

Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta

Antti Syväjärvi & Jari Stenvall

ABSTRACT

Human resources from the viewpoint of competence behavioural evaluation and management

Introduction. Human resource management and the concept of competence can be usefully combined for the benefit of an organisation. In this article human resource management and competence based thinking concerns with the factors contributing to individual, and thus, organisational effectiveness. It is investigated how human resource management practices are used by leaders in order to evaluate human behaviour and organisational activity. In the second dimension, it is further scrutinised how human resource practices are used by expert leaders. Methodology. The research was proceeded with 90 leaders having substance-orientated expertise in the same area. The actual data was collected by using three-phased questionnaire. The response rate was 64 percent. Finally, the data was analysed with descriptive statistics. The results were presented as percentage distribution, mean values and bar diagrams. Results. Typically, competent people are those who meet the performance and knowledge expectations of the leaders. The results revealed that in organisational behaviour evaluation leaders expect and appreciate knowledge-based orientation into work and human competence with work procedures. However, the social capability and skills, and further, the commitment in sense of organisational behaviour were not noted that valuable issues. In good accordance, the above mentioned was strengthen with the results considering the principles of actual human resource management

accomplished by leaders. Conclusions. According to present research, it can be concluded that the expert leaders are too much substance orientated in competence-based evaluation. The expectations are mainly based on the substance itself and not, for example, according to the objectives of an organisation. The procedures of human resource practice and strategy are not sufficiently known and executed. Hence, both better social commitment due to the increase in organisational trust and proper human resource management are still needed as well as management by interaction or dialogue. Finally, both the attribution and social learning theories were found to describe the results.

Key Words: human resource management, organisational behaviour, competence, evaluation, interaction

JOHDANTO

"Olen asiantuntijoiden vanki"! Näkemys on tyypillinen kysyttäessä esimiehiltä heidän johtajuudestaan asiantuntijaorganisaatioissa. Henkilöstöjohtajuus ja asiantuntijuus ovat toisaalta ilmiötä, jotka ovat nousseet esiin lähes toistuvasti esiin organisaatioiden menestymisen kriittisinä tekijöinä. Myös tutkimuksissa asiantuntijoiden johtaminen on saanut yhä enemmän huomiota (vrt. Aarrevaara, Ahonen & Öberg 2003). Kuitenkin tavoista, joilla asiantuntijoita johdetaan, tiedetään vieläkin yllättävän vähän. Onkin yhä tarkoituksenmukaista analysoida mihinkä esimiesten asiantuntijoiden organisaatiokäyttäytymisen johtaminen perustuu. Tämän mukaisesti yhtenä tutkimuskohteena on se, miten esimiehet arvioivat asiantuntijoiden käyttäytymistä.

Henkilöstöjohtajuus on saanut osakseen kasvavaa huomiota erityisesti 1980-luvulta lähtien (ks. Kotter 1988). Osin tähän ovat selityksenä tutkimustulokset, jotka osoittavat selkeästi henkilöstöjohtajuuden tärkeyden. Henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä keskeisenä työkaluna hallita ja tukea ihmisten toimintaa. Henkilöstövoimavarojen johtamisella (tai synonyymisesti henkilöstöjohtamisella) viitataan ensisijaisesti johtamispainotukseen, jossa organisaation menestystä saavutetaan juuri ihmisten toiminnan avulla eli huomioimalla ihmiset ja heidän kykynsä. Henkilöstön toimintaa keskeisenä voimavarana korostavat mm. Dvir, Eden, Avolio ja Shamir (2002), joiden mukaan ihmisjohtamisella (ts. leadership) voidaan saada oleellista parannusta aikaan suhteessa suoriutumiseen. Kuitenkaan johtajuus ei välttämättä näy voimakkaasti esimerkiksi suomalaisessa sosiaali- ja terveyspainotteisessa hyvinvointipalvelutehtävässä (Syväjärvi, Stenvall, Jurvansuu & Harisalo 2003).

Henkilöstöjohtamisen merkityksen kasvun taustalla voidaan nähdä myös useita organisaatioiden toimintaympäristön muutokseen liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi Ulrich (1998) korostaa toimintaympäristön ja asiasisältöjen kehityksen asettavan sellaisia vaateita organisaatioiden kehittämislle, että henkilöstöjohtamisen huomioiminen on yksinkertaisesti väistämätöntä. Henkilöstöjohtamisen merkitys on korostunut etenkin tehtävien haasteellisuuden ja yleisen kilpailun kasvaessa sekä toimintojen ja osaamisen eriytyessä. Mitä vähemmän organisaatioita voidaan johtaa säännöllillä ja mitä enemmän esiintyy monimutkaisia muutoksia tai turbulenssia, sitä enemmän korostuu strategisen henkilöstöjohtajuuden tarve (Kotter 1988, 15; Stone 2002, 33).

Asiantuntemuksella tarkoitetaan korkea-asteisia tietoja ja taitoja, joita tarvitaan monimutkaisten tehtävien suorittamisessa (Stenvall 1995). Vahvaa asiantuntijuutta on pidettävä yhtenä tekijä, joka asettaa oman erityisen haasteen henkilöstön johtamiselle. Monissa organisaatioissa työyhteisöllinen toiminta ja useat käytännöt ovatkin rakentuneet asiantuntijan suorituksen tukemiseksi. Lisäksi ns. ammattilaisorganisaatioissa esimies on monesti itsekkin asiantuntija. Tämä puolestaan heijastuu käytettävään johtamistapaan. Henkilöstön merkitys korostuu ja siksi henkilöstö osaamisineen nähdäänkin usein merkittävänä osatekijänä nykyajan organisatorisessa

ristipaineessa ja muutoksessa (Hamel & Prahalad 1994; Pfeffer & Veiga 1999). Samalla asiantuntijaorganisaatioissa on usein voimakasta kysyntää henkilöstöjohtajuudesta sillä työntekijöille ovat monesti tärkeitä sellaiset tekijät, kuten arvostus, oikeudenmukaisuus ja yhteisöllinen toimivuus. Asiantuntijaorganisaatioissa esimerkiksi tiedon kunnioitus sekä päivittäisjohtaminen, jossa korostuu esimiehen kyky inspiroida erilaisia toimijoita käyttämään tieto-taitoaan, ovat kriittisiä menestykseen vaikuttavia tekijöitä johtamisessa (Sveiby & Lloyd 1987, 97-105).

Henkilöstöjohtaminen sekä organisaatiokäyttäytyminen ja sen arviointi

Henkilöstöjohtamisen haaste suhteessa ihmisen toimintaan edellyttää individualistisen ja kollektiivisen toiminnan periaatteiden tuntemista. Organisaatiokäyttäytymistä voidaan perustellusti lähestyä esimerkiksi päämäärien, odotusten, osaamisen, itsehallinnan ja toimintatavan sääntöjen näkökulmista (Knight, Durham & Locke 2001; Vroom 1964; Hamel & Prahalad 1994; Fraune & Geringer 1994; Harisalo & Stenvall 2002). Näkemyksissä lähestymistapana on useimmiten ollut yksilöllisyys, jolloin ihmisen toimintaa on tutkittu yksilön tarpeista, taipumuksista ja osaamisista käsin. Lähinnä globalisaatio, verkostoituminen, substanssirajojen hämärtyminen, informaatio teknologian tuleminen (vrt. Turban, McLean & Wetherbe 1999), osaamispääoman muutos ja organisaatioiden yleinen muutosvaatimus ovat kuitenkin aiheuttaneet sen, että organisaatiokäyttäytymistä, ihmisen toimintaa ja johtamista on jouduttu lähestymään kokonaisvaltaisemmin; tämä huomioimalla kuitenkin individualistisen toiminnan peruslähtökohdat (Cabrera, Cabrera & Barajas 2001; Syväjärvi & Stenvall 2003; Bass, Avolio, Jung & Berson 2003).

Lisäksi keskeistä on ollut myös toiminnan edellytyksistä huolehtiminen. Täten analysoitaessa organisaation menestyksen, organisaatiokäyttäytymisen ja henkilöstöjohtamisen suhdetta niin ei voida sivuuttaa ihmisten suorituskyvyn tai paremminkin performanssin (Bandura 1997; Becker & Huselid 1998; Ivancevich & Matteson 1999, 188-189), ihmisten sitoutumisen (Meyer, Allen ja Topolynytsky 1998; Lee, Carswell & Allen 2000) ja luottamuksen käsittelyä (Zand 1997; Reina & Reina 1999). Näillä kaikilla mm. vuorovaikutuk-

seen läheisesti liittyvillä tekijöillä voidaan todeta olevan keskeinen ja potentiaalinen merkitys paitsi yksilön omaan organisaatiotoimintaan niin myös työyhteisön henkilöstön väliseen yhteistoimintaan. Kokonaisstrategiaa palvelevan henkilöstöjohtamisen voidaankin perustellusti katsoa muodostavan yhden kivijalan koko organisaation menestykselle. Kuitenkaan henkilöstöjohtamisen haasteeseen ei ole edelleenkään kovin mittavasti tartuttu ja siten siirretty todellisen tekemisen tasolle. Ihmisten toimintatavalla, organisaatiokäyttäytymisellä (Robbins 2001; Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske 2002, 89-95) on siten kiistaton yhteys koko organisaation suoriutumiseen. Lopulta ihmisten huomiointi kokonaisvaltaisesti edellyttää henkilöstövoimavarojen johtamiselta myös tiettyjen eettisten periaatteiden noudattamista. Winstanley ja Stuart-Smith (1996) korostavatkin yksilöllisyyden kunnioittamista, keskinäistä kunnioitusta, menettelytapojen reiluuutta ja toimien läpinäkyvyyttä.

Johtamisessa henkilöstön organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttamista voidaan pitää keskeisenä haasteena. Minkälaiseen käyttäytymiseen esimies pyrkii vaikuttamaan, riippuu puolestaan hänen henkilöstönsä käyttäytymistä koskevista havainnoista ja päätelmistä. Arvioinnilla tarkoitetaan laajasti ymmärrettyä arvottamista. On olemassa tärkeänä pidettäviä kriteereitä, joihin nähden asioita tai ilmiöitä tarkastellaan, verrataan ja analysoidaan. Arvioinnin toteutustavat ja kohteet voivatkin itsessään olla moninaisia, kuten ohjelma-arviointi, itse-arviointi tai organisaatioiden johtamiskäytäntöjen arviointi. Arvioinnin päätehtävänä on usein todeta, ohjata, valikoida, motivoida, kontrolloida, ennustaa ja kehittää kohdetta suhteessa kriteereihin. Täten esimiestoimintaan sisältyy tiedotettua tai tiedostamatonta arviointia muun muassa henkilöstön organisaatiotoiminnan suhteen. Tässä yhteydessä erotamme arvioinnin myös usein päivittäisjohtamiseen sisältyvästä "tässä ja nyt" -käyttäytymisen havainnoinnista, jolloin päätelmien tekeminen perustuu esimerkiksi poikkeuksellisten tilanteiden havainnointiin (vrt. huomion kiinnittymisestä Davenport & Beck 2001). Arviointi viittaa siis siihen, että on olemassa pysyväisluonteisia kriteerejä, joiden suhteen esimies arvottaa henkilöstönsä käyttäytymistä.

Organisaatiokäyttäytymisen havainnointia ja arviointia koskevaa keskustelua on käyty erityisesti ns. attribuutioteorian lähtökohdista (Martiko

1995; Schaffer 2001). Siinä on kiinnitetty huomiota muun muassa siihen, että käyttäytymisen arviointiin vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Ensiksi mainitut tekijät tarkoittavat esimerkiksi tilannetta, jossa henkilön omat arvot, osaaminen tai persoonallisuus ohjaavat tapaa arvioida henkilöstöä. Ulkoiset tekijät viittaavat puolestaan muun muassa siihen, että esimies arvioi henkilöstönsä käyttäytymistä suhteessa organisaation toimintaympäristöstä tuleviin vaatimuksiin. Attribuutioteorian yhteydessä on keskusteltu myös Herbert Simonin rajoitetun rationaalisuuden idean mukaisesti arviointia ja havainnointia rajoittavista tekijöistä. Tässä näkökulmasta informaatio, älykyys ja osaaminen saattavat rajoittaa esimiestä arvioitaessa organisaatiokäyttäytymistä. Esimerkiksi alansa asiantuntemusta edustava esimies saattaa arvioida alaistaan ammatillisista lähtökohdista, koska hänellä on osaamisensa perusteella vähiten rajoituksia tehdä henkilöstön asiantuntemusta koskevia päätelmiä. Kolmas tärkeä käyttäytymisen arviointiin liittyvä kohde on attribuutioteorian perusteella onnistumisen ja epäonnistumisen vaikutukset tehtäviin päätelmiin. Tällöin kysymys voi olla siitä, että esimies on arvioimaan alaistaan sellaisten tekijöiden osalta, joissa hän itse kokee onnistumista.

Esimiesten kyky arvioida henkilöstöään ja heidän käyttäytymistään on tullut myös yhä tärkeämmäksi asiaksi hallinnon käytännöissä. Henkilökohtaisen tulospalkkauksen yleistyminen tarkoittaa usein sitä, että esimiehiltä edellytetään kykyä arvioida henkilöstönsä osaamista, tuloksellisuutta ja toimintaa, joiden perusteella määritellään mm. palkkaus. Kehittämiskeskustelut edellyttävät myös esimiehiltä arviointikykyä palautteen antamisen edellytyksenä. Onkin yllättävää, kuinka vähän esimiesten henkilöstöön kohdistuvaan arviointia on tutkittu ja analysoitu, kun otetaan huomioon asian tärkeys osana uusien johtamiskäytäntöjen.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Henkilöstöjohtamisen kenttä on varsin monipuolinen ja haastava. Haasteellisuus korostuu kaikkia, mutta etenkin asiantuntijoita johdettavissa. Yleensä henkilöstöjohtamiseen liitetään kokonaisuuksia kuten työarviointi, osaaminen, kehittäminen, palkitseminen, johdon ja alaisten

suhteet, jne. Tässä artikkelissa keskitymme henkilöstöjohtamiseen asiantuntijajohtajan toiminnan, käyttäytymisen ja osaamisen arvioinnin näkökulmasta. Tutkimus kohdistuu henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokäyttämisen yhdistämiseen ihmisten johtamis- ja arviointityön kautta. Kaksiulotteisesti selvitetään miten asiantuntijat johtavat alaisiaan arvioinnin kautta ja mitkä ovat heidän näkemyksensä ja painotuksensa itse johtamistyössä.

Tutkimuksen pääongelmina ovat

1. Miten asiantuntija toteuttaa henkilöstöjohtamista arvioinnin kautta?
2. Mitkä tekijät ovat keskeisellä sijalla asiantuntijan ihmisjohtamisessa?

Tutkimusongelmien mukaan keskitymme analysoimaan asiantuntijajohtajan henkilöstöjohtamista ja johtamisen sisältöjä organisaatiokäyttämisen arvioinnin näkökulmasta. Pyrimme selvittämään johtajan toimintaa suhteessa alaisen toimintatapaan ja toisaalta, kuinka johtaja tunnistaa henkilöstöjohtamisen elementit ja hyödyntää niitä omassa johtamistyössään. Johdettavat alaiset olivat sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoita. Johtamisella ja esimiestoiminnalla tarkoitetaan esimiehen toimintatapaa arvioida ja johtaa työntekijöitä sekä työyhteisöä. Tiedonkeruuta varten laadittiin kolmiosainen, strukturoitu lomake. Kysymykset laadittiin erikseen henkilöstöjohtamisen arviointia ja henkilöstöjohtamisen keinoja koskien. Ennen varsinaisen kyselyn implementointia haluttiin, esitestauksen tyyliin, varmistaa kysymysten tieteellisen tiedonkeruun sopivuus. Siten kysymykset suunniteltiin aikaisempien tutkimusten, vallitsevan teoriataustan ja laadullisen 12 asiantuntijalle suunnatun teemahaastattelun (esim. Eskola & Suoranta 1996) avulla.

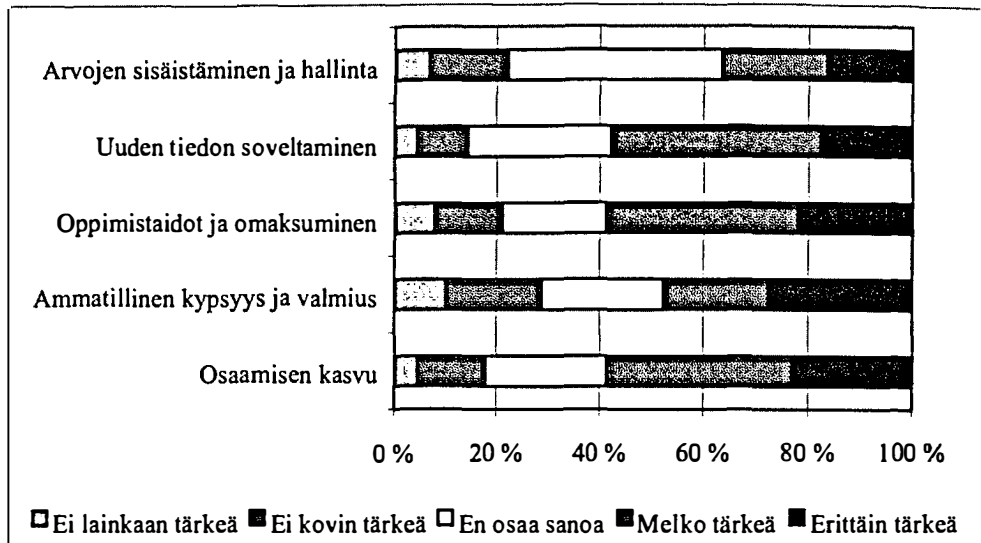
Laadullisen teemahaastattelun (=n2) lisäksi tutkimusaineiston varsinainen runko hankittiin kolmikantaisella strukturoidulla kyselylomakkeella. Käytimme viisiportaista tärkeysasteikkoa (1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä), jossa organisaatiokäyttämisen tai -toiminnan arviointia johtajat analysoivat. Vastaavasti omaa johtamisen sisältöä analysoitiin viisiportaaisella mielipideasteikolla (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Koska tutkimuksen tarkoituksena oli ensisijaisesti ymmärtää asiantuntijan henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokäyttämisen arvioinnin

problematiikkaa niin vastaajat valittiin johtavassa esimiesasemassa olevien asiantuntijoiden joukosta. Varsinaisen tutkimusjoukon muodostivat siten liiketaloudellisesti sosiaali- ja terveysalan yksityisellä (n=55), julkisella (n=22) tai molemmilla sektoreilla asiantuntijajohtajina toimivat henkilöt. Osa vastaajista (n=13) raportoi toimivansa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, koska heidän organisaationsa tarjoaa palveluja molemmille sektoreille. Organisaatiot olivat siten pieniä ja keskisuuria toimijoita, asiantuntijapalvelujen tuottajia sosiaali- ja terveysalan palvelurenkaassa. Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida asiantuntijaa henkilöstön johtajana sekä toimintatavan ja organisaatiokäyttämisen arviointijana. Tutkimuksessa ei tietoisesti tehdä eroa yksityisen ja julkisen sektorin toimintojen välille, koska henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaatiokäyttämisen pääperiaatteiden ei uskota merkittävästi muuttuvan toimintasektorin mukaan.

Johtajia tai esimiehiä oli vastaajina kaikkiaan 90 (=n1) siten, että miesten osuus oli 71% (n=64) ja naisten vastaavasti 29% (n=26). Tutkimus kohdennettiin kaikkiaan 140 vastaajalle, jolloin vastausprosentiksi saatiin 64%. Jokaista vastaajaa voitiin pitää alansa asiantuntijaa, joko koulutuksensa, kokemuksensa tai näiden molempien johdosta. Vastaajilla oli joko opistoasteen tutkinto (n=33), ammattikorkeakoulututkinto (n=30), yliopistotutkinto (n=24) tai yliopiston jatkotutkinto (n=3). Kokemusta johtamis- tai esimiestyöstä oli vaihtelevasti eli alle viisi vuotta (n=15), 5-10 vuotta (n=26), 10-20 vuotta (n=36) ja yli 20 vuotta (n=13). Johdettavia alaisia oli seuraavasti: alle 10 alaista (n=51), 10-20 alaista (n=26), 20-50 alaista (n=11) ja yli 50 alaista (n=2).

TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset on ryhmitelty niiden esittämisen ja tulkinnan helpottamiseksi. Tuloksia esitellään kahdessa pääluokassa eli johtajana suorittaman arvioinnin ja itse henkilöstövoimavarojen johtamisen ulottuvuuksissa. Tuloksissa ei ollut eroa muuttujalla, jolla erotettiin julkisen ja yksityisen sektorin johtajat keskenään. Tämä vahvistaa mm. tulosta, ettei henkilöstöjohtajuuden alueella julkisten ja yksityisten organisaatioiden välillä ole loogista eroavaisuutta (kts. Vuori 2000). Myös johdettavien alaisten luku-



Kuvio 1. Ammatillinen kehityksen merkitys johtajan arviointialueena. (n1=90)

määrä, ajallinen kokemus johtamistyöstä ja mies vs. nainen asetelma antoivat perusteita käsitellä molemmat ulottuvuudet kokonaisuutena. Ensimmäisessä pääluokassa käsitellään tuloksia, joiden avulla on selvitetty miten esimies tai johtaja arvio alustensa osaamisia, taitoja ja toimintatapoja. Tulokset arvioinnin osalta on koottu viiteen osioon. Arviointialueet ovat ammatillinen kehitys, toimintataidot, sosiaaliset taidot, sitoutuminen ja tiedonhallintataidot. Alueet muodostuvat arviointikohteista, joiden mukaan johtaja arvioi organisaatiotoimintaa.

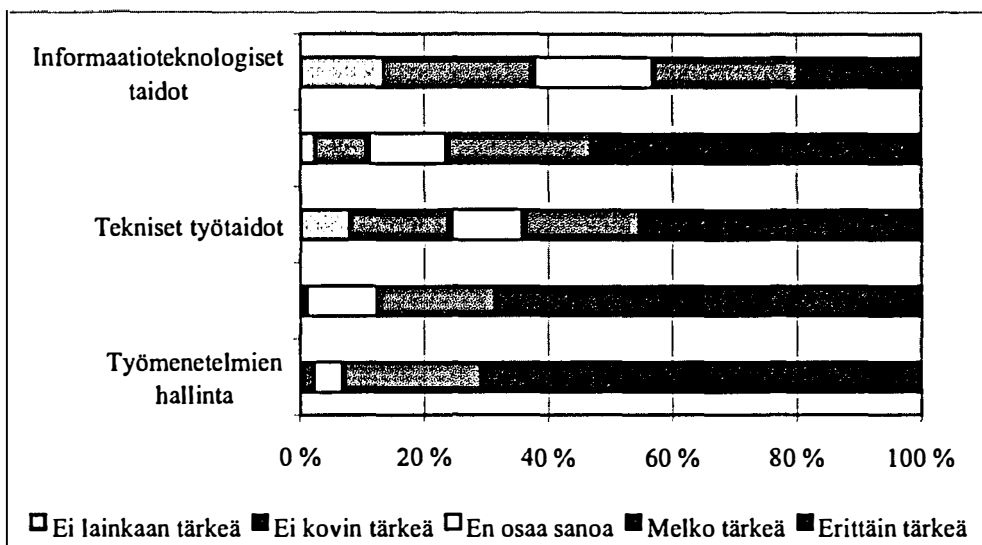
Johtajan tekemän arvioinnin ulottuvuus

Ensimmäisenä käsiteltävä ammatillinen kehitys kuvaa osaamisen kasvua, ammatillista kypsymistä ja valmiutta, oppimistaitoja ja omaksumista, uuden tiedon soveltamisen osaamista sekä toiminnan kannalta keskeisten arvojen sisäistämistä ja hallintaa. Hallinnon ja johtamisen lähtökohdista ammatillisella kehityksellä viitataan tässä tutkimuksessa siihen, kuinka yksilö oman henkilökohtaisen kehityksen, kasvun tai yksilöllisen prosessin kautta käsittelee ympäristöään tai tekemistään suhteessa organisaatiotoimintaansa.

Kuvion mukaan osaamisen kasvua piti melko tai erittäin tärkeänä valtaosa eli 59% (n=52)

vastaajista. Vastaavat tulokset saatiin muuttujilla uuden tiedon soveltaminen, ja oppimistaidot ja omaksuminen. Sen sijaan ammatillista kypsymistä ja valmiutta (48% n=43), ja etenkin organisaatiotoiminnan kannalta keskeisten arvojen sisäistämistä ja hallintaa (37% n=33) ei pidetty ko. arviointialueen kannalta keskeisimpinä. Kuitenkin lähes jokaisen ym. arviointialueen osalta on kokonaisuudessaan todettava, että johtajat pitivät ammatillista kehitystä keskimääräisesti tärkeänä arviointialueena. Toisena arviointialueena analysoitiin toimintataitoja, joilla hallinnon ja johtamisen näkökulmista tarkoitetaan työmenetelmien yleistä hallintaa, työn laatuun liittyviä tekijöitä, teknisiä työtaitoja kuten työvälilinjoiden hallinta ja käden taidot, toimintataloudellisia taitoja eli käytetyn työajan ja työtuloksen välistä suhdetta, ja myös informaatioteknologisia taitoja.

Asiantuntijajohtaja arvostaa kuvion kaksi mukaan työelämän toimintataitoja, joita tärkeysasteikon keskiarvon 4,05 mukaan pidettiin pääsääntöisesti tärkeinä. Erityisesti johtamisessa korostui työmenetelmien hallinnan (93% n= 84), työn laadun (88% n=79) ja myös toimintataloudellisten taitojen (77% n=69) arvostus. Vähemmälle huomiolle, joskin korkealle tasolle, jäi teknisten työtaitojen tärkeys sillä kaikkiaan neljäsosa johtajista (24% n=22) ei pitänyt teknisiä työtaitoja tärkeinä. Informaatiotekniset taidot eli lähinnä



Kuvio 2. Alaisen toimintataidot johtajan arviointialueena. (n1=90)

tietotekniset taidot jakoi johtajien mielipiteitä. Johtajien vastaukset tämän muuttujan osalta jakaantuvat tasaisesti eli noin 20%:n luokkaan molemmin puolin.

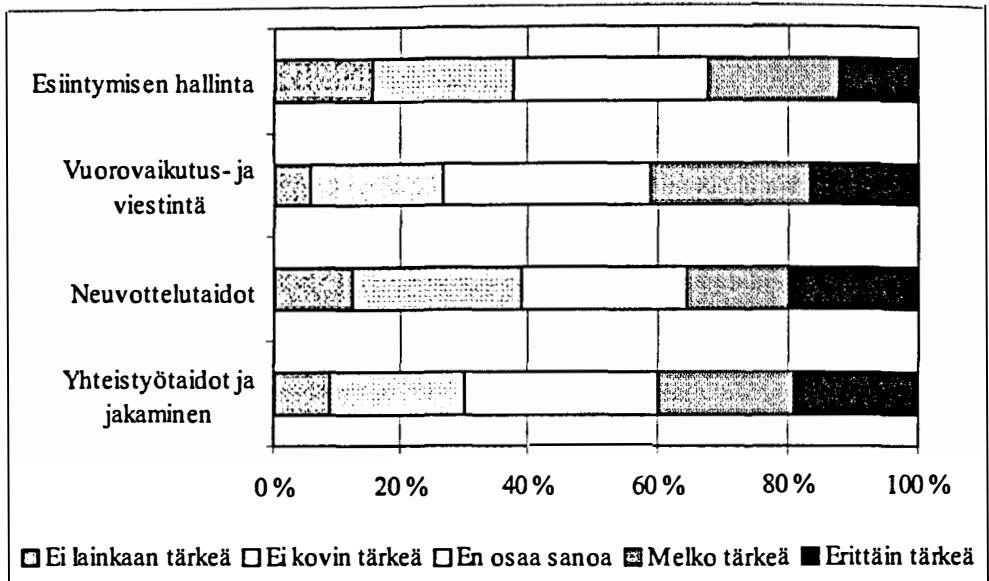
Kolmantenajohtajan toteuttamana arviointialue kokonaisuutena analysoitiin sosiaaliset taidot. Tämä alue koostuu kaikkiaan neljästä arviointikohteesta. Täten alaisten organisaatiotoimintaa sosiaalisen taitojen suhteen analysoitiin esiintymisen hallinnan, vuorovaikutuksen ja viestinnän, neuvottelutaitojen, ja yhteistyötaitojen ja tiedon jakamisen arviointikohteissa. Sosiaalisten taitojen merkitys korostuu toimittiinpa sitten suurissa tai pienissä ja keskisuurissa asiantuntijaorganisaatioissa, kuten tämän tutkimuksen empiriassa. Hallinnollisesta johtamisen näkökulmasta kyse on siten kokonaisuudesta, johon kuuluu paitsi itsensä niin myös muiden työyhteisössä toimivien kanssa selviytyminen.

Kuviosta kolme mukaan sosiaaliset taidot arviointikohteena tuottavat epävarmuutta johtamisajatteluun ja jakavat johtajien mielipiteitä. Yksittäisten muuttujien osalta vastausjakaumat olivat tasaisia, kuten esim. esiintymisen hallinta osoittaa. Muuttujien keskiarvo sosiaalisten taitojen tärkeysasteikolla ilmaistuna oli 2,89. Hieman yli kolmannes johtajista arvioi sosiaaliset taidot melko tai erittäin tärkeiksi. Vastaavasti vajaa kolmannes eli 29% ei osannut ottaa kantaa ja

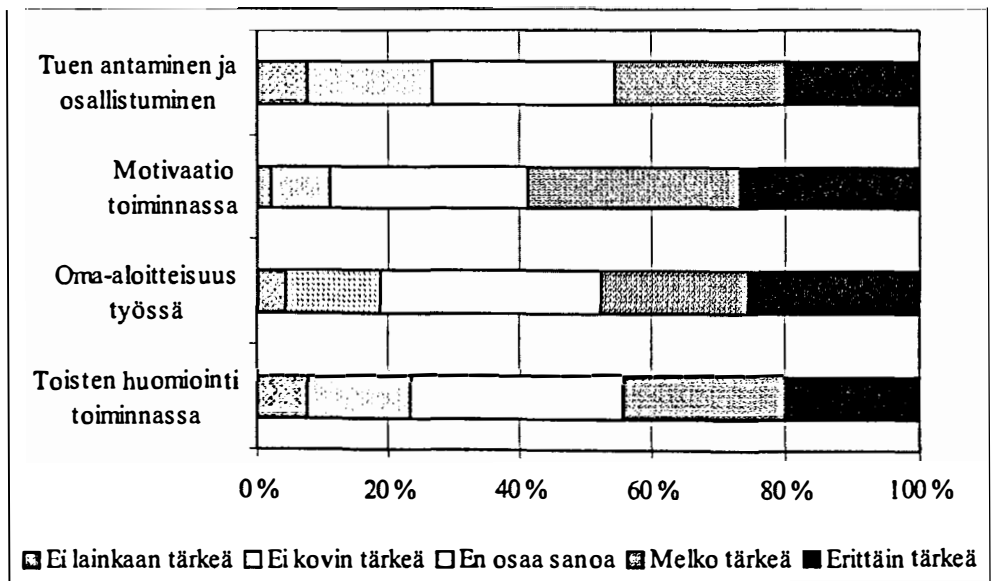
33% asiantuntijaohjajista ei pitänyt sosiaalisia taitoja kovinkaan merkityksellisinä arviointikohteina organisaatiotoiminnassa. Tulos on henkilöstövoimavarojen johtamisen ja yleisen organisaatiokäyttämisen näkökulmasta mielenkiintoinen, mutta myös haastava pohdittaessa koko asiantuntijaorganisaation menestymisen perusedellytyksiä.

Seuraavana arviointialueena analysoidaan sitoutuminen, joka on henkilöstöjohtamisen ja siten ihmisten organisaatiotoiminnan arvioinnin kannalta keskeinen käsite. Täten on tärkeä tuntee johtajuudesta käsin, kuinka henkilöstövoimavarojen johtaminen vaikuttaa arvioinnin kautta ihmisten sitoutumiseen, uskollisuuteen organisaatiota ja toisia toimijoita kohtaan. Tarkastelemme sitoutumista sekä yhteisöllisten että yksilöllisten tekijöiden perusteella. Yhteisöllisillä tekijöillä viitataan siihen, miten henkilö on valmis palvelemaan ja auttamaan omaa yhteisöään Yksilölliset tekijät liittyvät mitattuina motivoitumiseen ja sitoutumiseen oman työn kehittämisessä. Sitoutumista mittaavina yksittäisinä tekijöinä käytettiin tuen antamista ja osallistumista, motivaatiota, omaaloitteisuutta sekä toisten huomiointia.

Arvioidessaan alaistensa osaamisia, taitoja ja toimintatapoja sitoutumisen kautta, asiantuntija-johtaja toimii kuvion neljä mukaan. Motivaatio toiminnassa eli se mistä ihminen saa organisa-



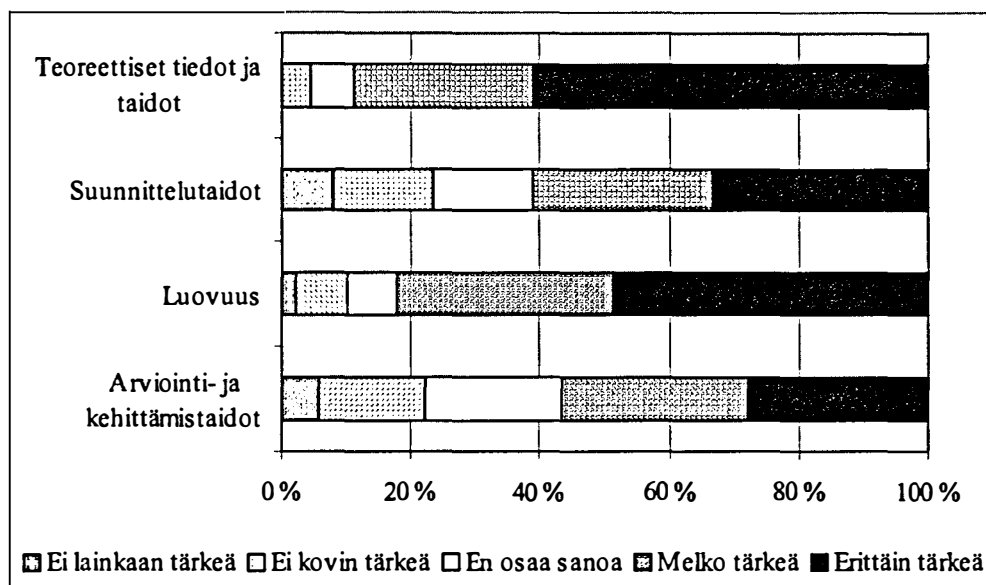
Kuvio 3. Johtajien käsitykset sosiaalisten taitojen merkityksestä toiminnassa. (n1=90)



Kuvio 4. Sitoutumisen merkitys asiantuntijajohtajan arviointialueena. (n1=90)

tiotoiminnalleen syyt menetellä tietyllä tavalla on tärkeintä johtajan arvioissa sitoutumista toiminnassa. Suurin osa johtajista (59% n=53) siten piti oman arvioinnin kannalta motivaatiota toiminnassa tärkeänä. Tämän todennäköisesti selittää se, että johtaja kuitenkin otaksuu sitoutumisen

ensisijaisesti tulevan motivaation kautta ja hänellä esimiehenä on mahdollisuus ohjata ihmistä toivottuun suuntaan motivoimalla. Muiden muuttujien osalta tärkeydessä päädyttiin, kuvion neljä mukaisesti, noin 45% luokkaan. Koko arviointialueen osalta vastausasteikolla keskiarvo oli 3,47.



Kuvio 5. Johtajien mielipiteet tiedonhallintataidoista organisaatiotoiminnassa. (n1=90)

Huomioitavaa jokaisen neljän kohteen osalta on "en osaa sanoa" vastausten tasaisen jakautumine eli keskiarvo 31%. Sitoutuminen käsitteenä on lähes selvä, mutta hallinnon ja johtamisen kautta usein vaikeasti avautuva. Tulokset asiantuntijajohtajan arvioinnin osalta on koottu viiteen osioon. Viimeisenä eli viidentenä kokonaisuutena käsitellään tiedonhallintataidot. Laaja-alaisesta tiedonhallintataitojen käsitteestä on olemassa erilaisia määrittelyjä. Tässä tutkimuksessa tiedonhallintataidoilla tarkoitetaan kognitiivisen ajattelun mukaisesti taitoja käyttää informaatiota, ratkaista ongelmia ja ajatella luovasti. Tiedonhallintataidot voidaan nähdä organisaatiotoiminnan kannalta välttämättöminä taitoina. Edelleen huomioimalla hallinnan ja johtamisen näkökulma organisaatiotoiminnan analyysissä, niin päädyttiin seuraaviin johtajan arviointikohteisiin: teoreettiset tiedot ja taidot, suunnittelutaidot, luovuus, ja arviointi- ja kehittämistaidot. Tuloksia on esitetty oheisessa kuviossa viisi.

Kuten kuvio viisi osoittaa niin asiantuntijajohtajat arvostavat ja odottavat alaisiltaan kovasti organisaatiotoiminnassa tiedonhallintataitoja (vrt. vastausasteikon keskiarvo 3,96). Erityisesti teoreettisia tietoja ja taitoja (89% n=80) pidetään osaamisen, taitojen ja toimintatapojen tärkeänä peruselementtinä yhdessä luovuuden (82% n=74) kanssa, ja jopa niin keskeisinä, ettei

kukaan ilmoittanut teoreettisten tietojen ja taitojen olevan "ei lainkaan tärkeitä". Myös suunnittelu taidot sekä arviointi- ja kehittämistaitoja johtajat korostavat, sillä vähemmän tärkeinä ko. arviointikohtia piti vain hieman yli viidesosa vastaajista. Summattaessa esitetyt viisi arviointialuetta tai osiota eli ammatillinen kehitys, toimintataidot, sosiaaliset taidot, sitoutuminen ja tiedonhallintataidot, voitiin lopulta vertailla niiden välisiä suhteita. Kysyttäessä viiden henkilöstöjohtamisen arviointialueen keskinäistä painotus ja tärkeysjärjestystä niin asiantuntijajohtajat muodostivat seuraavan tärkeysjärjestyksen: toimintataidot 33% (ts. kolmasosa piti tärkeimpänä arviointialueena), tiedonhallintataidot 29%, ammatillinen kehitys 18%, sitoutuminen 12% ja sosiaaliset taidot 8%. Yksittäisiä arviointikohteita, joista siis muodostettiin viisi em. arviointialuetta, oli kaikkiaan 22. Jokainen niistä on tärkeä osa organisaatiotoiminnan arviointia ja johtamista, mutta johtajia pyydettiin kuitenkin kertomaan omasta mielestä kolme merkittävintä. Nämä kolme olivat (ei järjestyksessä) työmenetelmien hallinta, teoreettiset tiedot ja taidot, ja työn laatu.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen ulottuvuus

Henkilöstöjohtamista voidaan lähestyä lähinnä kahdesta pääulottuvuudesta eli välineellisestä ja humanistisesta ulottuvuudesta (Stone 2002, 10). Välineellinen tai instrumentaalinen näkemys (kova näkemys) painottaa rationaalista, määrällistä ja strategista ihmisjohtamisen ulottuvuutta. Suorituskyvyn ja yleisen organisatorisen kilpailukyvyn parantaminen ovat korostuneita. Sen sijaan humanistisessa painotuksessa (pehmeä näkemys) yritetään yleistä strategiaa ja kilpailukykyä lähestytään johtamalla työntekijöiden osaamista, sitoutumista, työssä viihtymistä, työhön mukautumista ja motivaatiotekijöitä. Työntekijät nähdään aktiivisina vaikuttajina organisaation tavoitteiden hyväksi eikä niinkään rationaalisina yksikköinä (ts. passiivisina) tai toiminnan osina tehokkuudessa. Tässä tutkimuksessa ei ole suosittu tiettyä näkemystä vaan henkilöstöjohtamista on pyritty lähestymään kokonaisvaltaisesti, koska molemmista suuntauksista tarvitaan vaikutteita strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Johtamisajattelu kuitenkin painottuu lievästi humanistiselle puolelle, koska organisaatiokäyttäytymisen ja asiantuntijaorganisaation henkilöstöjohtamisessa asiantuntijat tulee ensisijaisesti nähdä kehittyvinä, yhteistyöhön kykenevinä, osallistuvina, sitoutuneina ja luottamusta arvostavina toimijoina.

Henkilöstöjohtamista on siten lähestytty ihmisten hankintaan, perehdyttämiseen, sitoutumiseen, motivointiin, huoltoon, luottamukseen ja kehittämiseen liittyvien kartoitusten avulla. Työn organisointiin, muotoiluun, palkitsemiseen ja yle-

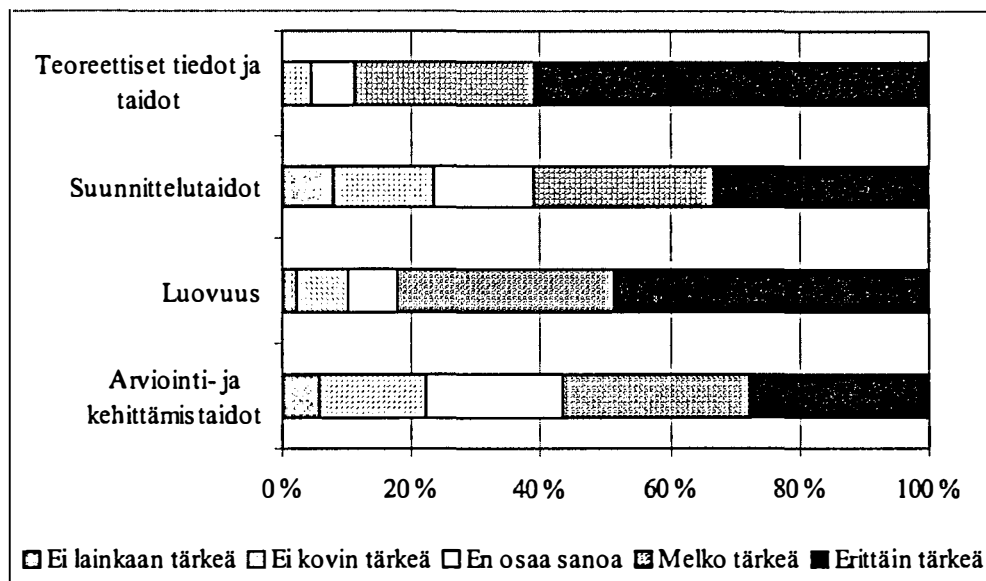
seen toimintastrategiaan kiinnitetään myös huomiota. Taulukoituina tuloksina esitetään tässä yhteydessä, tutkimusongelman kaksi mukaisesti, ainoastaan henkilöstövoimavarojen johtamisen ulottuvuuden keskeisimmät havainnot. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan keskeisimpinä tulee siten käsitellä johtamisen substanssisidonnainen toimintatapa sekä sitoutumisen, luottamuksen ja yhteistyön problematiikka. Ensimmäisenä tarkastellaan vahvasti esille nousutta asiantuntijajohtajan substanssiorientoituneisuutta eli ohjautuvuutta ensisijaisesti ajatella ja toimia johdettavan asiantuntijalan lähtökohdista.

Taulukon yksi mukaan lähes 70% asiantuntija-johtajista näkee johtamisensa hyödylliseksi etenkin asiantuntija-alan näkökulmasta, viidesosan epäroidessa ja lopun 10% ollessa erimieltä. Tätä vahvistaa myös aikaisemmin tutkimuksen tuloksissa korostunut organisaatiotoiminnan painotus, jonka mukaan toimintataitojen ja tiedonhallintataitojen johtaminen arvioinnin kautta korostuu. Substanssiorientoituneisuutta tukivat myös johtajien näkemykset, joiden mukaan 66% piti johtamisessa keskeisinä asioina työn ammatillisesta haasteesta ja syvyydestä huolehtimisen ja ainoastaan 18% oli sitä mieltä, että johtajan ei tarvitse tuntea tarkoin alaistensa ammatillisen työn sisältöä. Substanssiin läheisesti perustuva johtamistapa korostaa siten keskeisesti johdettavaan alaan liittyviä tai sieltä esiin nousevia näkemyksiä.

Toisena keskeisenä tuloksena nousi esiin am. sitoutumisen, luottamuksen ja yhteistyön kokonaisuus. Hypoteettisesti asiaa haluttiin lähestyä monisyisesti juuri siksi, että aikaisemmat tutki-

Taulukko 1. Johtajan tulee selkeästi tukea alaistensa oman alan osaamista. (n1=90, n2=12)

	n	%
Eri mieltä	9	10,00
Ei tiedä	19	21,11
Samaa mieltä	62	68,89
Yhteensä	90	100,00



Kuvio 5. Johtajien mielipiteet tiedonhallintataidoista organisaatiotoiminnassa. (n1=90)

Huomioitavaa jokaisen neljän kohteen osalta on "en osaa sanoa" vastausten tasaisen jakautumine eli keskiarvo 31%. Sitoutuminen käsitteenä on lähes selvä, mutta hallinnon ja johtamisen kautta usein vaikeasti avautuva. Tulokset asiantuntijajohtajan arvioinnin osalta on koottu viiteen osioon. Viimeisenä eli viidentenä kokonaisuutena käsitellään tiedonhallintataidot. Laaja-alaisesta tiedonhallintataitojen käsitteestä on olemassa erilaisia määrittelyjä. Tässä tutkimuksessa tiedonhallintataidoilla tarkoitetaan kognitiivisen ajattelun mukaisesti taitoja käyttää informaatiota, ratkaista ongelmia ja ajatella luovasti. Tiedonhallintataidot voidaan nähdä organisaatiotoiminnan kannalta välttämättöminä taitoina. Edelleen huomioimalla hallinnan ja johtamisen näkökulma organisaatiotoiminnan analyysissä, niin päädyttiin seuraaviin johtajan arviointikohteisiin: teoreettiset tiedot ja taidot, suunnittelutaidot, luovuus, ja arviointi- ja kehittämissaidot. Tuloksia on esitetty oheisessa kuviossa viisi.

Kuten kuvio viisi osoittaa niin asiantuntijajohtajat arvostavat ja odottavat alaisiltaan kovasti organisaatiotoiminnassa tiedonhallintataitoja (vrt. vastausasteikon keskiarvo 3,96). Erityisesti teoreettisia tietoja ja taitoja (89% n=80) pidetään osaamisen, taitojen ja toimintatapojen tärkeänä peruselementtinä yhdessä luovuuden (82% n=74) kanssa, ja jopa niin keskeisinä, ettei

kukaan ilmoittanut teoreettisten tietojen ja taitojen olevan "ei lainkaan tärkeitä". Myös suunnittelu taidot sekä arviointi- ja kehittämissaitoja johtajat korostavat, sillä vähemmän tärkeinä ko. arviointikohtia piti vain hieman yli viidesosa vastaajista. Summattaessa esitetyt viisi arviointialuetta tai osiota eli ammatillinen kehitys, toimintataidot, sosiaaliset taidot, sitoutuminen ja tiedonhallintataidot, voitiin lopulta vertailla niiden välisiä suhteita. Kysyttäessä viiden henkilöstöjohtamisen arviointialueen keskinäistä painotusta ja tärkeysjärjestystä niin asiantuntijajohtajat muodostivat seuraavan tärkeysjärjestyksen: toimintataidot 33% (ts. kolmasosa piti tärkeimpänä arviointialueena), tiedonhallintataidot 29%, ammatillinen kehitys 18%, sitoutuminen 12% ja sosiaaliset taidot 8%. Yksittäisiä arviointikohteita, joista siis muodostettiin viisi em. arviointialuetta, oli kaikkiaan 22. Jokainen niistä on tärkeä osa organisaatiotoiminnan arviointia ja johtamista, mutta johtajia pyydettiin kuitenkin kertomaan omasta mielestä kolme merkittävintä. Nämä kolme olivat (ei järjestyksessä) työmenetelmien hallinta, teoreettiset tiedot ja taidot, ja työn laatu.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen ulottuvuus

Henkilöstöjohtamista voidaan lähestyä lähinnä kahdesta pääulottuvuudesta eli välineellisestä ja humanistisesta ulottuvuudesta (Stone 2002, 10). Välineellinen tai instrumentaalinen näkemys (kova näkemys) painottaa rationaalista, määrällistä ja strategista ihmisjohtamisen ulottuvuutta. Suorituskyvyn ja yleisen organisatorisen kilpailukyvyn parantaminen ovat korostuneita. Sen sijaan humanistisessa painotuksessa (pehmeä näkemys) yritetään yleistä strategiaa ja kilpailukykyä lähestytään johtamalla työntekijöiden osaamista, sitoutumista, työssä viihtymistä, työhön mukautumista ja motivaatiotekijöitä. Työntekijät nähdään aktiivisina vaikuttajina organisaation tavoitteiden hyväksi eikä niinkään rationaalisina yksikköinä (ts. passiivisina) tai toiminnan osina tehokkuudessa. Tässä tutkimuksessa ei ole suosittu tiettyä näkemystä vaan henkilöstöjohtamista on pyritty lähestymään kokonaisvaltaisesti, koska molemmista suuntauksista tarvitaan vaikutteita strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Johtamisajattelu kuitenkin painottuu lievästi humanistiselle puolelle, koska organisaatiokäyttäytymisen ja asiantuntijaorganisaation henkilöstöjohtamisessa asiantuntijat tulee ensisijaisesti nähdä kehittyvinä, yhteistyöhön kykenevinä, osallistuvina, sitoutuneina ja luottamusta arvostavina toimijoina.

Henkilöstöjohtamista on siten lähestytty ihmisten hankintaan, perehdyttämiseen, sitoutumiseen, motivointiin, huoltoon, luottamukseen ja kehittämiseen liittyvien kartoitusten avulla. Työn organisointiin, muotoiluun, palkitsemiseen ja ylei-

seen toimintastrategiaan kiinnitetään myös huomiota. Taulukoituina tuloksina esitetään tässä yhteydessä, tutkimusongelman kaksi mukaisesti, ainoastaan henkilöstövoimavarojen johtamisen ulottuvuuden keskeisimmät havainnot. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan keskeisimpinä tulee siten käsitellä johtamisen substanssisidonnainen toimintatapa sekä sitoutumisen, luottamuksen ja yhteistyön problematiikka. Ensimmäisenä tarkastellaan vahvasti esille nousutta asiantuntijaohjattajan substanssiorientoituneisuutta eli ohjautuvuutta ensisijaisesti ajatella ja toimia johdettavan asiantuntijalan lähtökohdista.

Taulukon yksi mukaan lähes 70% asiantuntijaohjattajista näkee johtamisensa hyödylliseksi etenkin asiantuntija-alan näkökulmasta, viidesosan epäroidessä ja lopun 10% ollessa erimieltä. Tätä vahvistaa myös aikaisemmin tutkimuksen tuloksissa korostunut organisaatiotoiminnan painotus, jonka mukaan toimintataitojen ja tiedonhallintataitojen johtaminen arvioinnin kautta korostuu. Substanssiorientoituneisuutta tukivat myös johtajien näkemykset, joiden mukaan 66% piti johtamisessa keskeisinä asioina työn ammatillisesta haasteesta ja syvyydestä huolehtimisen ja ainoastaan 18% oli sitä mieltä, että johtajan ei tarvitse tuntea tarkoin alaistensa ammatillisen työn sisältöä. Substanssiin läheisesti perustuva johtamistapa korostaa siten keskeisesti johdettavaan alaan liittyviä tai sieltä esiin nousevia näkemyksiä.

Toisena keskeisenä tuloksena nousi esiin am. sitoutumisen, luottamuksen ja yhteistyön kokonaisuus. Hypoteettisesti asiaa haluttiin lähestyä monisyisesti juuri siksi, että aikaisemmat tutki-

Taulukko 1. Johtajan tulee selkeästi tukea alaistensa oman alan osaamista. (n1=90, n2=12)

	n	%
Eri mieltä	9	10,00
Ei tiedä	19	21,11
Samaa mieltä	62	68,89
Yhteensä	90	100,00

Taulukko 2. Alaisten sitoutuminen työhön vaatii johtajan aktiivista toimintaa. (n1=90, n2=12)

	n	%
Eri mieltä	36	40,00
Ei tiedä	26	28,89
Samaa mieltä	28	31,11
Yhteensä	90	100,00

mukset ovat todistaneet asiantuntijoiden johtamisen vaikeutta. Koko lähtöasetelma - asiantuntija johtajana - oli siten otollinen lähestyttäväksi henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Herääkin kysymys, että liittyykö asiantuntijoiden johtamisen problematiikka ensisijaisesti itse johdettaviin asiantuntijoihin, johtajiin vai molempiin? Siten sitoutumisen, luottamuksen ja yhteistoiminnan kolminaisuus voidaankin perustellusti nähdä kulmakivenä henkilöstövoimavarojen johtamisen problematiikan avaamisessa tai ainakin osittaisessa ratkaisemisessa.

Taulukosta kaksi voi nähdä, kuinka 40% mukaan johtajan aktiivista toimintaa ei niinkään vaadita sitoutumisen tueksi. Aktiivisen ja osallistuvan johtamisen kannalla on noin kolmannes ja vajaa kolmannes ei tiedä tai osaa ottaa kantaa väitteeseen. Aikaisemmat tulokset johtajan organisaatiotoiminnan arvioinnista tukevat myös tätä löydöstä eli sitoutumisen, eikä myöskään sosiaalisten taitojen, arviointi ei saanut merkittävää painoarvoa suhteessa muihin arvioinnin alueisiin. Luottamus voidaan nähdä avaimena sitoutumiseen ja yhteistyö vastaavana sosiaalisiin taitoihin, ja päinvastoin. Edellä mainittua tukee myös se, että 46% ei osannut ottaa kantaa kysyttäessä johtajan toiminnasta lisätä luottamusta toimijoiden välille. Vain reilu kolmannes näki asian johtamisen vaatimuksena. Vastaavasti ainoastaan 36% vastaajista piti johtajan eräänä keskeisenä tehtävänä yhteistyöverkoston rakentamisen ja nyt ko. asiaan 41% ei osannut sanoa näkökulmaansa.

Muiden henkilöstövoimavarojen johtamisen

osa-alueiden johtopäätöksiin, kuten ihmisten hankintaan, perehdyttämiseen, motivointiin, huoltoon, kehittämiseen, työn organisointiin ja työn muotoiluun ja palkitsemiseen, tulokset eivät antaneet perusteita. Todettakoon kuitenkin, että näihin henkilöstövoimavarojen johtamisen kysymyksiin tuli prosentuaalisesti paljon vastauksia kohtaan en osaa sanoa. Se, että esimiehet eivät osaa ottaa kantaa selkeisiin henkilöstöjohtamisen haasteisiin voi hyvin todennäköisesti olla signaali siitä, että ko. asiat eivät strategisesti ole kovin vahvasti asiantuntijajohtajilla hallinnassa. Organisaation yleistä toimintastrategiaa ei aina riittäväällä tarkkuudella tunnisteta, jolloin ei myöskään kovin lujaa sidosta voi odottaa organisaation yleisen toimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välille.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuten tuloksista voidaan havaita niin asiantuntijoiden toteuttamassa henkilöstövoimavarojen johtamisessa riittää haastetta. Tulosten mukaan niin arvioinnin kautta tapahtuvassa strategisessa ihmisjohtamisessa kuin myös käytännön henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Puutteita tai ongelmia näyttää olevan eniten, mm. vuorovaiikutukseen ja yhteisöllisyyteen liittyvien, sitoutumisen ja sosiaalisten taitojen käsittelyssä sekä yleensä epäyhtenäisessä tai "irralisessa" johtamisessa. Henkilöstöjohtamisen tulisi kuitenkin olla luonteeltaan strategista, jolloin parhaiten pystytään tarttumaan ko. aihe-alueen epäkohtiin.

Stone (2002, 22-24) korostaakin voimakkaasti, että ilman strategista henkilöstövoimavarojen näkemystä kysymys on vain nipusta irrallisia henkilöstöjohtamisen toimintoja. Irrallisilta toimintoilta yleensä puuttuu perimmäinen tarkoitus ja kokonaisuutta yhdistävä rakenne. Tutkimustulokset osoittivat, että asiantuntijajohtajat painottavat toimintaansa mieltymystensä mukaisesti eivätkä niinkään kokonaisvaltaisesti eli strategisesti organisaation edun mukaisesti. Asiantuntijajohtajat eivät nähtävästi sinänsä ole mikään poikkeusryhmä henkilöstövoimavarojen kontekstissa. Mutta kuitenkin he todennäköisesti ovat sellaisia johtajia, joilta puuttuu taito riittävästi irrottautua substanssistaan ja linkittää menestyksekkäästi henkilöstöjohtamisen keinot organisaation yleisiin strategiisiin tavoitteisiin.

Esimiesten tapaa arvioida asiantuntijoita voidaan luontevasti selittää attribuutioteorian näkökulmasta (Schaffer 2001). Asiantuntija arvostaa ammatillista osaamista, jonka johdosta kyseinen sisäinen tekijä ohjaa henkilöstön organisaatiotoiminnan arviointitapaa. Esimiesasiantuntijan on myös tiedollisesti helpointa arvioida henkilöstönsä ammatillista osaamista. Voidaan olettaa, että sosiaalisten ja yhteisöllisten tekijöiden arvioinnin laiminlyönti johtuu rajoitetun rationaalisuuden logiikan mukaisesti esimiesten omasta puutteellisesta kyvystä johtaa henkilöstöä ja yhteisöä. Samoin voi olla niin, että esimerkiksi sosiaalisia taitoja koskevan informaation saanti voi olla vaikeaa. Näin erityisesti silloin, jos esimiesten ja henkilöstön välinen vuorovaikutus ei ole luontevaa ja jokapäiväistä. Jatkuva dialogia, yhteisöllisyyttä ja interaktiivisuutta korostava organisaatiotoiminta voisi siten toimia yhtenä henkilöstöjohtamista ja organisaatiotoimintaa edistävänä ratkaisuna. Tuloksia selittää attribuutioteorian mukainen oletus, jonka mukaan asiantuntemusta edustavalle esimiehille on ylipäänsä palkitsevinta ja eniten onnistumisen kokemuksia tuovaa arvioida henkilöstön ammatillista osaamista.

Kuitenkin edellä esitetyt rajoitukset ovat ongelmia tehokkaan ja ihmiset kokonaisvaltaisesti huomioivan johtamisen kannalta. Asiantuntijaorganisaatiossa kyse on etenkin strategisen osaamisen johtamisesta eli eräänlaisesta kokonaisvaltaisesta ydinkyvykkyyksien johtamisesta (Hamel & Prahalad 1994, Syväjärvi & Stenvall 2003). Tällöin strategisen henkilöstöjohtamisen tulisi olla osa johtamisen sisältöä eikä pelkästään

kognitioon pohjautuvaa esim. toimintataitojen ja tiedonhallintataitojen merkitystä korostavaa. Tuloksemme puoltavat kokonaisvaltaisen, vuorovaikutteisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen vaatimusta sillä asiantuntijajohtajien näkökulma niin arviointiin kuin henkilöstövoimavarojen johtamiseenkin oli varsin kapea ja orientoitunut. Pfeffer ja Veiga (1999) korostavat toiminnan kokonaisvaltaisuutta ja systemaattisuutta. Yksittäiset henkilöstövoimavarojen painotukset tai muutokset harvoin tuottavat tulosta. Lisäksi he vaativatkin selkeitä panostuksia ihmispääoman hyväksi ja aitoa henkilöstövoimavarojen käytänteiden kokonaisvaltaista implementaatiota, jotta organisaatio menestyy. Becker ja Huselid (1998) vastaavasti nostavat esiin ongelman miten saada henkilöstövoimavarat aidosti hyödynnettyä. Tutkimustuloksemme asiantuntijajohtajista on yhtenäinen heidän tuloksen kanssa eli henkilöstövoimavarojen johtaminen on puutteellista ja henkilöstöjohtajat eivät juurikaan ymmärrä heidän oman alueensa ulkopuolisia asioita olemalla tässä tapauksessa varsin substanssiorientoituneita. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että asiantuntijajohtaja on valinnut strategiakseen ihmisistä lähtevän tiedonjohtamisen. Ihmisten suoritusten (kts. Dvir et al. 2002) arvioinnin ja kyvykkyyden käsitteilyssä tulee siten huomioida myös tiedonjohtamisen strategiat, koska johtaja näkee suhteellisen monotonisesti alaisen tiedonhaltijana ja prosessoijana. Hansen, Nohria ja Tierney (1999) korostavatkin käyttäytymistieteellisen personointistrategian kautta tiedonjohtamista dynaamista kehityskulkua. Epävarmuutta ihmisjohtamisen näkökulmasta aiheuttaa se, että tietoa ei johtamisen kautta juurikaan saada yhteiseen käyttöön.

Täten tutkimustulosten mukaan asiantuntijajohtajan henkilöstövoimavarojen johtamisen strategisuuden rikkoo erityisesti sitoutumisen ja sosiaalisten taitojen merkityksen osittainen laiminlyönti. Ivancevich ja Matteson (1999, 313-314) ovat todenneet, että johtamalla paremmin sosiaalisia taitoja ja sitoutumista saavutetaan organisatorista koheesiota. Yleinen suorituskkyky eli performanssi kasvaa yhteistyöhön kykenevien ihmisten kautta, jolloin ihmisjohtamisessakin vaaditaan yhteisöllisyyttä ja dialogia palvelevaa otetta. Sosiaalisia taitoja ja sitoutumista voidaan pitää toisiaan palvelevina käsitteinä. Sitoutuminen tulee ymmärtää johtajan näkökulmasta kolmella tavalla. Sitoutumisella tarkoitetaan orga-

nisaation päämäärien tunnistamista, osallisuutta toiminataan ja lojaalisuutta organisaatiota kohtaan. Sosiaaliset taidot ovat puolestaan yhteisöllisyyttä ja kollektiivista tehokkuutta palvelevia taitoja.

Meyer, Allen ja Topolnytsky (1998) mukaan organisaatio, joka pystyy huomioimaan työntekijöiden tarpeet tuottamalla mahdollisuuksia saavuttaa jotain ja huomioi ko. saavutukset saavutunutta organisaatiotoimintaa. Sitoutuneet toimijat vaativat yleensä vähemmän ohjausta ja johtamista sekä koituvat enemmän "hyödyksi" organisaatiolle pitkällä aikavälillä. Hewittin (1997) mukaan usein kuitenkin epäonnistutaan ydinosaamisen operatiivisessa hyödyntämisessä. Tutkimuksemme mukaan asiantuntijohtajuuteen perustuvissa toiminnoissa yksi epäonnistumisen syy voi olla sitoutumisen ja sosiaalisten taitojen merkityksen vähättely. Tutkimuksemme tulokset vahvistavat siten Hewittin ajatuksia integraatiologiikasta eli siitä miten voidaan hahmottaa uusia tapoja yhdistellä irrallista osaamista. Sitoutuminen ja sosiaaliset taidot edellyttävät johtajan asettautumista integraatiologiikan ytimeen, ts. henkilöstövoimavarojen johtajan tulee toimia integraatiologiikan linkkinä korostamalla esim. yhteisöllistä kompetenssia.

Tutkimustulosten mukaan sitoutumisen arvostuksen ja sen tukemisen tulisi siten vahvemmin näkyä henkilöstön johtamiseen. Sitoutuminen toimii kaksiosoitteisena käsitteenä eli vaatimuksena johtamistapaan (Lee et al. 2000) ja heijasteena organisaatiotoiminnan käytänteissä. Sitoutumisen suuremmalla paino-arvolla saadaankin lähes suora yhteys henkilöstövoimavarojen johtamisen ja työssä suoriutumisen välille. Beckerin ja Huselidin (1998) päätelmien mukaan henkilöstövoimavarojen järjestelmä vaikuttavaa suoraan työntekijän osaamiseen, motivaatioon ja työn yleiseen rakenteeseen. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat yksilön toimintatapaan, joka puolestaan kumuloituu operationaaliseksi toiminnaksi. Tutkimuksemme mukaan nimenomaan em. sitoutuminen ja toisaalta sosiaalisten taitojen jääminen taustalle on asiantuntijajohtamisen keskeisin ongelma. Tässä kaksiosoitteisessa kokonaisuudessa Bass et al. (2003) vaativat aktiivista ihmisjohtamista parempien suoritusten takuiksi. Passiivisuus eli reagoimattomuus tai sen hitaus, johtaa henkilöstöjohtamisen ja toisaalta organisaatiokäyttäytymisen vaikeaan problematiikkaan.

Sosiaalisten taitojen, yhteisöllisyyden ja kollektiivisen tehokkuuden näkökulma tuli tutkimustuloksissa esiin lähinnä ko. osaamisen vähäisenä arvostuksena. Tällä sektorilla vastakkainasettelu asiantuntijajohtamisessa voidaan löytää yksilö- ja kollektiivisen organisaatiotoiminnan välillä. Tutkimustulosten mukaan asiantuntijoiden toteuttama henkilöstövoimavarojen johtaminen mielletään ensisijaisesti yksilön toiminnan ja tarpeiden johtamiseksi. Tämä tulos saa tukea näkemyksistä (Avolio, Bass & Jung 1999), joiden mukaan muutostilanteen ihmisjohtamisessa keskeisiä taitoja ovat johtamisen idealisoiva, inspiroiva, intellektuaalisesti stimuloiva ja individualistisuutta korostavat toiminnot. Kelley ja Caplan (1993) ovat puolestaan tutkimuksessaan todenneet, kuinka yksilön toiminnassa menestys rakentuu etenkin yhteisöllisten taitojen varaan. Tällöin substanssidonnaisten kognitiotaitojen, kuten tutkimuksessa esiintyneet tiedonhallintataidot ja toimintataidot, merkitys ei saisi ihmisjohtamisessa saada liian suurta painoarvoa. Day (2000) onkin summannut em. vastakkainasettelun hyvin. Hän toteaa, soveltuen myös johtamiseen arvioinnin kautta ja henkilöstöjohtamiseen yleensä, että itse johtamisen kehittämisessä keskeistä on yksilön kapasiteetin ja potentiaalin lisääminen. Sen sijaan ihmisjohtamisen sektorin kehittämisessä keskeiseksi nousee johtajan sosio-organisaatorinen vuorovaikutus. Näyttää kuitenkin edelleen siltä, että asiantuntija noudattaa liian vahvasti samoja substanssiorientoituneita periaatteita toimi hän sitten operatiivisena työntekijänä (vrt. Syväjärvi & Stenvall 2003) tai henkilöstön johtajana. Fiedler (1996) on kritisoinut, että usein henkilöstöjohtamisen tutkimukselliset interventiot eivät tarpeeksi huomioi kuinka ihmisjohtamisessa ja organisaatiotoiminnassa on kyse vaikeista vuorovaikutustilanteista.

Tuloksissa esiintynyttä näkemysvajetta sosiaalisten taitojen suhteen on hyödyllistä käsitellä myös tehtävässä suoriutumisen näkökulmasta. Sosiaalisen oppimisteorian kautta tunnettu Bandura (1989; 1997, 79-113) on analysoinut yksilö- ja kollektiivista tehokkuutta (self-efficacy vs. collective efficacy). Näillä tarkoitetaan yksilö- tai kollektiivitason kyvykkyyttä, jossa kognitiiviset, sosiaaliset, emotionaaliset ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät organisoituvat ihmisen tietynlaiseksi toiminnaksi. Yksilö- ja kollektiivisentason tunteukset perustuvat ihmisen käsityksiin omasta ja muiden kyvykkyydestä. Tutkimustuloksista on

pääteltävissä, kuinka asiantuntijajohtajilla on epärealistiset käsitykset omasta ihmisjohtamisestaan yleensä ja organisaatiotoiminnan johtamisesta arvioinnin avulla. Asiantuntija on itsenäinen myös johtajana tukien arviointinsa ja henkilöstövoimavarojen johtamisensa substanssin mukaisen ydinosaamisen johtamiseen eikä niinkään yhteisöllisen osaamisen johtamiseen. Kollektiivisuus ja organisatorinen yhteisöllisyys voisi korostua paremmin esim. tavoitejohtamisen kautta. Busch (1998) mm. huomasi yksilötason kyvykkyyden ja päämääriin sitoutumisen olevan keskeisesti selittäviä tekijöitä tutkittaessa suhtautumista julkis-hallinnon tavoitejohtamiseen.

Parannettavaa siis näyttää johtamisessa organisaatiotoiminnan arvioinnin suhteen ja myös itse henkilöstöjohtamisessa. Etenkin informaatioteknologian esiinmarssi (Turban et al. 1999; Cabrera et al. 2001) vaatii, että muutosvalmiuskyky on yksilöiden ja kollektiivisen yhteisön osaamista. Tutkimuksessa esiin tulleiden arviointi ja henkilöstövoimavarojen epäkohtien korjaamiseksi tai edes osittaiseksi parantamiseksi, voidaan sitoutumisen ja sosiaalisten taitojen ongelmanratkaisuksi esittää mm. luottamuksen lisäämistä. Zandin (1997) mukaan tulevaisuuden organisaatioissa henkilöstönjohtaminen perustuu tiedon prosessointiin, luottamuksen rakentamiseen ja vallan sensitiiviseen käyttöön. Tieto nähdään osaamisen yhtenä perustana, luottamus vuorovaikutukseen perustuvana yhteisöllisten prosessien hallitsijana ja valta kahden em. toteuttajana. Vastaavaa hallinnollista ja johtajuuteen liittyvää toimintamallia ovat peräänkuuluttaneet useat viimeaikaiset näkemykset (Reina & Reina 1999; Harisalo & Stenvall 2003; Bass et al. 2003). Arviointi johtamisessa ja henkilöstöjohtaminen itsessään voidaankin yhä nähdä paitsi tarpeellisina niin myös hyvin haasteellisina elementteinä organisaatiolle. Niiden parempi hallinta ja hyödyntämisen taito kiistattomasti tuottavat kaivattua potentiaalia, koheesiota, luottamusta ja tehokkuutta koko organisaatiotoimintaan.

YHTEENVETO

Tässä artikkelissamme olemme keskittyneet henkilöstöjohtamiseen asiantuntijajohtajan toiminnan, käyttäytymisen ja osaamisen arvioinnin näkökulmista. Tutkimuksemme on kohdistunut henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokäyttäyty-

misen yhdistämiseen johtamis- ja arviointityön kautta. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä on ollut kaksi. Ensinnäkin olemme analysoineet sitä, miten asiantuntija toteuttaa henkilöstöjohtamista arvioinnin kautta. Toiseksi olemme olleet kiinnostuneita tekijöistä, jotka ovat keskeisellä sijalla asiantuntijan ihmisjohtamisessa.

Lähtökohtamme on ollut käsitys siitä, että henkilöstöjohtajuus on keskeiseltä osin käyttäytymiseen vaikuttamista. Tämä puolestaan riippuu henkilöstön käyttäytymistä koskevista havainnoista ja päätelmistä. Arviointi viittaa siihen, että on olemassa pysyväluonteisia kriteerejä, joiden suhteen esimies arvottaa henkilöstönsä käyttäytymistä.

Tutkimusaineistomme on ollut kysely, johon vastasi 90 sosiaali- ja terveyshallinnon toimialueella työskentelevää asiantuntijajohtajaa. Aineisto osoittaa konkreettisesti sen, että asiantuntijajohtaja arvioi henkilöstöään kapea-alaisesti lähinnä vain substanssiin perustuvan osaamisen kautta. Sen sijaan sosiaalisten taitoja tai sitoutumiseen liittyviä tekijöitä ei pidetä kovinkaan merkittävänä asioina. Kuitenkin sosiaalisten tekijöiden tärkeys on erittäin suuri sen perusteella, kuinka asiantuntijaorganisaatiot menestyvät. Tulokset viittaavatkin väärin ymmärrettyyn ja sisäistettyyn johtajuuteen. Kuvaavaa on, etteivät esimiehet usko omalla aktiivisella toiminnallaan edes kovin suurella määrällä kykenevänsä vaikuttavan henkilöstönsä sitoutumiseen.

LÄHTEET

- Aarrevaara, T., Ahonen, H. ja Öberg, J. (2003). Managing Experts of the Developers' Network. *Hallinnon Tutkimus*, 1, 4-17.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ja Jung, D. (1999). Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multi-factor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441-462.
- Bandura, A. (1989). Regulation of Cognitive Processes through Perceived Self-Efficacy. *Developmental Psychology*, September, 729-735.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: the Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman & Co.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. ja Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 2, 207-218.
- Becker, B. E. ja Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of

- Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Busch, T. (1998). Attitudes Towards Management by Objectives: An Empirical Investigation of Self-efficacy and Goal Commitment. *Scandinavian Journal of Management*, 14, 3, 289-299.
- Cabrera, A., Cabrera, E. F. ja Barajas, S. (2001). The Key Role of Organizational Culture in a Multi-system View of Technology-driven Change. *International Journal of Information Management*, 21, 3, 245-261.
- Davenport, T. H ja Beck, J. C (2001). Getting the Attention You Need. In *What Makes a Leader*. Harvard Business Review, U.S.A, 87-110.
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: a Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11, 581-614.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. ja Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. (1996). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Fiedler, F. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241-250.
- Fraune, C. A. ja Geringer, J. M. (1994). A Social Cognitive Approach to Examining Joint Venture General Manager Performance. *Group and Organization Management*, June, 240-262.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. Jr. ja Koppaske, R. (2002). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Eleventh edition. McGraw-Hill, New York.
- Hamel, G. ja Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School press, Boston, Massachusetts.
- Hansen, M. T., Nohria, N. ja Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, March-April, 106-116.
- Harisalo, R. ja Stenvall, J. (2002). Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Harisalo, R. ja Stenvall, J. (2003). Trust as Capital. The Foundation of Management. Chapter III in Huotari, M.-L. and Iivonen, M. (eds.) *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations*. Idea Group Publishing.
- Hewitt, G. (1997). Corporate Strategy and Human Resources: New Mind Sets for New Games, 39-47. In Ulrich, D., Losey, M. R. and Lake, G. (eds.) *Tomorrow's HR Management - 48 Thought Leaders Call for Change*. John Wiley & Sons. New York.
- Ivancevich, J. M. ja Matteson, M. T. (1999). *Organizational Behavior and Management*. Fifth edition. McGraw-Hill International Editions, Singapore.
- Keiley, R. ja Caplan, J. (1993). How Bell Labs Creates Star Performers. *Harvard Business Review*, July-August, 128-139.
- Knight, D., Durham, C. C. ja Locke, E. (2001). The Relationship of Team Goals, Incentives and Efficacy to Strategic Risk, Tactical Implementation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44, 2, 326-338.
- Kotter, J (1988). *The Leadership Factor*. The Free Press. New York.
- Lee, K., Carswell, J. J. ja Allen, N. J. (2000). "A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-Related Variables. *Journal of Applied Psychology*, October, 799-811.
- Martiko, M. J. (1995). The Nature and Function of Attribution Theory within the Organizational Sciences. In Martiko, M.J. (Ed.) *Attribution Theory: An Organizational Perspective*. St. Lucie Press, Delray Beach, FL, 7-14.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ja Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a Changing World of Work. *Canadian Psychology*, 2, 83-93.
- Pfeffer, J. ja Veiga, F. (1999). "Putting People first for Organizational Success". *Academy of Management Executive*, 13, 2, 37-48.
- Reina, D. ja Reina, M. (1999). *Trust & Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationship in Your Organization*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Ninth edition. Prentice Hall International. New Jersey.
- Schaffer, B. S (2001). Board Assessment of Managerial Performance. An Analysis of Attribution Processes. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 2, 95-115.
- Stenvall, J. (1995). *Herrasmiestaidoista asiantuntijatiitoon*. Painatuskeskus. Hallintohistoriakomitea. Helsinki.
- Stone, R. J. (2002). *Human Resource Management*. Fourth edition. John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Sveiby, K-E ja Lloyd, T (1987). *Managing Knowhow*. Bloomsbury. London.
- Syväjärvi, A. ja Stenvall, J. (2003). Ydinosaaminen asiantuntijan organisaatiokäyttäytymisen johtajana. *Hallinnon Tutkimus*, 2, 116-127.
- Syväjärvi, A., Stenvall, J., Jurvansuu, H. ja Harisalo, R. (2003). Management of Technological Health Services Promotes the Organizational Performance and the Quality of Human Life. *American Society on Aging*. ASA Publication, Washington. (In press)
- Turban, E., McLean, E. ja Wetherbe, J. (1999). *Information Technology for Management*. John Wiley and Sons, Inc. New York.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 1-2, 124-134.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley and Sons, New York.
- Vuori, J. (2000). Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatio- ja johtamisvertailut. Salminen, A. (toim.) *Hallintovertailun metodologia*, 107-129. Vaasan yliopiston julkaisuja, Vaasa.
- Zand, D. E. (1997). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power*. New York: Oxford University Press.
- Winstanley, D. ja Stuart-Smith, K. (1996). Policing Performance: the Ethics of Performance Management. *Personnel Review*, Summer, 66-84.