

# HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN JOHTAMISTOIMINNAN OSANA

Hyvin koulutetusta ja dynaamisesta henkilöstöstä kilpaillaan työelämässä sekä yksityisellä sektorilla että julkisessa hallinnossa. Erityisesti asiantuntijatehtävissä toimivien spesialistien merkitys työelämässä on korostunut. Kuilu pysähtyneen henkilökunnan ja dynaamisen henkilökunnan omaavien organisaatioiden välillä kasvaa. Menestyksen mahdollisuuksia ilman vireää ja tehtäviensä tasalla olevaa ammattiväkeä ei ole, kirjoittaa Ritva Jakku-Sihvonen artikkelissaan.

**Kirjoittaja esittää henkilöstön kehittämistehtävissä toimiville yleisiä henkilöstön kehittämisperiaatteita.**

Henkilöstön kehittämisestä on tullut työelämässä menestystekijä. Syitä tähän on monia. Uudistuvan tiedon merkitys elämän kehittämisessä on kiistaton. Kehittyvät mahdollisuudet uusimman kotimaisen ja ulkomaisen osaamisen hyväksikäyttöön kasvattavat jatkuvasti niiden yrityksiä ja organisaatioiden menestymisen mahdollisuuksia, joissa henkilöstö on kehityshakuista ja kykenevää hyväksikäyttämään mahdollisimman laajasti oman erityisalansa tietämystä.

Vanhastaan johtaminen on jaettu asiajohtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen eivät enää käytännön työssä ole yhtä kaukana toisistaan kuin aiemmin oli asianlaita. Pyrkimys mataliin toimintayksiköihin pois moniportaisista linjaorganisaatioketjuista tekee myös mahdotto- maksi kovin korostaa asia- ja ihmisjohtamis-

toimien erilaisuutta. Aiemminhan esimerkiksi johtamiskoulutuksessa nimenomaan linja esimiesten koulutuksessa ihmisten "käsitte- lytaito" oli korostuneesti esillä. Toimintalin- joista päättämiseen, taloudelliseen johtami- seen ja strategioista tehtävään päätökseen valmistaminen oli korkeimpien johtajien kou- lutuksen keskeisiä sisältöalueita.

Tulosjohtamisen laaja hyödyntäminen suomalaisessa työelämässä pakottaa jokai- sen vastuullisen johtajan kouluttautumaan monipuolisesti. Tuloksekkaasti ei voida odot- taan toimivan sellaisten johtajien ja asiantunti- joiden, joille yksikön toiminta-ajatus ja osaa- misen tietoperusta on vieras. Toimintastrate- gia on vasta sitten tuloksekas kun se on kaikkien organisaation jäsenten sisäistämä, ja henkilöstön käytössä on tuloksen tekoon soveltuva keinovalikoima.

## Henkilöstö johtamisen strategiassa

Strategisella johtamisella tarkoitetaan sitä johtamistoiminnan aluetta, jonka tarkoituksena on luoda toimintapolitiikkaa ja asettaa toiminnan päämääriä yrityksen tai organisaation luodessa itselleen asemaa toimintaympäristössä. Strategisen johtamisen merkitystä ovat korostaneet elinkeinoelämän johtamisen asiantuntijat vanhastaan (mm. Anthony 1965).

Henkilöstön mieltäminen osaksi strategista johtamistoimintaa merkitsee käytännössä sitä, että henkilöstön hankintaan, koulutukseen, viihtyvyyteen ja urakehitykseen kiinnitetään laajaa huomiota (vrt. Vanhala 1985,5).

Nimenomaan henkilöstön kehittäminen on noussut strategisen johtamisen keskeiseksi funktioksi. Johtamistoiminnassa henkilöstöpolitiikka ja henkilöstön kehittäminen kietoutuvat yhteen monella tapaa. Käytännön mahdollisuudet itsensä kehittämiseen edellyttävät henkilöstöhallinnollisia järjestelyjä ja joustavuutta, joiden kehittäminen edellyttää aikaansa seuraavan kehityshakuisen johdon toimenpiteitä.

Hyvin koulutetusta ja dynaamisesta henkilöstöstä kilpaillaan työelämässä sekä yksityisellä sektorilla että julkisessa hallinnossa. Erityisesti asiantuntijatehtävissä toimivien specialistien merkitys työelämälle on korostunut. Kuilu pysähtyneen henkilökunnan ja dynaamisen henkilökunnan omaavien organisaatioiden välillä kasvaa. Menestyksen mahdollisuuksia ilman vireää ja tehtäviensä tasalla olevaa ammattiväkeä ei ole. Jo nyt on näyttöä siitä, että jähmettynyt ja kangistunut hallintorutiinikaan ei kykene estämään niiden virkkujen toimintaa, jotka kykenevät kehittämään esimerkiksi julkishallintoa uusien työmenetelmien ja tietovarantojen hyväksikäytön turvin.

Henkilöstöpolitiikastaan johtuen on julkishallinnossa henkilöstön kehittämiselle virinnyt erityisvaatimuksia. Huomionarvoisinta on se, että nykyoloissa etenkin julkinen hallinto ei voi vaihtaa henkilöstöä yhtä nopeatempoisesti, kuin toimintalinjojen kehittämisen kannalta väliin haluttaisiin tehdä. Myös elinkeinoelämä on käytännössä hyvin sidottua henkilöstönsä: pitkälle erikoistuneiden ammattihenkilöiden saaminen muuttuvissa oloissa yrityksen palvelukseen ei aina ole helppoa.

Työelämässä hyvästä henkilöstöstä kilpailtaessa eivät kilpailuvaltteina ole enää yksin palkka ja luontaisedut vaan työn sisältö ja jatkuva mahdollisuus kehittymiseen on tärkeitä kriteereitä huippuasiantuntijoille. Viime mainittu seikka osaltaan lisää hyvän henkilöstönkehittämisstrategian merkitystä.

## Henkilöstön kehittämisen merkitys korostuu

Henkilöstön kehittäminen strategisen johtamisen alueena ei toistaiseksi ole saanut suomalaisessa julkishallinnossa yhtä suurta jalansijaa, kuin mikä sillä on esimerkiksi suuryrityksissä länsimaissa. Nopeatempoiset muutokset työelämässä vaativat henkilöstöltä valmiutta uuden tiedon omaksumiseen, mikä edellyttää organisaatiolta jatkuvaa panostusta henkilöstön oppimishalukkuuden ylläpitämiselle.

Organisaatioon ja työhön sitoutumisen lisääntyminen mielekkäiden työtehtävien ja dynaamisen toimintamallin omaavilla työpaikoilla on yksi kannustin myös aikaa ja voimia kysyvään oman ammattipätevyuden kehittämiseen. Noe (1986) toteaa, että työmotivaatioltaan hyvät, organisaatioonsa sitoutuneet ihmiset ovat oppijoinakin työtovereitaan tehokkaampia.

Henkilöstön kehittämisen mahdollisimman hyvä valmiustaso on tunnusomaista menestyvälle organisaatiolle. Organisaation hierarkian kaikilla tasoilla on henkilöstön kehittäminen merkityksellistä. Johtajiston kehitykseen keskittyvä yritys elää tekohengityksen varassa.

Tämän päivän haastavin kohderyhmä henkilöstökoulutuksen kannalta on työelämän asiantuntijajoukko. Asiantuntijat tekevät merkittävää tuotekehittely-, suunnittelu-, valmistelu- ja esittelytyötä. Johtamistoiminnassa tulisi erityistä huomiota kiinnittää asiantuntijajoukon täydennuskoulutukseen ja uutta pätevyyttä luovaan koulutukseen.

Henkilöstökoulutuksella on johtamisen strategiassa monentasoisia tehtäviä. Henkilöstön kehittämisen lähtökohtana tulee olla linjakas ja selkeästi ilmaistavissa oleva toimintapolitiikka. Henkilöstön kehittämiseen kuuluu se, että kaikki työntekijät perehdytään (mutta viisaassa organisaatioissa ei sopeuteta!) organisaation toimialaan ja toimintaperiaatteisiin sekä vallitsevaan organisaatiokulttuuriin.

Toimintalinjoihin perehdyttämisen tulee olla vuosittaista: ei vain uudet työntekijät vaan myös vanhat työntekijät tarvitsevat ajantasalla olevaa sisäistä tietoa siitä, miten esimerkiksi oman yksikön toimintapolitiikka vastaa koko organisaation toimintapolitiikkaa. Tämä toiminta on useissa organisaatioissa nähty sisäisen tiedotuksen tehtäväksi ja raja onkin väliin hämärä.

Silloin, kun on suuria painoalueiden tai toimintastrategioiden muutoksia, tarvitaan perusteellista koulutusta. Esimerkiksi uusien tulostavoitteiden ja niiden saavuttamisen tähtäävien toimien käyttöönotto edellyttää usein siinä määrin uusia ajatusmuotoja, toimintamalleja ja käytännön taitoja, että useimmat työntekijät kaipaavat lisävalmiuksia luovaa koulutusta.

Erikaisen ongelmallista on uutta luovan pätevyyden kehittämisen kannalta tuloksetta toimintamallien luominen työelämän aikuiskoulutuksen käyttöön. Liian ahtaasti määritellyt henkilöstön kehittämisen ehdot ovat usein rajoittaneet yksilöllisten opiskelintressien hyödyntämismahdollisuuksia.

Henkilöstön kehittäminen strategisen johtamisen osana edellyttää organisaatiossa käytännön toimia. Jotta henkilöstön kehittämisellä voitaisiin tuottaa sellaista osaamista, joka vastaa moderniin johtamiseen liittyviä odotuksia, tulisi henkilöstön kehittäjän noudattaa ainakin seuraavat periaatteet:

1. Panosta yksilölliseen ammatillisen pätevyyden kehittämiseen. Oman pätevyyden kehittämismahdollisuus motivoi kaikilla tasoilla työskenteleviä henkilöitä. Kiinnitä erityistä huomiota asiantuntijatehtävissä toimivien uutta luovan pätevyyden hankintaan.
2. Varmista koulutuksen keinoin, että jokainen organisaatiosi jäsen on tietoinen keskeisistä tavoitteista ja organisaation toiminta-ajatuksesta. Tarjoa jokaiselle työyhteisön jäsenelle mahdollisuus työryhmissä omien kehittämisideoidensa ja kritiikkinsä esille tuomiseen ja organisaation toiminta-ajatusta kehittävään keskusteluun. Tämä prosessi luo yksilöille edellytyksiä kehittää omaa työorientaatiotaan ja oman osaamisensa kehittämistavoitteita.
3. Huolehdi, että organisaatiossa on koko ajan meneillään ainakin yksi kehittämis-hanke, jossa työikäntöjä uudistetaan. Varaa kehittämishankkeisiin osallistujille tilaisuus hankkeen kuluessa tutustua asi-

aan liittyvään kehittämistyöhön kotimaisissa ja ulkomaisissa kohteissa.

4. Luo organisaatioon strategisen toimintasuunnitelman yhteyteen erillinen henkilöstön kehittämissuunnitelma ja huolehdi sen toteutuksesta ja seurannasta.
5. Tutki henkilöstön halukkuus tavoitteelliseen itsensä kehittämiseen ja luo opiskeleluun yksilölliset edellytykset. Venytä henkilöstöhallinnollisten toimien rajoituksia vastaamaan uusia tarpeita.
6. Kannusta jokaista omaehtoisesti opiskelevaa.
7. Huolehdi siitä, että organisaatiosi henkilöstöllä on jatkuvasti käytössään ajankoh- taista tietoa organisaatiosi ulkopuolisesta kotimaisesta ja ulkomaisesta alan koulu- tustarjonnasta asiantuntemusalueittain, ammattiryhmittäin ja työryhmittäin.
8. Kannusta henkilöstöä kehittämään myös yleissivistäviä valmiuksia. Kielikoulutus ja kulttuurien tuntemukseen tähtäävä kou- lutus on pitkällä tähtäimellä myös organi- saatiosi etu.
9. Omista erityistä huomiota asiantuntijata- son henkilöstön valmiuksien kehittämi- seen niiden kansainvälisten tietojärjestel- mien hyväksikäyttöön, jotka palvelevat heidän asiantuntemuksensa karttumista. Huolehdi, että alan kirjallisuutta ja aika- kauskirja-aineistoa on asiantuntijoiden käytettävissä.
10. Luo henkilöstökoulutukseen sellainen viestintäjärjestelmä, että toiminnasta vas- taavat henkilöt saavat aktiivista palautetta palveluksien käyttäjiltä.

Osaamisen tuottaminen työelämässä ei ole ongelmattonta. Vaikka kehittämishaluisia työntekijöitä ja asialle suopeita johtajia on, niin ajankäyttö asettaa usein rajoituksia toiminnalle. Ongelmallista on myös se, että resursseja sellaisen henkilöstökoulutuksen kannalta tarpeellisen tutkimuksen ja kehittä- misen käyttöön on niukasti, joiden tarkoituk- sena olisi luoda uusia toimintamalleja aikuis- kouluttajien käyttöön.

Opetusmuotoja, joiden luotettavuus ja toi- mivuus vastaisivat työelämässä hyvän koke- muksen hankkineiden ihmisten itsensä ke- hittämistarpeita, joudutaan jatkuvasti kehittä- mään. Tarvitaan kokeiluprojekteja, joissa ny- kyaikaiset tekniikat suomat mahdollisuudet ja aikuisen oppimisprosessin erityispiirteet pyrittäisiin sovittamaan yhteen työelämässä toimivan aikuisen elämäntähtäntöön.

On mahdollista, että tehty esitys sapattiva- paasta loisi uudenlaisia edellytyksiä kehittää

sellaisia työelämässä kokemusta hankkineille soveltuvia itsensä kehittämismuotoja, jotka soveltuisivat vastaamaan uusia ulottuvuuksia kaipaavien aikuisten tarpeita.

## Henkilöstön kehittämisen asema organisaatiossa

Henkilöstön kehittämisen merkityksen kasvun tulee näkyä myös organisaation rakenteessa. Henkilöstön kehittämissyksikköä ei enää edes julkishallinnossa saisi sijoittaa pieneksi saarekkeeksi "hallintotoimistoon", hallintohenkilöstön oman toimensa ohella hoidettavaksi tehtäväalueeksi. Kehittämisshenkilöstön on oltava tehtävänsä hyvin koulutettua asiantuntijahenkilöstöä ja heidän asemansa organisaatiossa tulee kuvastaa henkilöstön kehittämistoiminnan merkitystä.

Se toimintastrategia, että linjahallinto-organisaatiossa linjaesimiesten organisoimana esimerkiksi julkishallinnossa välittyisi asiantuntijahenkilöstölle selkeä kehittymisen mahdollisuus, on useimmiten vain kuvitel-

ma. Linjaesimiehelle jätetty henkilöstön kehittämismäärä ei usein edes hyvästä tahdosta huolimatta käytännössä toimi: arkikiireessä lyhyen tähtäimen tulostavoitteet on kovin inhimillistä asettaa pitkäjänteisen kehittämistoiminnan edelle. Toiselta puolen on niin, että henkilöstön kehittämisestä vastuuta kantava johtaja on oiva kohde monenlaiselle kehittämispropagandalle. Asiantuntemus henkilöstökoulutuksen alueella auttaa organisaatiota usein välttymään hukka-investoinnista tälläkin alueella.

Asiantunteva henkilöstökouluttaja toimii organisaatiossa monella tapaa. Tehtäviin kuuluu toimia yhtä hyvin johtamistoimien edistäjänä kuin henkilöstöä lähellä olevana opintoneuvojana. Kehittämiseen erikoistunut henkilöstö on myös asiantuntija hyväksikäyttämään niitä koulutus- ja konsultointipalveluja, joita kehittyvä aikuiskoulutusjärjestelmämme kasvavassa määrin tarjoaa. Kehittämishenkilöstö tulisi sijoittaa organisaatiossa siten, että yhteys johtajistoon on vailla turhia väliportaita. Tällöin myös strategisesti tärkeä koulutus voidaan tuottaa mahdollisimman pienellä viiveellä.

## LÄHTEET

- Anthony R. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework Analysis*. New York.
- Noe R.A. 1986. *Trainees Attributes and Attitudes Neglected Influences on Training Effectiveness*. *Academy of Management Review* 11 (4) 736—749.
- Vanhala S. 1980. *Strategic Management of Human Resources*. Helsingin kauppa- ja kauppakorkeakoulu. Working Papers. F125.