellaista tarvitaan?

Henkilöstöjohtamisen ketteryyttä kehitettäessä joudutaan valitsemaan yksityiskohtaisesti määriteltujen ja velvoittavien rakenteiden ja avoimien, tilannekohtaisesti ratkaistavien toimintamallien välillä. Aina nämä kuitenkin eivät ole toistensa vastakohtia. Joskus selkeä, yhdessä sovittu toimintatapa on nopein ja

tuottaa parhaan lopputuloksen vaihtuvissakin tilanteissa. Toisinaan taas koko organisaatiota velvoittava ja tiukka proseduuri tuottaa hitautta ja huonon tuloksen. Ketteryys on myös huomattavasti yksinkertaisempaa saavuttaa pienissä organisaatioissa kuin suurissa monimutkaisissa organisaatioissa. Esimerkiksi isojen monikansallisten konsernien kohdalla joudutaan päättämään, millaisia vapausasteita annetaan yksiköille vaikkapa eri maissa ja siten mahdollistamaan ketteryys erilaisissa kulttuurisissa olosuhteissa.

Ketteryys edellyttää yrityksen toimijoilta erilaisia asioita. *Yritysjohdolta* se edellyttää kykyä nähdä mahdollisuuksia toimintaympäristössä ja tarttua niihin ketterästi. Se edellyttää myös kykyä nähdä ihmisten rooli yrityksen arvonluontiketjun tärkeimpänä tekijänä. *Henkilöstöjohdolta* ketteryys edellyttää kykyä ymmärtää asiakasta ja liiketoimintaa, ja kykyä luoda henkilöstökäytäntöjä hyödyttämään niitä. *Ulkoiset palvelukumppanit* tuovat osaltaan helpotusta henkilöstöjohtamisen ketteryyden tarpeeseen. Ketterä henkilöstöjohtaminen edellyttää helposti hyödynnettävissä olevia palveluita (esim. rekrytointi ja osaamisen kehittäminen), mutta kumppanit voivat kytkeytyä myös syvällisesti mukaan henkilöstöjohtamisen prosesseihin. Ketteryys voi myös tarkoittaa yhteiskehittämistä vastaavien yritysten kanssa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita henkilöstöjohtamisen roolin ja ammattilaisten mitätöintiä yrityksessä. Päinvastoin, ketterä henkilöstöjohtaminen edellyttää arviomme mukaan henkilöstöpäällikköä tai vastaavaa positiota monesti jo noin 50 hengen yrityksessä. Jo sadan hengen yrityksessä HRM-asioihin keskittyvän position puuttuminen näkyy monenlaisina turhina henkilöstöongelmina. Pienemmissä yrityksissä esimerkiksi henkilöstöjohtamisen ja laatuasioiden yhdistäminen on hyvä yhdistelmä vastuurooliksi. *Esimiehiltä* ketterä henkilöstöjohtaminen edellyttää johtamisvalmiuksien omaamista, niiden luomista ja vaalimista. Erityisesti pk-yrityksissä esimie-

Ketteryyttä tukevia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä

VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN

Esimiestyöllä on suuri merkitys päivittäisessä toiminnassa. Osaava esimies on taitava lähijohtaja, jonka kyvykyys alaistensa ohjaajana luo vakaan pohjan asenteille ja arvoille mahdollistaen ketteryyden ja joustavuuden myös muutostilanteissa. Ketterän organisaation esimies on ennen muuta valmentava esimies. Hänellä on tärkeä rooli tavoitteiden kirkastajana ja merkitysten luojana. Valmentava esimies nähdään erityisesti työntekijöiden sparraajana, potentiaalinen hyödyntäjänä ja taitavana palautteen antajana. Tämä kehittää yleistä asennoitumista sekä työssä suoriutumista, mikä puolestaan luo puitteet ketterälle toiminnalle.

SOSIAALISEN MEDIAN TYÖKALUJEN HYÖDYNTÄMINEN

Sähköpostien, ilmoitustaulujen ja viikkopalavereiden rinnalle on noussut joukko sosiaalisen median kanavia, kuten Facebook- ja WhatsApp-ryhmät, joilla esimerkiksi esimiehet voivat kommunikoida omien tiimiensä kanssa. Yrityksillä voi olla myös omia sisäisiä kanaviaan, jotka muistuttavat sosiaalisen median sovelluksia. Ne ovat helposti saatavilla ja nopeita käyttää, ja ne tukevat vakiintuneempia ja muodollisempia, mutta myös järempiä viestintäkanavia.

JATKUVAN PARANTAMISEN KULTTUURIN KEHITTÄMINEN

Positiivinen, kannustava ja hyvät arvot omaava organisaatiokulttuuri tukee työhyvinvointia sekä työssä viihtymistä, mikä puolestaan vaikuttaa myönteiseen asennoitumiseen ja innovatiiviseen työilmapiiriin. Nämä ominaisuudet luovat myös ketteryyttä toimintaan.

PÄÄTÖKSENTEKOON OSALLISTAMINEN JA LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN

Henkilöstön mukaan ottaminen päätöksentekoon viestii luottamuksesta ja arvostuksesta. Päätöksentekoa voidaan esimerkiksi hajauttaa tiimeille tai yksiköille. Näin johto ja henkilöstö voivat yhdessä ajaa yrityksen etua ja työskennellä sen menestyksen eteen. Esimerkiksi joustavuus, kuten työaikajärjestelyt ja etätö, ovat luottamuskysymyksiä. Niillä voidaan kuitenkin vaikuttaa vahvasti henkilöstön viihtyvyyteen ja jaksamiseen.

KETTERÄT HENKILÖSTÖKÄYTÄNNÖT

Henkilöstöjohtamisen toimintoja ja palveluja hoidetaan lakien ja säädösten lisäksi liiketoiminnan ja tilanteen vaatimukset huomioiden. On tärkeää määritellä ne käytännöt, jotka nostetaan erityisen tärkeiksi ja myös ne, joissa vähimmäistaso riittää. Voi esimerkiksi olla niin, että jossain yrityksessä tulospalkitsemiseen ei lähdetä, mutta innovatiivisen ilmapiirin eteen tehdään määrätietoisesti ja kunnon budjeteilla kehittämistoimia. Tärkeintä on määritellä tarve ja uskaltaa kehittää luovia ja joustavia käytäntöjä, joita myös muutetaan tarpeen mukaan. Joskus ratkaisu löytyy hyvistä kumppanuuksista palveluntarjoajien kanssa. Useimmiten kehitystyöhön kannattaa ottaa henkilöstö mukaan.

het ovat henkilöstöjohtamisen toteuttamisen etunenässä. Työntekijöiltä odotetaan avointa suhtautumista osaamisen ja työnkuvien kehittämiseen, kiinnostusta uusien työvälineiden ja toimintatapojen käyttöön ottoon, kykyä yhteistyöhön uusissa kokoonpanoissa ja yhä useammin myös valmiutta siirtyä myös fyysisesti paikasta toiseen. Jotta organisaatio kykenee olemaan ketterä, tulee sen henkilöstönkin siis olla proaktiivista, mukautuvaa sekä produktiivista (Sherehiy ym., 2007).

Myös henkilöstön valtuuttaminen ja päätöksenteon hajauttaminen läpi organisaation voi osaltaan tehostaa prosesseja ja edistää siten sopeutumista nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Voidaan puhua ihmisten johtamisesta ketterään kulttuuriin. Ketteryyden ajatus on markkinalähtöinen, mutta sen tulee palvella organisaatiota ja sen yhteisöä. HR on avainasemassa luomassa organisaatiosta ketterää, mutta ehdoin, jossa tehokkuus syntyy prosessien keventämisestä eikä ihmisten jaksamisen kustannuksella. Olennainen osa henkilöstöjohtamisen työssä kohti ketterää yritystä ja ketteriä käytäntöjä onkin hyvinvoinnista huolehtiminen sekä työn ja yksityiselämän välisen tasapainon vaaliminen. Vain vahva voi olla ketterä. ■

LÄHTEET

ANANTHRAM, S. and NANKERVIS, A. (2013) Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51 (4), p.454–470.

AVEY, J., WERNISING, T. and LUTHANS, F. (2008) Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), p.48–70.

DYER, L. and ERICKSEN, J. (2005) In pursuit of marketplace agility: Applying precepts of self-organizing systems to optimize human resource scalability. *Human Resource Management*, 44 (2), p.183–188.

EKMAN, K. (2015) Henkilöstövähennysprosessin hallittu toteuttaminen organisaatiossa. Pro gradu – tutkielma, Vaasan yliopisto.

GITTEL, J., CAMERON, K., LIM, S. and RIVAS V. (2006) Relationships, layoffs and organizational resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (3), p.300–329.

GOEBEL, C. J. (2009) How being agile changed our human resources policies. *Proceedings of The AGILE '09 Proceedings of the 2009 Agile Conference*, 101–106.

HARRAF, W. and TATE, T. (2015) Organizational agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31 (2), p.675–686.

LENGNICK-HALL, C., BECK, T. and LENGNICK-HALL, M. L. (2011) Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21 (3), p.243–255.

McCANN, J., SELSKY, J. and LEE, J. (2009) Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32 (3), p.44–51.

NAFEI, W. A. (2016) Organizational agility: The key to improve organizational performance. *International Business Research*, 9 (4), p.97–115.

NIJSSEN, M. and PAAUWE, J. (2012) HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (16), p.3315–3335.

NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. (1995) *The Knowledge-creating Company*. New York: Oxford University Press

SHEREHIY, B., KARWOWSKI, W. and LAYER, J. K. (2007) A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37 (5), p.445–460.

Kirjoittajina ovat Hermes-hankkeen tutkijat

**KATJA EKMAN, JENNI KANTOLA,
SUSANNA KULTALAHTI, HELENA KOSOLA,
MIKKO LUOMA, SANNA SKYTTÄLÄ,
TIMO-PEKKA UOTILA ja RIITTA VIITALA**
*sekä pro gradu -tutkijat MILJA USVA ja
VEERA JUHALA.*

Maarika Maury



Ketterää strategiaa etsimässä: voiko strategia, jota ei tunneta olla ketterä?

Johdanto

Maailma muuttuu nopeasti ja reagointikykyä tarvitaan. Elämme toimintaympäristössä, jossa niin yrityksillä kuin muillakin organisaatioilla on tarpeita muuttua ja uusiutua yhä nopeammin. Reaalimaailman haasteet monimutkaistuvat ja muuttuvat jatkuvasti, eivätkä toimi lineaarisesti. Maailma on muuttunut.

Johtamisen tärkeimmäksi tavoitteeksi voidaan määritellä muuttuvan maailman keskellä toiminnan linjan ja strategisen suunnan antaminen organisaatiolle. Organisaatiossa tarvitaan yhteinen tieto ja ymmärrys siitä, mikä yritys on, mitä se tekee ja miten se menestyy tulevaisuudessa. Tavoitteena on luoda organisaatioon jaettujen merkitysten rakenne, jonka pohjalle valittu toimintatapa rakentuu (Choo, 1998). Tätä voidaan kutsua yhteiseksi strategiaksi.

Strategia ei itsessään ole helppo käsite. Kirjallisuudessa *strategialle* on esitetty useita eri mää-

ritelmiä tutkijasta ja hänen koulukunnastaan riippuen. Strategialla saatetaan tarkoittaa päätöksiä siitä, missä bisnessessä kilpaillaan tai sillä saatetaan tarkoittaa koko strategisten käsitteiden kokonaisuutta (visio, strategiset painopisteet, arvot, missio). Yleisimmin strategialla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla visio voidaan saavuttaa, eli haluttuja muutoksen painopisteitä (Brown & Eisenhardt, 1998, s. 3). Strategia on siis tiivistäen henkilöstön yhteinen idea tai tarina niistä kilpailukeinoista, joita hyödyntäen yritys pääsee tavoitetilansa (Barney, 2007, s. 3; Barry & Elmes, 1997; Shaw ym., 1998). Tämän artikkelin määritelmä pohjautuu käsitykseen, jonka mukaan strategia on organisaation yhteinen määritely ja ilmaistu tavoite sekä kuvastaa haluttua muutosta, jota pyritään johtamisen keinoin viemään käytännöksi implementoinnin kautta. Artikkelin käsittelee sitä, miten strategian muodostuminen ja läpivienti ja strategia-malli suhtautuu nopeiden muutosten ja ketteryyden kasvaviin vaatimuksiin.

Strategian muodostuksessa näkemuseroksi nousee usein pitkän aikavälin suunnitelmien sekä nopeasti muuttuvan ja siten nopeita ratkaisuja vaativan maailman ristiriita. Johnsonin ja Scholesin (2008) mukaan strategian muodostavat organisaation pitkän aikavälin suunta ja puitteet. Uusimmat näkemykset strategioista pureutuvat sen sijaan siihen, mikä erottaa voittajat ja häviäjät nopeiden muutosten ja nopeiden strategioiden maailmassa. Nopealiikkeisyyttä painotetaan modernin maailman muutosvauhdissa (Kosonen & Doz, 2008; Kim & Mauborgne, 2005).

Oleellista strategioiden toimivuudessa on kuitenkin se, saadaanko haluttuja muutoksia aikaan. Strategia nähdään ja määritellään toivottuna muutoksena (Liedtka & Rosenblum, 1996; Gioia & Chittipeddi, 1991). Implementoinnin kyky korostuu. Implementointi on keskeinen osa strategian onnistumista. Sen merkitys on kirjallisuudessa ja käytännöissä noussut yhä tärkeämmäksi näkökulmaksi, ja sen uskotaan vahvistavan yritysten tuloksellisuutta (Alexander, 1991; Noble 1999).

Strategian muotoutumisen: suunnittelun vai luovan kehkeytymisen kautta

Organisaatioiden elämä on nykypäivänä muuttunut pysyvistä ja vakaista sekä lineaaristen ja hallitusti etenevien muutosten maailmasta dynaamiseen ympäristöön, jossa muutokset tapahtuvat yhä kiihtyvämmin nopeutuvilla sykleillä. Uusimmat tutkimussuuntauokset ja kirjallisuus ovat pohtineet yhä enemmän, kuinka organisaatio pystyy mukautumaan muuttuvassa ja dynaamisessa maailmassa.

Perinteisintä strategia-ajattelua edustaa näkemys, jonka mukaan strategia syntyy rationaalisen suunnitteluprosessin tuloksena. Tässä

näkemyksessä strateginen johtaminen hahmotetaan rationaalisesti lineaarisesti etenevänä prosessina, jossa johto määrittää strategiat ja antaa ne organisaatioon toteutettavaksi (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Chandler, 1962). Peruslähtökohtana ajattelussa on se, että tieto oikeasta strategiasta on jo olemassa etukäteen (Ala-Mutka, 2008). Aikaisempi strategia-ajattelu on korostanut pitkän tähtäyksen suunnitelmia (Ansoff, 1965) tai yrityksen positiointia eli asemointia kilpailukentässä (Porter, 1987) sekä tarkkoja eksplisiittisiä strategiasuunnitelmia.

Huomio on siirtynyt kompleksisten toimintaympäristöjen ymmärtämiseen, kaaosteorioiden ja postmoderniin ajattelutapaan (Stacey, 1995; Marion, 1999; Jarzabkowski, 2004; Pascale, 1999; D’Aveni, 1994; Eisenhardt, 2002; Miller & Shamsie, 1996). Strategiaprosessit ovat muuttuneet varhaisemmista ylhäältä alas valuvista strategioista sekä suunnittelua korostavista malleista ja ajattelutavoista limittäisimmiksi prosesseiksi, joissa korostetaan osallistamista ja merkityksellistämisen prosesseja (Kohtamäki ym., 2012; O’Reilly, 1989, s. 19-24). Myös strategian viestimisen merkitys on vahvistunut (Aaltonen & Ikävalko, 2002; Alexander, 1991; Noble, 1999). Mustonen (2009) ja Mantere (2003) korostavat henkilöstöä strategiaviestin aktiivisina vastaanottajina. Ajattelua voidaan kuitenkin viedä myös pitemmälle, missä työntekijä ei ole passiivinen, eikä edes aktiivinen vastaanottaja, vaan merkittävä vaikuttaja strategian etsimisessä sekä sen toteuttamisessa. Toisaalta suurikaan osallistaminen ja strategiatyöhön vaikuttaminen eivät välttämättä takaa yhteistä näkemystä tilanteessa, missä pohdinnat hajautuvat.

Keskustelut ovat kääntyneet vahvemmin kehkeytyvän strategian suuntaan kuin tarkkoihin strategiisiin tavoitteisiin (Andrews, 1971; Mintzberg, 1977; Mintzberg & Waters, 1985; Siren, 2014). Myös Mintzberg (1994) on tuonut esille, että tiukka strateginen suunnittelmalaisuus voi jopa vaikeuttaa toimivan strategian

syntymistä. Uudempi ajattelu on tuonut muotoutuvan ja kehkeytyvän strategian syntymisen jopa tavoitetilaksi (Siren, 2014).

Ketterän strategian tavoite

Ketterästä strategiasta puhutaan paljon. Johdattamiselta ja strategiatyöltä vaaditaan nopeita päätöksiä ja muuntumiskykyä. Myös käytännön työkalut ovat muuttuneet, ja muun muassa projektimallit ovat muuttuneet puhkisuunnitelluista projektisuunnitelmista lyhyempinä spurteina tehtäviin toteutuksiin, jossa matkan varrella tarkastellaan suunnan muutoksen tarvetta. Kokonaislopputulema asetetaan, mutta toteutuksessa otetaan huomioon, mitä ollaan tähän asti saatu aikaan sekä mikä ei ole tois- taiseksi sujunut, ja muutetaan suuntaa näiden huomioiden pohjalta (Abrahamsson ym., 2003). Samaa ajattelua voidaan käyttää strategian toteutuksessa.

Strategisen ketteryyden yksi keskeinen osa- alue on strateginen herkkyys, jolla tarkoitetaan tuntosarvia, joiden avulla saadaan mahdollisimman nopeasti ja selkeästi tietoa ja palautetta yrityksen ympärillä olevasta maailmasta (Doz & Kosonen, 2008). Tällaisten tuntosarvien kautta tutkaillaan maailmaa erilaisten sidosryhmien kanssa ja kautta. Pääpaino tulisi keskittää asiakkaan mielipiteiden ja maailman seuraamiseen ja ymmärtämiseen, mutta ”tuntosarvityötä” voidaan tehdä myös mm. partnereiden, tutkijoiden, poliitikkojen tai jopa kilpailijoiden kanssa. Näin toimimalla saadaan esille tärkeää hiljaista tietoa, ollaan läsnä ajan hengessä ja pystytään reagoimaan ajoissa muutoksiin. Strategisen herkkyuden merkitys on kasvanut merkittävään rooliin. Monilla toimialoilla muutokset ovat nopeita, ja asioihin on reagoitava jo silloin, kun varmuutta tulevaisuudesta ei vielä ole, jos halutaan olla kilpailun etulinjassa. Yrityksissä ja organisaatioissa, jossa stra-

teginen herkkyys on alhainen, sisäinen näkymä ja suunniteltu strategia on ohjaavampi tekijä kuin ympäristössä tapahtuvat muutokset. Näin ollaan auttamattomasti jäljessä markkinoiden vaatimuksista (Doz & Kosonen, 2008).

Strategian tuntemuksen kautta muutokseen

Muutostarpeiden huomioiminen ei riitä, on kyettävä myös muuttumaan. Implementoinnissa on siis pitkälti kyse siitä, saadanko haluttu muutos aikaan tekojen kautta. Strategian implementaatio on prosessi, jonka tarkoituksena on varmistaa, että strategia alkaa näyttäytymään organisaation arjessa, käytännöissä ja teoissa (Boswell, 2006). Alati muuttuvassa ja monimutkaisessa maailmassa on tärkeä tehdä valintoja, mitä asioita lähdetään muuttamaan. Muutoksen aikaansaaminen vaatii paljon sitoutumista niin johdolta kuin koko organisaatiolta sekä vaatii aikaa ja vaivaa. Strategian viestimisessä ja toteuttamisessa voidaan sanoa onnistuneen, kun strategia toteutuu jokaisen työntekijän arjessa ja teoissa sekä näkyy työn tuloksissa.

Strategian tuntemus ja ymmärrys ovat tärkeitä saavuttaa, jotta strategia voidaan olettaa siirtyvän puheen ja tekemisen tasolle organisaatioissa. Kirjallisuus korostaa, että yrityksen henkilökunnalla pitäisi olla yhteinen tietoisuus ja näkemys siitä, minne organisaatioissa ollaan menossa ja millä keinoilla. Kirkasta, työntekijöille perusteellisesti viestittyä ja organisaation toimintaa ohjaavaa strategiaa pidetään menestyksekkään yrityksen ytimenä (Nohria, Joyce & Roberson, 2003; Hamel & Prahalad, 1994, 1996; Schein, 1983; Van den Steen, 2010; Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy, 1983). Boswell ym. (2001) korostavat niin strategian tarkkaa tietämystä kuin syvempää strategian ymmärrystä. Strategian tehokkuus ja vaikutavuus työyhteisössä määräytyy sen mukaan, miten hyvin strategia on tunnettu ja sisäistetty.

Merkittävän haitan strategian jalkautumiselle muodostaa se, jos strategista viestiä ei saada välitettyä koko henkilökunnan tietoisuuteen. Ilman tietoisuutta strategian painopisteistä, ei strategiasta synny keskustelua tai sen painopisteitä ei ajatella työn arjessa, mikä omalta osaltaan vähentää implementointikykyä.

Jones (2008) sekä Collis ja Rukstad (2008) ovat tuoneet esille strategian tunnettuuden ja ymmärtämisen ongelmat. Erityisen haasteellisenä pidetään tavoitetta saada henkilökunta tietoiseksi strategiasta. Omassa tutkimuksessa ni olen lähtenyt selvittämään, miten hyvin yritysten ja organisaatioiden strategiat tunnetaan ja mitkä asiat estävät ja edistävät onnistumista strategiatyössä. Tutkimus on tuonut esille, että strategioiden tuntemisessa on suuria puutteita niin työntekijä-, esimies- kuin johtoryhmätasolla. Tutkimusmetodina käytin testiä, jossa yli 9000:lta eri organisaatiotasolla olevalta ihmiseltä kysyttiin, mikä on organisaation strategia ja mitä tärkeitä painopisteitä korostetaan. Tuloksena selvisi, että ainoastaan 13% johtoryhmätasoisista henkilöistä pystyi ilmaisemaan strategiset painopisteet varsinaisen määrittelyn yhteisen strategian mukaisesti. Ainoastaan 8% esimiehistä, joiden tehtävä on varmistaa strategian implementointi omien alaisten keskuudessa, tunsivat strategiset painopisteet, ja vain 2% työntekijöistä tunsivat strategian. Johtoryhmätasoisista vastaajista 26% ei tuntenut strategisten painopisteiden sisältöä ollenkaan. Keskijohdosta 45% ja työntekijöistä 69% ei kyennyt nimeämään ainoatakaan strategista painopisteistä. Suuri osa vastanneista pystyi nimeämään ainakin osittain yhden strategista painopisteistä (61% johdosta, 47% keskijohdosta ja 29% työntekijöistä). Vastausten vajaus ja hajautuminen aiheuttavat kuitenkin sen, että yhtenäistä tarinaa tai näkemystä ei pystytä muodostamaan, eikä siten myöskään yhtenäistä strategisten tekojen ketjua saavuteta. Hyvin tunnettuja strategioita oli huomattavasti vähemmän kuin keskimäärin tai huonosti tunnettuja. Hyvin tai kohtuullisesti tunnettuja

strategioita oli aineistosta vain 11%, keskimääräisesti tunnettuja 26% ja huonosti tunnettuja strategioita oli 62%.

Tekemäni tutkimus toi esille, että strategia painopisteitä yrityksissä ja organisaatioissa on hyvin paljon. Jos huomioidaan kaikki strategiapaketissa olevat painopisteet (missio, visio, arvot, strategia) vaihteluväli painopisteiden välillä oli 2-105. Keskimäärin elementtejä oli 23, sisältäen kaikki strategiatermiä, kuten missio, visio, strategiset painopisteet ja arvot. Strategisten fokusalueiden eli varsinaisten muutoskohtien määrä vaihteli 1-80 välillä keskiarvon ollessa 13.5. Painopisteiden määrä on yksi selkeitä esteitä strategian läpiviennille.

Monet tutkijat ovat korostaneet strategioiden yksinkertaisuuden tärkeyttä (Nohria ym., 2003; Eisenhart & Sull, 2001; Collins, 2001). Yksinkertaisuuden määrittely Miller ja Tolousen (1988) mukaan korostaa sitä, että yksinkertaiset strategiat fokusoivat ainoastaan muutamaa tärkeimpään painopisteeseen. Vastakohtanaan tälle on kompleksisuus, jossa painopisteiden määrä on laajempi ja monitahoinen (Miller & Toulouse, 1988). Näin siis yksinkertaisuuden määrittely on tässä yhteydessä rajattu painopisteiden määrään.

Strategian ketteryyksivaatimusten lisäksi ongelmaksi muodostuu painopisteiden määrän haaste ja sitä kautta strategian tunnettuuden haasteet, jotka vaikuttavat implementaation onnistumiseen.

Johtopäätökset

On tärkeää, että maailman muuttuessa ja monimutkaistuessa myös ympäristön muutosta seurataan aktiivisesti ja strategia reagoi näihin muutoksiin, tapahtuivatpa ne maailman tapahtumissa, trendeissä, asiakkaan toiveissa tai kilpailijoiden toimissa.

Monimutkaisessa maailmassa myös strategiset painopisteet ovat mutkistuneet. Strategisia painopisteitä on keskimäärin paljon ja myös strategisen johtamisen mallit houkuttelevat katsoimaan asioita hyvin monesta näkökulmasta. Kovin monimutkaista strategiaa ei kuitenkaan saada muuntumaan käytännöiksi ja sitä kautta tuloksiksi.

Yksinkertaisuutta kaivataan, mutta onko se mahdollista muuttuvassa maailmassa? Toisaalta elämme monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa, jossa eksplisiittistä pitkälle suunniteltua yksityiskohtaista strategiaa ei voida suunnitella. Pohdintana voi olla seuraavanlaisia kysymyksiä: Onko yksinkertainen strategia näissä tapauksissa liian rajoitettava? Jätetäänkö yksinkertaisessa strategiassa huomioimatta joitakin tärkeitä näkökulmia? Entä tilanteet, jossa strategia on valittu väärin? Voiko rajaaminen aiheuttaa myös ongelmia (Barney, 2007, s. 3, Eisenhart & Sull 2007; Toivanen, 2001)?

Tosiasia on, että kovin monimutkaisen strategian suuntaa ei voi kovin helposti vaihtaa. Kun painopisteitä on paljon, eikä alkuperäistäkään strategiaa tunneta, on mahdollisia muutoksia vaikea huomata ja niihin vaikea reagoida. Näin haluttu ketteruus ja sen tuomat hyödyt eivät pääse toteutumaan.

Ketteruus yksinkertaisen strategian kanssa voidaan saavuttaa kahdella eri tavalla. Yksinkertainen strategia antaa yksinkertaisten painopisteiden sisällä tilaa luovuudelle, ideoille ja keskusteluille, kokeiluille ja ketterälle suunnan muutokselle (Nohria ym., 2003). Näin strategiasta tulee ketterä ideoinnin, kokeilun ja osallistavan kulttuurin kautta. Osallistavassa kulttuurissa, ihmiset pääsevät toteuttamaan ja soveltamaan strategian läpivientiä käytännössä. Näin strategia saadaan vietyä oivallusten ja niiden ketterän läpiviennin kautta käytännöiksi ja tuloksiksi. Toiseksi yksinkertainen strategia auttaa myös tilanteessa, jossa vaati-

mus muuttaa strategiaa on suurempi ja tarve ulottuu myös merkittävimpien painopisteiden muuttamiseen? Voidaan olettaa, että yksinkertaisen strategian, joka on ihmisten tiedossa, pystyisi muuttamaan toiminnaksi lyhyessäkin ajassa verrattuna strategiamalliin, jossa strategia painopisteitä on paljon, eikä alkuperäistäkään strategiaa tunnetta. Todellinen reagointi olisi yksinkertaisen strategiamallin avulla nopeampaa.

Pääsääntöisesti strategialle ja tärkeille painopisteille on annettava aikaa, jotta ne syvenyvät ja muuttuvat yrityksessä ja organisaatioissa toiminnaksi ja kulttuuriksi. Kun viedään muutamaa selkeää painopistettä käytäntöön, voidaan saada merkittäviäkin muutoksia aikaan, ehkäpä niitä toivottuja kannattavuusloikkia? Turhia suunnanvaihteluja perustavanlaatuisissa painopisteissä ei silti suositella. Usein näkee, että muutoksia tehdään vain muutoksen vuoksi. Esimerkkinä uusi johto haluaa saada oman kädenjälkensä strategiaan, joten jo toimiva aikaisemmin jalkautettu malli muutetaan uuteen uskoon. Tämä on usein tarpeetonta.

Toisaalta maailma muuttuu niin kovaa vauhtia, että vanhentuneista suunnitelmista ei kannata pitää kiinni. Pitää katsoa, mitä ympäristössä tapahtuu ja olla rohkea muuttamaan suuntaa tarvittaessa. Muutosta voidaan tarvita niin sisäisessä toiminnassa, suhteessa asiakkaaseen tai joskus vaihtaa jopa koko toimialaa, luopua toimialoista tai lisätä toimialoja. Mitä rohkeammin uskalletaan katsoa asioita uudesta näkökulmasta, sitä todennäköisemmin voidaan ennakoida menestystä. Strategiamallin on oltava sellainen, että se mahdollistaa suunnan muutokset lyhyessäkin ajassa. ■

LÄHTEET

AALTONEN, P. & IKÄVALKO, H. (2002) Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), p.415 - 418.

- ABRAHAMSSON, P., WARSTA, J., SIPONEN, M. T. & RONKAINEN, J. (2002) New directions on agile methods: A comparative analysis. In Proceedings of the 25th International Conference on Software Engineering Portland, Oregon, May 3-10, 2003, s. 244-254. Washington, DC: IEEE Computer Society.
- ALA-MUTKA, J. (2008) Strategiamalli. Helsinki: Talentum Media Oy.
- ALEXANDER, L. D. (1991) Strategy Implementation: Nature of Problem. In HUSSEY, D. (ed.), International Review of Strategic Management. New York: Wiley.
- ANDREWS, K. (1971) The concept of corporate strategy. Irwin: Homewood.
- ANSOFF, I. (1965) Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw Hill.
- BARNEY, J.B. (2007) Gaining and sustaining competitive advantage. Pearson Prentice Hall.
- BARRY, D. & ELMES, M. (1997) Strategy Retold: Toward a narrative view of strategic discourse. Academy of Management Review, 22 (2), p.429-452.
- BOSWELL, W. (2006) Aligning employees with the organization's strategic objectives: "out of 'line of sight', out of mind. The international Journal of Human Resource Management, 17 (9), p.1489-1511.
- BOSWELL, W.R. & BOUDREAU, J.W. (2001) How leading companies create, measure and achieve strategic results through "line of sight". Management Decision, 39 (10), p.851-860.
- BROWN, S. & EISENHARDT, K. (1998) Competing on the edge: Strategy as structured chaos. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- CHANDLER, A. (1962) Strategy and structure: Chapter in the history of the industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press.
- CHOO, C.W. (1998) The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford University Press.
- COLLINS, J. & PORRAS, J. (1996) Building your company's vision. Harvard Business Review. Sep-Oct, p.64-78.
- COLLIS, D. & RUKSTAD, G.M. (2008) Can you say what your strategy is. Harvard Business Review, April, p.82-90.
- D'AVENI, R. (1994) Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manufacturing. New York: The Free Press.
- DEAL, T. & KENNEDY, A. (1983) Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley.
- EISENHARDT, K. (2002) Has strategy changed. MIT Sloan Management Review, 43 (2), p.88-91.
- EISENHARDT, K. & SULL, D.N. (2001) Strategy as simple rules. Harvard Business Review, 79 (1), p.107-116.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1994) Competing for the future. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- GIOIA, D.A. & CHITTIPEDDI, K. (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. Strategic Management Journal, 12 (6), p.433-448.
- JARZABKOWSKI, P. (2004) Strategy as practice: recursiveness, adaption, and practices-in-Use. Organization Studies, 25 (4), p.529-560.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K. & WHITTINGTON, R. (2008) Exploring corporate strategy. Harlow, UK: Prentice Hall.
- JONES, P. (2008) Communicating strategy. Hampshire, UK: Gower.
- KIM, W. C., MAUBORGNE, R. (2005) Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant. Boston, MA: Harvard Business Press.
- KOTAMÄKI, M., KRAUS, S., MÄKELÄ, M. & RÖNKKÖ, M. (2012) The role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance. International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 18 (2), p. 159-178.
- LIEDTKA, J.M. & ROSENBLUM, J.W. (1996) Shaping conversations: Making strategy, managing change. California Management Review, 39 (1), p.141-157.
- MANTERE, S. (2003) Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process. Dissertation Series No 5. Otoniemi.
- MARION, R. (1999) The edge of organization. Chaos and complexity theories of formal social systems. Thousand Oaks: Sage.
- MILLER, D. & SHAMSIE, J. (1996) The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. The Academy of Management Journal, 39 (3), p.519-543.

MINTZBERG, H. & WATERS, J. (1985) Of Strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3), p.257-272.

MINTZBERG, H. (1994) The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72 (1), p.107-114.

MUSTONEN, M. (2009) Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt. Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Helsinki School of Economics. A 353. HSE Print.

NOBLE, C.H. (1999) The Eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45 (2), p.119-134.

NOHRIA, N., JOYCE, W. & ROBERTSON, B. (2003) What really works. *Harvard Business Review*, July, p.42-52.

PASCALE, R.T. (1999) Surfing the edge of chaos. *Sloan Management Review*, Spring, p.83-94.

PETERS, T. & WATERMAN, R. (1982) In search of excellence. New York: Harper & Row.

PORTER, M. (1987) From Competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, May-June, p.43-59.

SCHEIN, E. (1983) *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

SHAW, G., BROWN, R. & BROMILEY, P. (1998) Strategic stories: how 3M is rewriting business planning. *Harvard Business Review*, May-June, p.41-50.

SIREN, C. (2014) Strategic learning: A route to competitive advantage? *Acta Wasaensia* 297, *Liiketaloustiede* 119.

STACEY, R. (1995) The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16 (6), p.477-495.

TOIVONEN, J. (2001) *Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa*. Väitöskirja Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

VAN DEN STEEN, E. (2010) On the origin of shared beliefs (and corporate culture). *RAND Journal of Economics*, 41 (4), p.607-648.

MAARIKA MAURY (*KTM*) tekee väitöskirjaa Vaasan yliopistoon yksinkertaisen strategian merkityksestä. Kattavassa aineistossa on n. 150 organisaatiota ja yli 9000 ihmistä. Hän työskentelee *Kissconsulting Oy:n* toimitusjohtajana ja muutosvalmentajana. *Kissconsulting* valmentaa yrityksiä ja organisaatioita mm. strategisten suunnan määrittelyssä, kirkastuksessa, muutoksen läpiviennissä sekä johtamisen ja henkilöstön osaamisen kehittämässä. Maury on toiminut jo 27 vuotta alalla ja saanut hyviä tuloksia valmentamisensa yrityksissä yksinkertaisen strategian mallilla sekä osallistavilla tavoilla. www.kissconsulting.fi

Virpi Einola-Pekkinen



Työ 2.0 on jo täällä! – digiajan hallinto

Mitä ihmiselle tapahtuu, kun hän astuu työpaikan ovesta sisään? Tämä kysymys nousi esille jokin aika sitten pohtiessamme työelämän muutostrendejä. Vapaa-ajalla emme odota, että joku päättää asioita puolestamme tai antaa erityisen luvan toimia tietyllä tavalla. Aikuisina ihmisinä teemme niin kuin parhaaksi katsomme, koska yleensä tiedämme kokemuksesta mikä toimii. Ja jos emme tiedä, testaamme ajatusta yhdessä muiden kanssa ja kokeilemme toimiiko. Tätä samaa toimintamallia olemme valtiolla nyt ajamassa vahvasti myös työn tekemiseen: Olemme rakentamassa uutta suhdetta työhön.

Sloganilla ”Lupa tehdä fiksummin” haluamme kiinnittää huomiota siihen, että a) jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija ja tietää, miten sitä on järkevintä tehdä ja että b) kaikkea työtä voidaan tehdä fiksummin. Edellytyksenä on, että tiedetään mitä ollaan tavoittelemassa ja että on mahdollisuus koko ajan oppia uutta.

Slogan voisi myös kuulua ”Syytä tehdä fiksummin”, mutta uskomme, että positiivinen lähestymistapa on tässäkin tapauksessa parempi motivaattori. Sitä paitsi usein kuvittelemme, että työn tekemisen tapamme ovat enemmän säädeltyjä, kuin mitä ne tosiasiansa ovatkaan. Passiivisuus suhteessa oman työn kehittämiseen on pitkän ja suunnitelmallisen prosessin tulos: on annettu ymmärtää, että kunhan teet hommasi, etkä puutu muuhun, olet kunnan työntekijä ja täytät sen, mitä sinulta odotetaan. Tämä vaan ei pelitä enää.

Tavoitteena tuottavuus, mutta uudella tavalla

Nykyisessä hallitusohjelmassa tavoitellaan tuottavuusloikkaa mm. tarttumalla digitalisaation mahdollisuuksiin ja uudistamalla rohkeasti johtamista ja toimeenpanoa. Tavoitteena on myös ottaa käyttöön kokeilukulttuuri sekä nostaa innovatiivisuus ja palvelualltius

uusiksi virkamieshyveiksi perinteisten rinnalle. Valtion toimitilastrategia hyväksyttiin valtioneuvostossa 18. joulukuuta 2014. Toimitilastrategian tavoitteena on, että tilat tukevat tuloksellista toimintaa ja että työympäristöt uudistetaan uusia työnteon tapoja tukeviksi. Digitalisaatio mahdollistaa valtionhallinnossa uudenlaisia toimintatapoja ja tuottavuuden parantumista monin eri tavoin. Toimintatavat eivät muutu automaattisesti työympäristöjen uudistamisen tai työvälineiden sähköistämisen seurauksena. Valtion toimitilastrategia on Työ 2.0:n myötä saanut rinnalleen vahvan konsernitason viestin siitä, että valtionhallinnon organisaatioissa on lähdettävä monin eri tavoin rohkeasti uudistamaan työn tekemisen tapoja.

Työssä pitää olla kokoajan mahdollisuus oppia uutta

Meillä ei yksinkertaisesti ole enää varaa vanhoihin toimintamalleihin ja -tapoihin. Menneeseen tarrautuminen ei ole kenenkään kannalta järkevää – ei työntekijän, ei organisaation eikä koko yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna. Valtionhallinnon haasteena on niukkenevien resurssien myötä tehdä asioita entistä fiksummin hyödyntämällä monipuolisesti yhteisiä resursseja, kuten tietoa, osaamista ja ”infraa”. Infralla tarkoitetaan tässä paitsi teknologiaa myös fyysisiä työympäristöjä.

Työssä pitäisi olla mahdollisuus koko ajan oppia uutta. Uutta opitaan vain tekemällä asioita uudella tavalla, toisin kuin ennen: testailen, kokeillen ja uusia oivalluksia hakien. Työ 2.0 kannustaa tähän kaikkia valtionhallinnon työntekijöitä.

Vastuun antaminen ja vastaanottaminen on yksi parhaista tavoista oppia uutta. Vastuu ja vapaus kulkevat käsi kädessä. Samalla kun uu-

distetaan työnteon tapoja ja lisätään yksittäisen työntekijän vapautta vaikuttaa omaa työtään koskeviin järjestelyihin, lisätään myös jokaisen yksilön vastuuta työtulosten saavuttamisesta.

Työ 2.0:n ytimessä on vastuu ja itseohjautuvuus – entistä suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön ja omiin työtapoihin. Nämä edesauttavat myös työhyvinvoinnin ja työmotivaation parantumista. Jokainen haluaa kokea tunteen, että asiat etenevät ja tuloista syntyy. Samalla lisätään mahdollisuutta siihen, että työntekijät jatkavat työelämässä nykyistä pidempään.

Digiajan hallinto on olemassa vain ja ainoastaan asiakkaitaan varten

Digitalisaatiossa onnistuaksemme tarvitsemme systeemisen muutoksen. Tarkoitamme tällä monen asian, kuten ajattelutavan, toimintamallien ja rekanteiden, laaja-alaista ja samanaikaisesti tapahtuvaa muutosta. Toimeen ryhtyminen ei edellytä ylhäältä päin tulevaa käskyä, vaan muutosta voi ja pitää ryhtyä tekemään oma-aloitteisesti. Digitaalisessa kehityksessä hallinnolla on kaksinainen rooli. Ensinnäkin hallinnon organisaatioiden pitää pystyä keskenään luomaan innovaatioita tuottavia ja niiden työstämistä tukevia poikkihallinnollisia toimintamalleja sekä toimivia palvelukokonaisuuksia. Toinen, vielä tärkeämpi rooli on poistaa esteitä yhteiskunnan muiden toimijoiden tieltä. On mietittävä, miten julkinen hallinto voi uudella tavalla yhdistää toimintansa osaksi laajempia palveluiden ja yhteistyön ekosysteemejä. Asiakkaat eivät kunnioita hallinnollisia rajoja millään tavalla. Kansalaisten ja yritysten luottamus ansaitaan vain laadukkaalla, kauaskatseisella ja asiakaslähtöisellä toiminnalla ja päätöksenteolla.

Verkostot ylittävät hallinnolliset rajat

Mahdollistavan hallinnon rakentuminen edellyttää, että luovutaan perinteisestä siilomaisesta toimintatavasta ja että tilalle kehitetään uusia organisaatioiden välisiä yhteistyömuotoja, joissa myös asiakkaat ovat kiinteästi mukana. Aina emme tarvitse uusia rakenteita. Sen sijaan tarvitsemme uusia toimintamalleja, joilla ratkaista hallinnonalarajat ylittäviä ongelmia. Eri puolilla valtionhallintoa ollaan jo monin eri tavoin ottamassa käyttöön joustavia ja kokeilevia, nopeasti käyntiin saatavia ja myös nopeammin tuloksia tuottavia sekä monenlaisia osaamista yhdistäviä valmistelutapoja. Tällaisille työskentelytavoille on yhteistä epävirallisuus ja epämuodollisuus, spontaanisuus, itseohjautuvuus, ei-hierarkkisuus, virallisista statusasetelmista tai edustuksellisuudesta irtautuminen sekä rajojen ylittäminen.

Organisaatorajat ylittävät verkostot ovat myös valtionhallinnossa yhä tärkeämpi tapa toimia. Verkostossa ollaan mukana ”pro bono”, puhtaasti omasta halusta ja sisällöllisistä syistä eli jäseniä yhdistää tahto saada jotakin yhdessä aikaan. Perinteiseen työryhmätyöhön tullaan vielä liian usein mindsetillä ”edustan täällä taustaorganisaationi etuja”. Verkostolla tai sen jäsenillä ei ole perinteisellä tavalla ymmärrettyä, statuksen mukanaan tuomaa valtaa. Uudenlainen ”valta” tai paremmin sanottuna vahvuus syntyy siitä, että jokainen tuo oman tietonsa, osaamisensa ja kokemuksensa kaikkien yhteiseen käyttöön. Myös verkosto ja sen jäsenet voivat ottaa ja kantaa vastuuta. Verkostossa ei ole statuksia ja hierarkioita ja sillä on siten aito mahdollisuus siirtyä osaoptimoinnista kokonaisoptimointiin eli keskittyä asioiden tekemiseen yhdessä. Digitalisaation edistäminen tarjoaa verkostoyhteistyöhön erinomaisen mahdollisuuden, kunhan ymmärrämme sen hyödyntää.

Haaste osaoptimoivalle johtamiselle, mahdollisuus uusia kyvykkyyksiä rakentavalle HR:lle

Muutoksessa tarvitaan yhteinen näkemys muutoksen suunnasta ja tahto edetä tavoitteen suuntaan. Nämä eivät kuitenkaan vielä riitä. Lisäksi tarvitaan uudistumiskyvykkyyttä. Tähän ei ole valtionhallinnossa panostettu riittävästi. On keskitytty rakentamaan yhteistä valtionhallintoa, valtiokonsernia, mikä sekini on tärkeää. Jatkossa konsernitasolta lähtien pitää kuitenkin yhä enemmän kehittää kyvykkyyksiä, joita tarvitaan jatkuvassa muutostilassa olevassa digitaalisessa maailmassa. Ratkaisut eivät löydy pelkästään johtajista ja johtamisesta, vaan kaikki piilossa oleva potentiaali tarvitaan käyttöön. Perinteinen, ylhäältä alas suuntautuva johtaminen ja sen toimivuus jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä kyseenalaistetaan jo monella tavalla. Uudistumista tukevan toimintakulttuurin rakentaminen on HR:n tärkein tehtävä.

Perinteisesti johdon tehtävä on varmistaa, että organisaation tavoitteet ovat ymmärrettävät ja kaikkien tiedossa. Työ 2.0 haastaa myös johtamisen käytännöt uudistumaan. Mitä haasteellisemmat ja tiukemmat tilanteet, sitä löysemmälle pitäisi kontrolli laittaa. Usein toimimme kuitenkin juuri täysin päinvastoin. Tällä hetkellä valtionhallinnon johtamisen kenties suurin haaste ja samalla mahdollisuus liittyy siihen, maltaako johtaja luottaa siihen, että uudet ratkaisut syntyvät, kunhan niiden syntymiselle annetaan oikeasti mahdollisuus ja rohkaistaan kaikki mukaan muutosta tekemään. Johtamisen tulee olla uudet työnteon tavat mahdollistavaa ja erilaisiin kokeiluihin rohkaisevaa. Vanhojen ajattelumallien ravistelu ja toimintatapojen kyseenalaistaminen pitää tehdä tavoit-

telemisen arvoiseksi. Muutoksessa tarvitaan myös roolimalleja. Johdon tulee itse toimia esimerkkinä uudelle: mennä epämukavuusalueelle, kokeilla, mokailla ja kokea uudessa onnistumisen ilo. Madaltamalla organisaatioiden sisäisiä rakenteita johto mahdollistaa, että asioita tehdään aiempaa enemmän yhdessä ja laajempina, toisiinsa kytkeytyvinä kokonaisuuksina. Poistamalla tehokkuuden esteitä eli tekemällä toiminnasta mahdollisimman avointa sekä luopumalla turhasta byrokratiasta ja turhista työvaiheista rakennetaan kulttuuria, jossa johto osoittaa arvostavansa sitä, että asioita saadaan aikaan.

Myös HR:n tulee uudistua. Valtionhallinnossa HR nähdään edelleen liian usein tukifunktiona, joka tuottaa johdolle erilaisia menneeseen katsovia raportteja. HR on usein sijoitettu hallintojohdon alaisuuteen, josta sillä ei ole mitään mahdollisuuksia päästä kasvamaan tulevaisuuteen katsovaksi ja organisaation strategiaa kyvykkyksiä rakentavaksi aktiiviseksi toimijaksi ja suunnan näyttäjäksi. Tähän tarvitaan muutos. Suomen kieli mitätöi HR:n, koska käännämme sen usein pelkästään henkilöstöhallinnoksi. Strateginen, organisaation kyvykkyksiä rakentava HR on kuitenkin kaikkea muuta kuin hallintoa. Se on uteliaisuutta ja oman toimikentän ulkopuolelle, kauas tulevaisuuteen katsomista, aktiivista uuden hakemista ja kokeilemistä sekä kaikenlaisten, uudistumisen esteiden poistamista organisaation käytännöistä.

Uusi työ vaatii myös uudet mittarit. Perinteisestä työajan mittaamisesta olemme siirtymässä kohti tuloksellisuuden mittaamista. Rakastamme kellokorttisaldojen kerryttämistä, koska ajattemme, että se osoittaa ahkeruutemme. Rakastamme kiirettä, koska kuvittelemme, että se saa meidät näyttämään tehokailta. Mm. näistä poisoppimisessa ”uudella HR:illä” on tärkeä rooli. On korkea aika tunnistaa, että työn laadusta kellokorttiin kerty-

neet tunnit tai lukuisissa kokouksissa käytetty aika eivät kerro juuri mitään.

Uusi suhde työhön syntyy kokeillen ja yhdessä oppien

”Ilman kokemusta metsästä ei voi olla suhdetta metsään”, totesi aarniometsätutkija radiossa jokin aika sitten. Sama pätee uuteen työn tekemiseen. Valtionhallinnon uutta työsuhdetta on lähdetty rakentamaan kokeillen ja yhdessä oppien. Haluamme, että kaikki valtionhallinnon organisaatiot ja virkamiehet rohkaistuvat kokeilemaan uusia työn tekemisen tapoja, uudenlaista johtajuutta, omien vakiintuneiden ajattelumallien haastamista, työskentelyä myös muualla kuin omalla toimistolla sekä uusien sähköisten työkalujen käyttöönottoa. Työn alla on myös perinteisen virkamiesroolin päivittäminen tähän päivään ja tulevaisuuteen. Uuden ajan virkamies, virkamies 2.0, on rohkea kyseenalaistaja, verkottunut yhdessä toimija, utelias uudelle ja kantaa vastuuta myös oman toimikentän ulkopuolella olevista asioista. Johtajuutta kehitämme uusien mahdollisuuksien luojaksi sekä onnistuneen muutoksen käynnistäjäksi ja toimeenpanijaksi. ■

VIRPI EINOLA-PEKKINEN toimii kehittämispäällikkönä valtiovarainministeriössä toimikenttäänään valtionhallinnon toimintatapojen ja toimintakulttuurin uudistaminen

Kristiina Burtsoff
Mika Tanner



Ketterän muutosprosessin toteuttaminen – case FC Bilot

Monet megatrendit ja vaikeutuneet business-olosuhteet synnyttävät merkittäviä muutos-paineita yritysten toimintaympäristöön ja johtamiselle: kanssakäymisen verkottuminen, digi-ikäluokka, digitalisaatio, talentismi, hitaan kasvun talous, työvoimapolitiittiset valuvi-at jne. Samanaikaisesti on kuitenkin myös toisia trendejä ja ilmiöitä, jotka mahdollistavat uudenlaista johtamista: yrittäjyyden asenteena, start-up-henkisyys ja niin edelleen... Bilot Oy, suomalainen IT-alalla toimiva menestyvä ja kasvava asiantuntijapalveluyritys pyrkii valjastamaan kaikki nämä trendit edukseen.

Bilotin tausta ja tarkoitus

Bilot toimii liike-elämän murrosten ytimessä auttamalla asiakkaitaan ratkaisemaan, miten kilpailuetua kehitetään digitalisaation avulla. Tämän trendin voimistuva seisminen toiminta ravistelee kokonaisia toimialoja. Asiakkaidemme liiketoiminnan tueksi ja yhdessä heidän kanssaan toteutetaan IT-ratkaisuja, joilla tavoitellaan aiempaa parempaa ja älykäästä

monikanavaista kaupankäyntiä. Tässä hyödynnetään pilvipohjaisia ohjelmistoratkaisuja verkkokaupan, asiakkuuden hallinnan (CRM) ja analytiikan alueilla.

Yhtiö on kasvanut keskimäärin 45 % vuodessa, ja kun se viime vuonna täytti 10 vuotta, työllisti se noin 130 työntekijää. Myös kansainvälistyminen on alkanut ensimmäisen tytäryhtiön perustamisella Puolaan.

Kasvutarinaan on liittynyt joitakin kasvukipuja, ja toimialaa ravistelevat monet isot voimat, kuten heikko taloustilanne ja lahjakkaiden työntekijöiden heikentynyt saatavuus. Kiinnostavuuden ja houkuttelevuuden säilyttäminen työnantajana ja inspiroivana työpaikkana täytyy yrityksen jatkuvasti uusiutua ja luoda nahkansa. Samalla Bilotilla on kasvuagenda, johon liittyy oman palvelutarjooman uudistaminen tuotteistuksen ja palvelumuotoilun avulla skaalautuvammaksi.

Strategian kulmakivet ovat ylivertainen asiakaskokemus, innostava ratkaisuportfolio ja

ylivertainen työntekijäkokemus. Kun strategiasta riisuu korusanat, alta paljastuu ihminen, tärkein voimavaramme ja arvokkain osa pääomaamme. Ja hänellä on transformaation avaimet käsissään. Näistä lähtökohdista organisaatiota lähdettiin valjastamaan tiukasti strategian tueksi.

Organisaation uudistaminen asiakasohjautuvaksi

Itseohjautuvien organisaatioiden idea on leviämässä räjähdysmäisesti käytäntöön, ja tietotyö organisoituu luontevasti itseohjautuvaksi ja asiakaskeskeiseksi. Maailmalla tunnetut uranuurtajat edustavat myös palvelualaa. On todennäköistä, että historiallinen, mutta vielä hyvin voimissaan oleva, hierarkkinen organisaatiomalli etäännyttää organisaatiokerroksia asiakkaasta. Kehittäminen kääntyy sisäänpäin ja prosessit ja standardit syrjäyttävät asiakaskokemuksen. Tieto ei kulje asiakasrajapinnasta eteenpäin ja päätöksenteko tapahtuu jossakin muualla.

Tehokkain tapa uusiutua ei ole lineaarinen projektointi, vaan henkilöstön roolittaminen uudestaan viemään eteenpäin yksinkertaista perusmissiota. Yrityksen johtaminen tällaisessa tilanteessa on siis mitä suurimmassa määrin joukkuelaji, jossa pitää voimaannuttaa, vastuuuttaa ja vapauttaa työntekijät eli *FC Bilotin pelaajat* uudella tavalla. FC:n (Football Club) viittaus jalkapalloon ei ole tahaton, vaan on koko organisaatiomallin kontekstin ydin. Jalkapallo tarjoaa paljon sopivia analogioita tekemään FCB (FC Bilot) -malli ymmärrettäväksi. Alkuun mallia kutsuttiin itseohjautuvan organisaation malliksi, mutta sittemmin se on tarkentunut asiakasohjautuvuudeksi. Itse asiassa, molemmat termit ovat yhtä oikein.

Bilotin päätavoitteena eli *maalina* on luoda ylivertainen asiakaskokemus. Tätä tukee kiinnos-

tava, erilainen, ajankohtainen ja innovatiivinen tarjooma, jotka yhdessä auttavat yritystä erottautumaan. Toinen päätavoite on luoda työntekijöille erinomainen työpaikka, jossa yrityksen arvot (rohkeus olla edelläkävijä, aitous, sitoutuminen, yhdessä tekeminen) ovat vahvasti läsnä ja missä tekemällä parhaansa pärjää hyvin. Näistä tavoitteista yhdessä syntyy kestävä kilpailuetu ja keino erottua ja olla tunnistettava yrityksenä. Bilot ei toimi volyymi- vaan luottamusbisneksessä. Asiakaskokemus on kokonaisuus, joka muodostuu kaikista kohtaamisista, koetusta työn laadusta, ammattimaisesta otteesta, moraalista ja asenteesta. Tällöin jokaisen työntekijän panoksella on merkittävä vaikutus pelin kulkuun ja sen lopputulokseen.

Ketterä muutosprojekti FC Bilotiksi

Tie kohti FCB-organisaatiomallia alkoi kesällä 2015. Mallin perusprinsiipit laitettiin tuulitunneliin ja samalla pohdittiin, pystytäänkö, ehditäänkö ja jaksetaanko muutos toteuttaa niin, että vuoden 2016 alussa se olisi jalkautettu koko organisaatioon. Mietittiin myös, mahtaa-ko malli kohdata paljonkin muutosvastarintaa ja jopa hylkimistä. Kulttuurillisesti malli oli melko lähellä yhtiön alkuvuosien organisaatiota, jossa yrittäjyys ja itseohjautuminen olivat luontevasti ainoita vaihtoehtoja, kun työntekijöitä oli muutamia kymmeniä ja kaikki näkivät toisensa ja start-up henki oli aitoa. Yritys oli nyt jo kasvanut grown-upiksi ja varsinkin uudemmilta tulokkailta yhteys alkuvuosien organisaatiokulttuuriin luonnollisesti puuttui. FCB-mallia päätettiin pilotoida osassa organisaatiota, aloittaa muutos jatkuvalla viestinnällä ja osallistaa organisaatiota laajemminkin mallin viimeistelyyn ja hienosäätöön.

Kuinka se sitten tehtiin? Lyhyen mutta intensiivisen roolimäärityksen jälkeen elokuussa 2015 starttasi ensimmäinen itseohjautuva tii-

mi, johon kuului Bilotin BI- ja liiketoiminta-konsultointiyksikkö (BIS). Uusi organisaatio kuvattiin mallin esittelymateriaaliin jalkapallojoukkueeksi pelaajineen ja valmentajineen. Ensimmäinen itseohjautuva joukkue oli siis FC BIS. FC BIS toimi pilottiryhmänä ja ajatuksena oli kehittää mallia ketterästi; kokeilemalla ja kuuntelemalla palautteita.

Itseohjautuvaan organisaatioon siirtyminen vaati paljon työtä ja avointa keskustelua. Perinteisestä hierarkkisesta mallista itseohjautuviin tiimeihin siirtyminen pakottaa arvioimaan uudelleen kaikkia prosesseja; erityisesti viestintää, päätöksentekoa ja rooleihin liittyviä lainalaisuuksia ja käytäntöjä. Esimerkiksi esimiesrooleista luovuttaessa yleisimmät esimiestehtävät voitiin jakaa kolmeen koriin: hallinnolle palautettaviin, uudelleen jaettavaan ja jatkossa jokaiselle henkilölle itselleen kuuluviin tehtäviin. Monista tehtävistä pystyttiin

luopumaankin, kuten standardoiduista kehityskeskusteluista ja aikansa eläneistä kaavaisista hyväksyntäprosesseista.

Prosessikaavioiden tilalle roolit ja rajapinnat

Prosessit rakennettiin uudelleen roolilähtöisesti. Tarvittavat roolit määriteltiin uudelleen aloittaen siitä tekemisestä ja käyttäytymisestä, mihin asiakaslähtöisen organisaation tuli keskittyä. Roolien välisiä rajapintoja eri prosesseissa kuvattiin tilannekuvin entisten uimarakuvien sijaan. Rooleille piirrettiin hatut, ja hattuja käytettiin elävöittämään prosessikuvia. Työntekijöiden itseohjautuvuutta tukemaan piirrettiin yhden kalvon pituiset ohjeet, josta löytyi tahot, joiden kanssa hoitaa asioita, jos niihin tarvittiin muiden osallistumista.

Business Lead

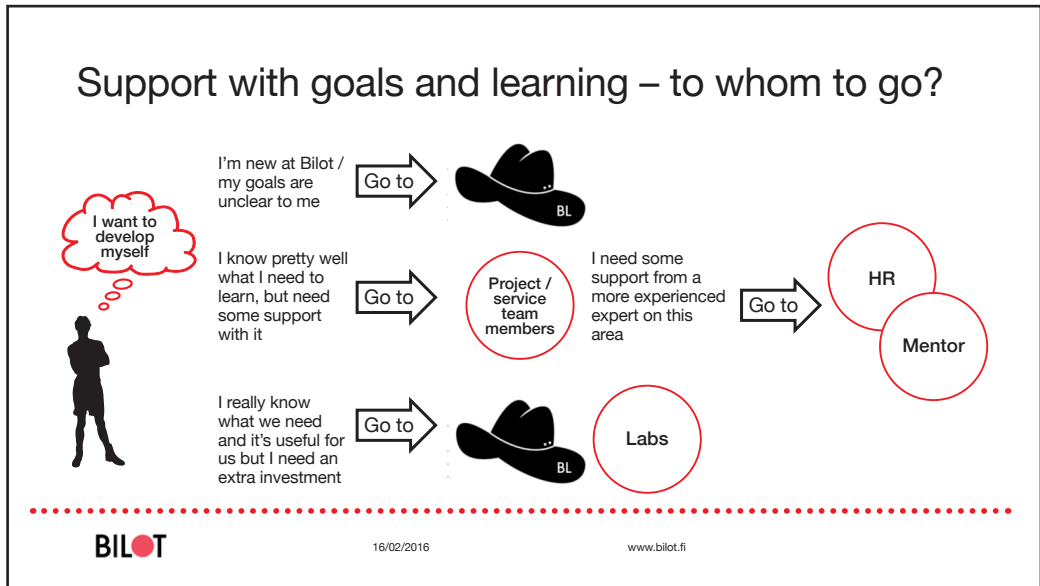


As a Business Lead I'm making sure that my business is growing
I'm actively seeking opportunities across businesses
I'm actively participating in sales activities and pipeline build
I'm keeping up-to date with the latest trends in my business
I'm actively monitoring and helping deliveries in my business

Kuva 1. Ote Business Lead -roolin roolikuvauksesta

Itseohjautuva tiimi tarvitsee tuekseen monenlaisia hahmoja, jotka voidaan rakentaa joko tiimin sisälle tai tukemaan tiimiä ulkopuolelta käsin. Mentorit ja coachit ovat tarpeellisia sparrauskumppaneita osaamisen kehittämiseen,

urasuunnitteluun ja erilaisiin ongelmatilanteisiin. Näiden tarjoaman tuen piiriin haakeutumisen tulee tehdä helpoksi ja palvelun laatu nousee korkealle. Bilotilla panostettiin sekä mentorointikoulutukseen että coaching-



Kuva 2. Ohje henkilöstölle

osaamiseen organisaation sisällä. Mentorit laativat itsestään pelaajakortit, joiden mukaan tiimiläiset voivat hakeutua mentorointiprosessiin. HR ohjaa sekä mentorointia että coachingia ja seuraa työskentelyn tuloksellisuutta. Mentoreille on tarjolla koulutusta ja jatkuvaa sparrausta.

Johtajuuden muutos

Itseohjautuvaan ja asiakasohjautuvaan organisaatioon siirtyminen vaatii jokaiselta työntekijältä muutoskyvykkyyttä sekä kykyä ja halua johtaa omaa työtään laajemmassa kontekstissa kuin mitä perinteisessä linjaorganisaatioissa on totuttu. Jaettu johtajuus voi olla vaikea asia hahmottaa ensi alkuun. Johtaminen on kuitenkin yksinkertaistettuna vastuun ottamista oman tontin lisäksi naapurin tontista, asiakkaista ja liiketoiminnan tulevaisuudesta, ikään kuin kyseessä olisi henkilön oma yritys. Johtamista tapahtuu laajalti kuitenkin vain sellais-

sa ympäristössä, jossa kaikki päätöksentekoon tarvittava tieto on vapaasti saatavilla, kukaan ei väärinkäytä valtaansa ja vallitsee aito luottamuksen kulttuuri.

Tässäkin asiassa analogia jalkapalloon on sopeva. Bilotin määritelmä oman työnsä oikeantasoisesta johtamisesta on se, että ”pelaamme jokaisen tilanteen loppuun saakka”. Vaikka oma työ tuli suoritettua, varmistetaan, että seuraavallakin henkilöllä on parhaat mahdolliset edellytykset onnistua omassa osuudessaan. Johtamiskulttuurin muutos ei synny itsestään, joten yrityksessä on valittu sinnikkään yksinkertaisen viestinnän ja käytännön konkretisoimisen tie. Palaverikäytännöt, päätöksentekotavat ja viestintäkeinot ja -työkalut ovat menneet osin uusiksi. Tämä työ tulee jatkumaan vielä pitkään.

Vaikka johtajuuskin jalkautuu ja johtajuutta odotetaan kaikilta työntekijöiltä, perinteinenkin johtajuus, eli yrityksen johdon aktiivinen

rooli on tärkeää. Nimenomaan leadership, ei management. Kaikissa muutostilanteissa ja varsinkin silloin, kun liikutaan tuntemattomilla kentillä, johdolla pitää olla selkeä ja varma ote. Toimitusjohtajan pitää valaa uskoa johtoryhmään, ja johtoryhmän pitää toimia linjakkaasti ja tukea muutosta kaikissa tilanteissa ja kaikkien kanssa.

Viestinnän kanssa pitää olla tarkka. Sitä pitää olla paljon ja jatkuvasti, mutta viestien pitää olla oikealla tasolla, konkreettisia ja kohdennettu oikein. Sanoilla ja termeillä on tapana juurtua, joten muutoksessa positiivilla hokevilla ja termeillä on yllättävän suuri merkitys.

HR:n rooli muutoksessa

HR:llä on itseohjautuvassa organisaatiossa avainrooli. Ensimmäisten viikkojen ja kuukausien aikana kuultiin toistuvasti: ”miten tämä nyt menee tässä uudessa organisaatiomallissa?” Siihen vastaaminen on tärkeää ja yleensä sopivaa vastausta haetaan pienessä ryhmässä. HR itse joutui myös määrittelemään missionsa uudelleen, koska asiakaskunnasta hävisivät esimiehet. HR-tiimin missio on nyt ”fasilitoida ja parantaa organisaation ketteryyttä sekä asiakaskeskeistä kulttuuria Bilotilla.” HR-tiimi on jo tähän saakka ollut syvälle organisaatioon integroitunut, mukana sen johtoryhmissä ja siellä, missä ihmiset toimivat. Tästä eteenpäin silmien ja korvien on kuitenkin oltava entistä enemmän avoinna, koska esimiestaso puuttuu. HR:n sisäänpääntyneisyyden aika on avoimessa ja asiakaskeskeisessä kulttuurissa lopullisesti ohi. HR-prosesseilla ei ole mitään arvoa, jos asiakas ei niistä hyödy. Tärkeimmät onnistumisen mittarit ovat henkilöstö- ja asiakastyytyväisyys. Molemmissa luotetaan suosittelemiseen, eli mitataan, kuinka moni asiakas ja työntekijä on valmis todella suosittelemaan yritystä omille verkostoilleen. Tämä kertoo yksinkertaisen totuuden, johon voidaan peilata kehittymistä joukkueena.

Miltä peli nyt näyttää?

FC Bilot pelaa nyt ensimmäistä kauttaan ja takana ovat vasta muutamat pelit. On vielä vähän aikaista sanaa, onko peli todellisuudessa ja pysyvästi muuttunut. Uutta mallia ensin pilotoineessa FC BIS -tiimissä on nähtävissä ihan selvä syketason nousu. Aktiiviteettitaso on aiempaa korkeampi ja vire on positiivien ja yritteliäs. Harjoittelun hyödyt näkyvät.

Muissa tiimeissä kehitystä on nähtävissä myös, mutta niissä harjoitellaan vielä peluuttamista ja pelitilanteiden lukua. Syötöt eivät mene aina perille ja paitsioon ajaudutaan aika herkästi. Yritystä on kovasti, kaikki tahtovat pelamaan ja halu nähdä muutos on todellinen. On niitäkin, jotka seisovat kentän laidalla ja tarkkailevat, miltä peli näyttää. He pohtivat, onko tekeminen FC Bilotissa loppujen lopuksi kovinkaan erilaista. Kaikkia kannustetaan osallistumaan, koska muutokseen pitää kaikkien heittäytyä, muuten se ei toteudu.

Kovia pelejä ei vielä ole ollut. Silloin vasta testataan, kuinka joukkue toimii tositilanteessa. Silloin kaikilla pitää olla johtajuutta ja luottoa kansapelaajia kohtaan – että kaikki hoitavat tonttinsa hyökkäys- ja puolustuspäässä sekä keskikentällä. ■

KRISTIINA BURTSOFF toimii henkilöstöjohtajana Bilot Oy:ssä.

MIKA TANNER on Bilot Oy:n toimitusjohtaja ja hän toimii myös Suomen Teknologiateollisuuden hallituksen varajäsenenä.

Maisa Nikkola
Esa Airola



Työsuhteen yrityskohtaisten ehtojen uudet tuulet

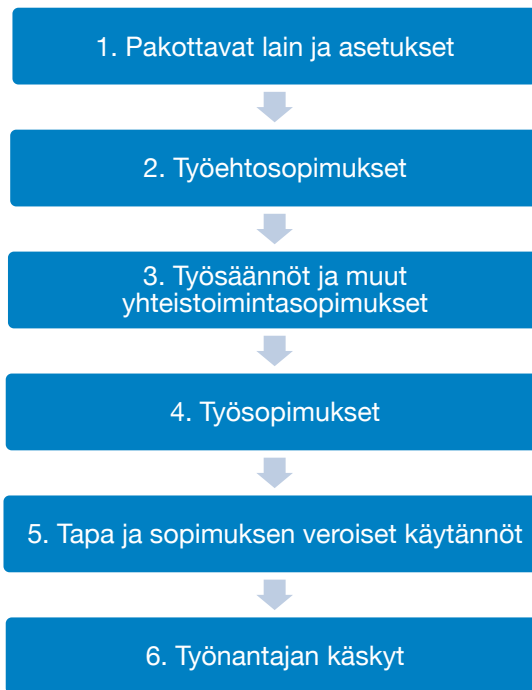
Tämä kirjoitus käsittelee työsuhteen ehtojen määräytymistä työpaikkatasolla, mikä on ajankohtainen aihe tämän päivän työoikeudessa. Työsuhteen ehtoja määritellään laeissa ja työehtosopimuksissa, mutta näiden lisäksi työsuhteen ehdot määräytyvät nykyään vahvasti yritys- tai henkilöstöryhmäkohtaisten käytäntöjen kautta. Työoikeudessa on noussut esiin uusia perustavanlaatuisia näkökulmia henkilöstöä yleisesti koskevien ryhmänormien asemasta ja niihin liittyvistä oikeudellisista tulkin- takysymyksistä.

Työsuhteen ehtojen määräytyminen

Keskeisimmät työsuhteen ehtojen lähteet ovat lainsäädäntö, työehtosopimukset ja työsopimukset. Työsuhteessa sovelletaan käytännössä myös monia muita ehtoja, jotka voivat liittyä esimerkiksi työnantajan käytäntöihin, henkilöstöetuihin tai paikallisiin sopimuksiin.

Työsuhteen ehtojen etusijajärjestys eli niin sanottu normihierarkia on muodostunut työoikeudessa varsin selkeäksi käsitteeksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että normihierarkiassa ylempänä oleva säännös tai määräys syrjäyttää sen kanssa ristiriidassa olevan alemman tasoisen normin. Esimerkiksi pakottavan lain säännös syrjäyttää sen kanssa ristiriidassa olevan työ- sopimusehdon. Työsuhteen ehtojen lähteiden etusijajärjestys määräytyy perinteisesti kuvas- sa 1 esitetyn järjestyksen mukaisesti (ks. esim. Saarinen, 2015, s. 3–8).

Lakiin, työehtosopimukseen tai yksittäiseen työsopimukseen perustuvien ehtojen etusijan määrittely ei ole erityisen ongelmallista. Han- kalampaa on sen sijaan se, että näiden väliin sijoittuu usein yrityskohtaisesti noudatettavia kollektiivisia työehtoja. Tyypillisesti osa näis- tä on henkilöstön kanssa yhteisesti käsiteltyjä tai sovittuja asioita, osa työnantajan yksipuol- lisesti erikseen päättämiä ja osa sellaisia, joita on noudatettu muuttumattomana pitkän ajan. Normihierarkia vaikuttaa keskeisesti myös sii- hen, miten työsuhteen ehtojen muuttamista



Kuva 1. Työsuhteen ehtojen etusijajärjestys eli niin sanottu normihierarkia.

hahmotetaan. Lähtökohtana on, että ylemmän tasoinen normi muuttaa työsuhteen ehtoja alemmalla tasolla sovitusta tai määrätystä riippumatta. Yleensä työsuhteen ehtoja muutetaan samantasoisella normilla, mistä kulloinkin on kyse. Esimerkiksi työsopimusta voidaan muuttaa uudella sopimuksella työnantajan ja työntekijän välillä. Toisaalta työntekijää suojaa lisäksi niin sanottu edullisemmuussääntö, jonka mukaan ristiriitaisista normeista on valittava työntekijälle edullisin. Työsopimustasoiset työsuhteen ehdot, jotka voivat olla sovittuja tai vakiintuneeseen käytäntöön perustuvia, ovat erityisen keskeisiä edullisemmuussäännön kannalta. Jos työsuhteen ehto on muodostunut yksilötasolla sitovaksi, ylemmän normin, kuten työehtosopimuksen määräysten, muuttuminen ei heikennä työsuhteen

ehtoja. Työnantaja ei myöskään voi muuttaa sitovaksi muodostunutta ehtoa yksipuolisesti työnjohto-oikeudella.

Ryhmänormit työsuhteessa

Työnantajalla on usein tietty työsopimusmalli ja tietyt henkilöstöedut, mitä kaikille työntekijöille tai tietylle ryhmälle annetaan. Muista työntekijöistä poikkeavia työsuhteen ehtoja ei yleensä sovita, ellei kyse ole yksilöllisestä erityisasemasta. Tasapuolisen kohtelunkin näkökulmasta samaa työtä tekevillä tulisi olla samanlaiset edut.

Työnantajalla voi olla yleisistä käytännöistä erillisiä ohjeita, mutta ei ole poikkeuksellista, että henkilöstöä koskevista käytännöistä ei ole erikseen selkeitä ehtoja. Jos yhtiön tarpeet myöhemmin muuttuvat, voidaan joutua arvioimaan sitä, millä tavalla koko henkilöstöä tai tiettyä henkilöstöryhmää koskevaa käytäntöä voidaan muuttaa. Arviointia voi hankaloittaa myös se, että joskus työsopimukseen saataan kirjata ehto, joka kuvaa yleistä käytäntöä. Tällainen kirjaus on usein luonteeltaan enemmänkin informatiivinen kuin työnantajan ja työntekijän välillä saavutettu neuvottelutulos. Edellä mainittu normihierarkia ei anna kovinkaan selkeitä vastauksia tällaisten tilanteiden arviointiin. Tarkastelussa on pääsääntöisesti keskeisintä määrittää, onko kyse työsopimuksen tasoisesti sitovasta käytännöstä vai työnantajan yksipuolisen työnjohto-oikeuden piiriin kuuluvasta määräyksestä tai henkilöstöedusta. Henkilöstön edustajien kanssa sovittujen ehtojen osalta on myös mahdollista, että paikallinen sopimus tulee osaksi työehtosopimusta.

Tuoreessa *Jari Murron* (2015) väitöskirjassa ”Ryhmänormit yrityksessä. Tutkimus työntekijäryhmiä koskevien normien asemasta” on esitetty, että vanha työoikeudellinen käsittejärjestelmä on jäänyt ajastaan jälkeen. Perinteisen järjestelmän keskeisenä tehtävänä on ollut ennen kaikkea hahmottaa työntekijän vähimmäisehtojen määräytymistä. Murto pyrki luomaan uuden ryhmänormi-käsitteen, joka määrittää yksittäisen työntekijän vähimmäisehtojen sijaan työnantajayrityskohtaisia ratkaisuja eli yrityksen koko henkilöstön tai erilaisten henkilöstö- ja työntekijäryhmien työehtoja. Yrityskohtaisilla ryhmänormeilla Murto tarkoittaa muun muassa työehtosopimusten perusteella sovittuja paikallisia sopimuksia sekä palkkaus- tai työaikajärjestelmiä, yhteistoimintamenettelyiden neuvottelutuloksia, työntekijäryhmä- tai työyksikkökohtaisia käytäntöjä tai työnantajan tarjoamia henkilöstöetuksia ja tulospalkkiojärjestelmiä.

Murron mukaan ryhmänormien tarkoituksena on tuottaa yritys- ja työntekijäryhmäkohtaiseen tarpeeseen ja olosuhteisiin soveltuvia ratkaisuja. Ryhmänormien määrä ja merkitys ovat lisääntyneet yhteistoiminta- ja osallistumisjärjestelmien kehittymisen, paikallisen sopimisen lisääntymisen sekä työnantajan johtamis- ja hallinnointijärjestelmien merkityksen kasvun myötä. Keskeisenä havaintona on se, että yksittäisen työntekijän sidonnaisuus vaihtelee eri ryhmänormien välillä, mikä on omiaan aiheuttamaan oikeudellisia tulkintaongelmia.

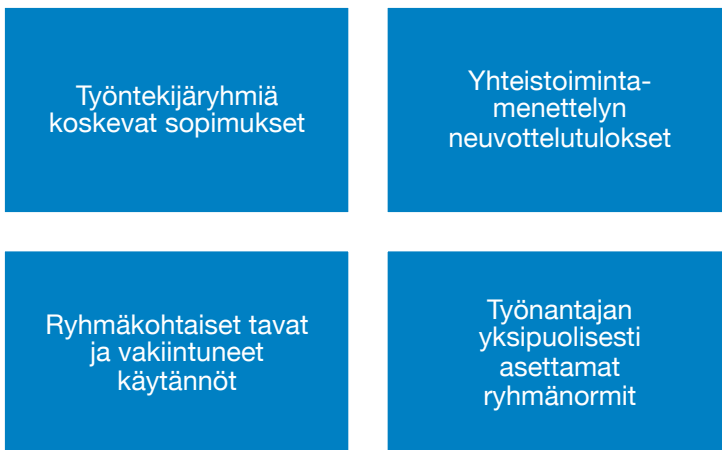
Ryhmänormeilla ei ole ollut selkeää asemaa työoikeudessa. Työsuhteen ehtojen määräytyminen on perustunut noin 60 vuoden ajan lähes muuttumattomana Arvo Sipilän ja Jorma Vuorion opeille. Keskeisenä ideana on ollut se, että työsuhde tulee käsittää ”tyhjäksi säiliöksi”, jonka sisältö täyttyy eri normien kuten lain, työehtosopimuksen ja työsopimuksen perusteella.

Riitatilanteessa on varsin tyypillistä, että työntekijät vetoavat ehtojen tai oikeuksien muuttamiseen työsopimuksen ehdoiksi, vaikka kyse on alun perin ollut muuhun kuin työsopimukseen perustuvasta normista. Eri normilähteisiin perustuvia ehtoja on tulkittu työsopimuksen ehdoiksi, ja ryhmänormeja on myös oikeuskäytännössä yksilöllistetty ottamatta huomioon normien laajempaa yritys- tai työntekijäryhmäkohtaisuutta ja ryhmäluonnetta.

Murron mukaan ryhmänormeja ei tulisi hahmottaa perinteisten instituutioiden eli työehtosopimuksen ja työsopimuksen kautta. Työsopimuksen tulisi olla vain yksi säännöstyskeino muiden joukossa, jolloin työsuhteeseen ja työsuhteeseen ovat täysin eri asioita. Murron lähtökohtana on, että eri säännöstyskeinot toimivat oman toimintalogiikkansa ja oikeusvaikutustensa perusteella ilman, että normien ajateltaisiin tulevan työsopimuksen ehdoiksi tai osaksi. Murron mukaan korkein oikeus on myös viime aikoina noudattanut tällaista työsuhteepillistä näkökulmaa työsuhteen ehdoksi muuttumi-

sen sijaan. Murto väittää, että aikaisempi työoikeuden käsitteistön köyhyys on ollut omiaan vaikuttamaan ryhmänormien yksilöistämiseen työ sopimuksen ehdoiksi. Aikaisemmin ei ole samalla tavalla hahmotettu ryhmänormien luonnetta ja sääntelyn kohdistumista yrityksen henkilöstöön ja työntekijöihin ryhminä. Yritystason puuttuessa työehtosopimusten ja työ sopimuksen asema on ollut vahva.

Työoikeuden ilmiöitä on myös hahmotettu pitkälti yksittäisen työntekijän ja työnantajan välisen suhteen kannalta. Vähäiselle huomiolle on jäänyt, että työn teettäminen on työnantajayrityksessä ryhmäilmiö. Työnantajan näkökulmasta työntekijät näyttäytyvät enemminkin henkilöstönä ja työntekijäryhminä kuin vain yksittäisinä työntekijöinä. Murron (2015, s. 340) mukaan:



Kuva 2. Henkilöstösuhteen ryhmänormien neljä ryhmää.

”Työnantajan ymmärtäminen tosiasiallisena toimivana yrityksenä organisaatiotasoinen, yksikköineen ja eri tasoilla toimivine työnantajan edustajineen sekä työntekijöiden hahmottaminen henkilöstönä ja työntekijöistä muodostuvina erilaisina ryhminä vastaa paremmin todellisuutta. Tällainen lähtökohta on välttämätön ryhmänormeja tarkemmin systematisoitaessa.”

Johtopäätöksenä on, että ryhmänormit syntyvät työnantajan ja koko henkilöstön tai eri työntekijäryhmien välillä. Työntekijöiden kuuluminen erilaisiin työntekijäryhmiin määrittää myös osaltaan työntekijän työehtoja kyseistä työryhmää koskevien ryhmänormien välityksellä. Murto ottaakin käyttöön *henkilöstösuhteen* ja *henkilöstösuhteen ehto* käsitteet erona yksilöllisestä työsuhteesta. Yhtiön ryhmänormit määrittäisivät henkilöstösuhteen ehtoja.

Henkilöstösuhteen ja työsuhteen ehdot muodostaisivat kokonaisuudessaan työssä noudatettavat työehdot. Murron mukaan henkilöstösuhteen ehtona olevat ryhmänormit voidaan jakaa neljään ryhmään (kuva 2).

Ryhmänormien oikeudellinen luonne korostuu erityisesti ryhmänormien muuttamisen yhteydessä, koska se vaikuttaa siihen, miten kyseistä ryhmänormia voidaan muuttaa. Sopimusperusteisia ryhmänormeja muutetaan kyseisen sopimustyyppin menettelyjä tai irtisanomisaikaa noudattaen. Yhteistoimintamenettelyn neuvottelutuloksia muutetaan käsittelemällä asiaa uudestaan yhteistoimintaneuvotteluissa. Tapoja ja käytäntöjä muutetaan Murron mukaan lähtökohtaisesti siten, että vanhaa käytäntöä ei enää noudateta tai se korvataan uudella käytännöllä. Työnantajan yksipuolisesti asettamia ryhmänormeja voi työnantaja muuttaa yksipuolisesti. Henkilöstösuhteen ehtona oleva ryhmänormin sisältö ei tule yksittäisen työntekijän työsuhteen ehdoksi.

Jos työntekijä on sopinut työsuhteen ehdosta nimenomaisesti joistakin ehdoista ryhmänormista poiketen, joudutaan arvioimaan työsuhteen ehdon merkitystä. Se, että työntekijä on sopinut nimenomaisesti ja yksilöllisesti omassa työsuhteen ehdosta, kuten poikkeavasta työajasta, on eri asia kuin, että työntekijän työsuhteen ehdossa on vain viitattu johonkin sellaiseen ehtoon, jonka sisältö määrittyy itse asiassa koskien työntekijöitä ryhmänä. Voidaan myös väittää, että työnantaja velvoittava tasapuolisen kohtelun vaatimus vaikuttaa nykyisin aikaisempaa enemmän, minkä vuoksi työntekijän sidonnaisuus ryhmää koskevaan ehtoon tulisi olla lähtökohta.

Ryhmänormien arviointia käytännössä

Murron väitöskirjaan liittyy teoreettisuutta,

mutta yrityskohtaisten käytäntöjen ja henkilöstöetuuksien aseman selkeyttämiseksi on myös todellista tarvetta. Yrityskohtaisten ryhmänormien on usein tarkoitus olla muuttuvia, tilanne- ja olosuhdesidonnaisia työsuhteen ehtoja. Tässä yhteydessä voidaan nostaa esiin esimerkkinä kollektiiviset henkilöstöedut. Työnantajan henkilöstöpolitiikkaan voi liittyä etuuksia, jotka ovat tasoltaan parempia kuin lain tai työehtosopimuksen perusteella saatavat etuudet tai sellaisia, joista ei ole mitään pakottavia määräyksiä.

Oikeuskäytännössä on katsottu, että työnantajan yksipuolisesti antama etu voi myös vakiintua sitovaksi. Esimerkiksi seuraavassa korkeimman oikeuden ratkaisussa lisäeläkejärjestely tulkittiin sellaiseksi, että työnantaja ei saanut muuttaa sitä yksipuolisesti.

KKO:2009:32, perustelut kohta 20. A:n ja Sammon välillä ei ollut tehty kirjallista työsuhteen ehdosta. Asiassa ei ole ilmennyt, että kysymyksessä olevasta lisäeläkeoikeudesta työsuhteen ehtona olisi muutoinkaan heidän kesken nimenomaisesti sovittu. Asia esitetyn selvityksen perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että Sammon työnantajana järjestämä lisäeläketurva on kuullut Sammon työntekijöiden työsuhteissa yleisesti noudatettuun käytäntöön. Tämän vakiintuneen käytännön perusteella lisäeläkeoikeudesta on tullut myös A:n työsuhteen ehto.

Toisaalta henkilöstöedut koskevat lähes aina työntekijöitä ryhmänä, joten kyse on ryhmänormeista. Koska päätös tällaisten henkilöstöetuuksien antamisesta on yksinomaan työnantajalla, työnantajan tulisi voida lähtökohtaisesti muuttaa tai lakkauttaa etuus yksipuolisesti. Työnantajan yksipuolisesti luomien ryhmänormien tulisi toimia, kuten esimerkiksi seuraavassa korkeimman oikeuden ratkaisussa.

KKO:1989:92. Työnantaja oli palkinnut pitkään palveluksessaan olleita henkilöitä

rahalahjoin, joiden antoperusteet määräytyivät palvelusajan ja antamisajankohdan palkan perusteella. Lahjan antoperusteet eivät olleet muodostuneet yksittäisen työsopimuksen ehdoksi. Työnantajalla oli oikeus yksipuolisesti muuttaa antoperusteita eikä työntekijällä ollut oikeutta rahalahjaan, joka hänelle aikaisemmin voimassa olleiden perusteiden mukaan olisi annettu.

Kyseessä olevassa jutussa yhtiö oli maksanut rahapalkkaa kertakorvauksena tiettyjen palvelusvuosien saavuttamisesta. Maksukäytäntö oli ollut jo vuodesta 1947 lähtien, ja käytäntö oli jatkunut yhtäjaksoisesti samanlaisin maksuperustein vuodesta 1971 aina vuoteen 1986 saakka. Kyse oli työnantajan yksipuolisesti antamasta lahjasta, mutta työntekijä katsoi, että käytäntö oli muodostunut sitovaksi työsopimuksen ehdoksi. Käräjä- ja hovioikeus katsoivat käytännön sitovaksi ja määräisivät työnantajan maksamaan korvauksena kahden viikon palkkaa vastaavan määrän, mikä vastasi niitä maksuperusteita, joilla kyseinen rahalahja oli aikaisemmin annettu. Edellä todetulla tavalla korkein oikeus sen sijaan katsoi lopulta, että ehto ei ollut sitova ja vapautti työnantajan korvausvastuusta.

Työnantajalla tulisi olla luotettavampia keinoja varmistaa, että henkilöstöedut, joita tarjotaan koko henkilöstölle tai tietyille työntekijäryhmälle, pysyvät yksipuolisen työnjohto-oikeuden piirissä. Työnantajan tulisi voida kirjata pysyvin vaikutuksin ohjesääntöihinsä, että kyseessä on kollektiivinen henkilöstöetu, joka ei muodostu sitovaksi. Murron käsitteistö hyväksymällä voitaisiin päästä tilanteeseen, jossa selkeästi todettu ryhmänormi ei muodostu yksittäisen työntekijän työsopimuksen ehdoksi edes vakiintumalla. Tällä ei luonnollisesti rajoitettaisi millään tavoin mahdollisuutta tehdä yksilöllisiäkin sopimuksia, jos tällaiseen on tarvetta.

Toiseksi ryhmänormeilla voitaisiin selkeyttää myös työsopimuksen kirjattuja ehtoja. Työ-

sopimusehtojen kohdalla joudutaan joskus miettimään, onko tarkoituksena ollut sopia ehdosta nimenomaisesti, vai onko ehto otettu työsopimukseen ensisijaisesti informointi- tai viittaustarkoituksessa. Epäselviä työsopimusehtoja tulkitaan usein laatijan eli käytännössä työnantajan vahingoksi.

KKO:2007:65, perustelujen kohdat 13 ja 19-20. Yhtiön mukaan vuosilomaoikeuden säilymisestä ei ole sen ja A:n välillä sovittu. Liitteen viittaus 45 päivän lomaoikeuteen ainoastaan selvensi sitä, että Leoniaa sitoneen työehtosopimuksen määräyksen mukaista vuosilomaa annetaan kulumassa olleen ja siten 15.1.2000 päättyvän työehtosopimuskauden ajan. [– –] Toisen osapuolen toimesta laaditun sopimuksen epäselviä ehtoja on yleensäkin tulkittava sopimuksen laatineen osapuolen vahingoksi. Työsopimus 1.9.1998 liitteinen ja työsopimus 11.1.2000 ovat yhtiön työnantajana laatimia. Yhtiö kantaa sen vuoksi riskin siitä, että ehdot edellä kuvatuin tavoin ovat jääneet epäselviksi ja että niitä voidaan tulkita A:n käsittämällä tavalla. Edellä lausutuilla perusteilla korkein oikeus päättyy tulkitsemaan yhtiön A:n kanssa tekemiä työsopimuksia siten, että A:lla on säilynyt oikeus 45 päivän vuosilomaan ja 36 päivän lomarahaan yhtiön palveluksessa myös 16.1.2000 lukien.

Tässä kysymys oli liikkeen luovutuksesta, jossa työntekijät siirtyivät uuden työnantajan palvelukseen ja heihin sovellettava työehtosopimus oli muuttumassa. Työehtosopimuksen vaihtuminen olisi johtanut työntekijöiden lomaoikeuksien heikentymiseen. Uusi työnantaja teki liikkeen luovutuksen yhteydessä uudet työsopimukset työntekijöiden kanssa. Huomattavaa on, että käräjä- ja hovioikeus olivat katsoneet, ettei asiassa esitettyjä työsopimuksia sananmukaisesti tulkiten voitu päättyä sellaiseen lopputulokseen, että aikaisemmat vuosilomaedut olisi tarkoitettu pysyviksi. Korkein oikeus päättyi kuitenkin edellä todetulla tavalla toiseen ratkaisuun.

Työsopimuksen laatimisessa on luonnollisesti oltava tarkkana. Työsopimuksen ehtoja tulkittaessa tulisi kuitenkin ottaa huomioon työoikeudellisen kontekstin erityispiirteet silloinkin, kun ehtojen muotoilussa on puutteita. Aina ei ole tarkoituksenmukaista pitäytyä vain sopimuksen sanamuodon mukaisessa tulkinnassa ja todeta, että epäselvä ehto tulkitaan laatijan vahingoksi eli lähes poikkeuksetta työntekijän eduksi. Osa työsopimuksen ehdoista kirjataan vain informointitarkoituksessa ilman, että sopimuksen laatimishetkellä olisi mietitty sen sitovuutta tulevaisuudessa. Ryhmänormien kautta työsopimuksesta voitaisiin hahmottaa paremmin yksilölliset ja ei-yksilölliset sopimusehdot. Jos kyse on kollektiivisesta ehdosta, sen muuttamista ei pitäisi arvioida yhtä ankarasti kuin yksilöllisen sopimusehdon muuttamista.

Lisäksi oikeuskäytännön perusteella vanhojen työntekijäryhmäkohtaisten ehtojen muuttamiseen on liittynyt ongelmia tasapuolisen kohtelun kannalta. Työnantajan tulee pyrkiä työsopimuslain mukaan tasapuoliseen kohteluun. Myös korkeimman oikeuden ratkaisussa KKO:2013:11 on nostettu esiin se, että työnantajan palkkausjärjestelmässä sovellettavat olennaiset palkkausperusteet eivät siten saa muodostua pysyvästi toisistaan poikkeaviksi samaa tai samanarvoista työtä tekevien työntekijöiden osalta. Työnantajalle on kuitenkin annettava mahdollisuus kohtuullisessa siirtymäajassa yhtenäistää eriperusteiset palkat. Keinot puuttua eroihin ovat kuitenkin olleet hyvin vähäiset. Jos työntekijän muita parempaa työsuhteen ehtoa on pidetty sitovana, sitä on voitu heikentää käytännössä usein vain sopimalla, mikä ei useinkaan onnistu. Vaihtoehtona olisi nostaa muiden työntekijöiden etuja niin, että erilainen kohtelu poistuu, mutta tämä ei ole yleensä tarkoituksenmukaista. Jos asiaa voitaisiin hahmottaa ryhmänormien kautta, tällaisiin tilanteisiin voisi löytyä yksinkertaisempia ratkaisuja.

Lopuksi

Edellä esitetyllä tavalla Murto esittää hyvän kysymyksen siitä, millä perusteella alun perin työnantajan johtamiseen perustuva normi muuttuu vakiintuneeksi käytännöksi tai yrityskäytännöksi, eikä säilytä alkuperäisen säännöstyskeinon asemaa ja toimintaa. Murron mukaan sillä, että ryhmänormien tulkitaan olevan henkilöstösuhteen ehtoja, jotka tuottavat työsuhteen ehtoja, mutta eivät välttämättä työsopimuksen ehtoja, pyritään nimenomaan selkeyttämään normijärjestelmän toimintaa. Nähtäväksi jää, kuinka hyvin ja nopeasti ryhmänormeja koskevat opit otetaan tosiasiaa käyttöön. ■

LÄHTEET

MURTO, J. (2015) Ryhmänormit yrityksessä. Tutkimus työntekijäryhmiä koskevien normien asemasta. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja A-sarja N:o 328. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

SAARINEN, M. (2013) Työsuhdeasioiden käsikirja I. 6. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Asianajaja, osakas MAISA NIKKOLA on erikoistunut työoikeuteen ja johtaa Asianajotoimisto Bird & Bird Oy:n työoikeustyöryhmää. Maisa toimii aktiivisesti Henkilöstöjohton ryhmä- HENRY ry:ssä, Työoikeudellisessa Yhdistyksessä sekä Suomen Franchising-yhdistyksessä. Maisa on myös Asianajajaliiton nimittämän työoikeudellisen asiantuntijaryhmän jäsen.

Oikeustieteen maisteri ESA AIROLA toimii lakimiehenä Helsingin toimiston Työoikeus-ryhmässä avustuen asiakkaita kaikissa työoikeuteen liittyvissä asioissa sekä yritysjärjestelyissä. Hän on perehtynyt erityisesti informaatio teknologia- ja elektroniikka-alaa, tietoliikennettä ja media-alaa koskeviin erityiskysymyksiin ja toimintaympäristöön.

HENRYn kannatusjäsenet

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

- Aalto University Executive Education Oy
- Adecco Finland Oy
- Aditro Enterprise Oy
- AEL Oy
- AIG Europe Ltd. (Finland)
- Alma Media Oyj
- Amiedu
- Ammattiopisto Luovi
- AS3 Finland Oy
- CGI Suomi Oy
- Cloudator Oy
- Cloudriven Oy
- Corporate Spirit Oy
- Cubiks Finland Oy
- Danske Bank Oyj
- Discendum Oy
- Eduhouse Oy
- Edutech / Tampereen teknillinen yliopisto
- Eilakaisla Oy
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia
- eTaika Oy
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- Feelback Oy
- FIBS Yritysvastuuverkosto
- Finla Työterveys Oy
- Fitpoint Oy
- Fortum Oyj
- Haaga-Helia Oy Ab
- HAUS Kehittämiskeskus Oy
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry
- HR4 Solutions Oy
- HRS Advisors Oy
- Humap Consultation Oy
- Hyria koulutus Oy
- Ilmarinen
- Innotiimi Oy
- Integrata Oy
- Intunex Oy
- Invalidiliitto ry
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera
- Keva
- Koja-Yhtiöt Oy
- KT Kuntatyönantajat
- LEAD Henkilöstöratkaisut Oy
- Liikenne- ja viestintäministeriö
- LähiTapiola Palvelut Oy
- Lääketeollisuus ry
- Lääketietokeskus Oy
- ManpowerGroup Oy
- Markkinointi-Instituutti
- Mepco Oy
- Mercuri Urval Finland
- Nordiska Institutionen för vidareutbildning inom arbetsmiljöområdet - NIVA
- Novetos Oy
- Numeron Oy
- Oikotie.fi Oy
- Opteam Yhtiöt Oy
- Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu
- Oy Integro Finland Ab
- Pertec Consulting Oy
- POHTO Oy
- Promenade Research Oy
- Proselectum Oy
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- QuestBack Oy
- Rastor Oy
- Romana Management Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu Oy
- Silta Oy
- Smartum Oy
- Solaforce Oy
- Sovelto Oyj
- Suomalainen Lääkäriseura Duodecim
- Sympa Oy
- TAKK - Tampereen aikuiskoulutuskeskus
- Talent Vectia Oy
- TalentGate Oy
- Taloustutkimus Oy
- Tecnotree Oyj
- Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy
- TeliaSonera Finland Oyj
- Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL)
- Tieto- ja viestintäteknikan ammattilaiset TIVIA
- Tullihallitus
- Turun Aikuiskoulutuskeskus
- Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, TSE exe
- Uranus Oy
- Valtion Työmarkkinalaitos
- Verohallinto
- VR-Yhtymä Oy



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry