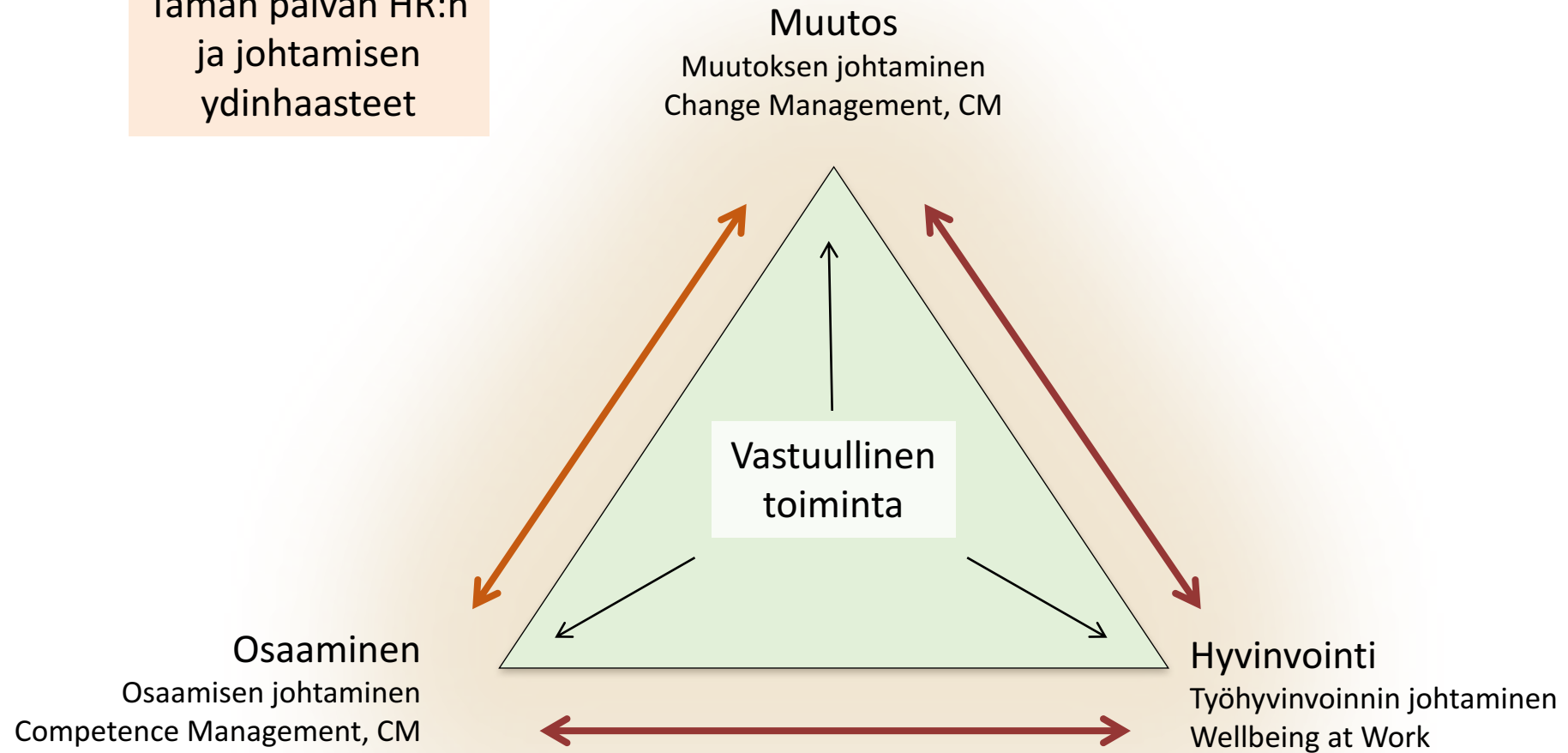


HR:N JA ESIMIESTEN ROOLIT MUUTOKSEN JA HYVINVOINNIN (strategisessa) JOHTAMISESSA

* /<##()??!!??*



Tämän päivän HR:n
ja johtamisen
ydinhaasteet

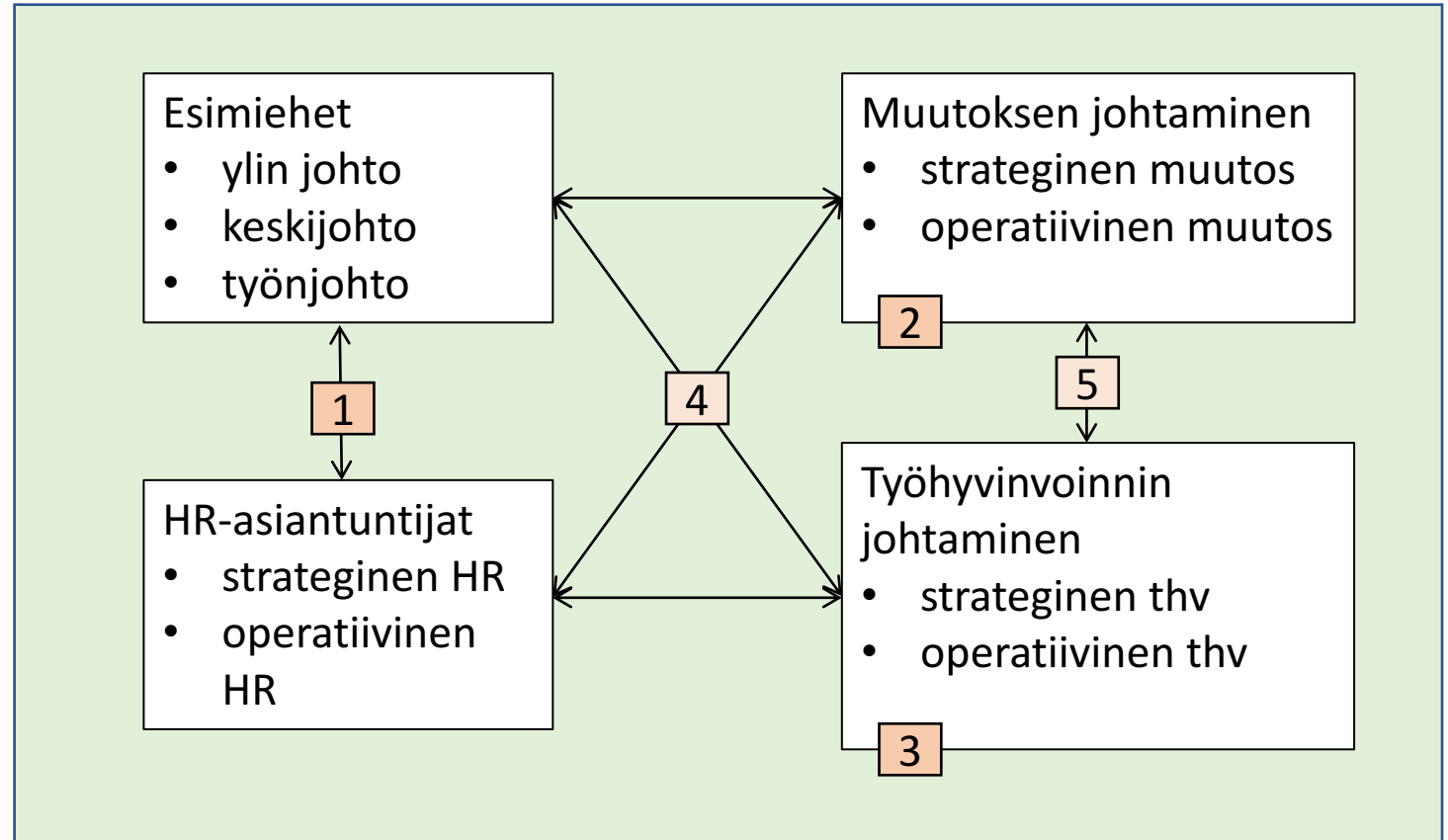


Erilaisten johtamisten kehittämisen haasteet ylipäättään...?

- Valtaosa 'hyvän johtamisen' periaatteista palautuu yksinkertaisiin antiikin aikaisiin tai raamatullisiin hyveisiin:
- Klassiset hyveet: käytännöllinen viisaus, rohkeus, oikeamielisyys, kohtuullisuus
- Kristilliset hyveet: mm. oikeudenmukaisuus, viisaus, itsehillintä; lähimmäisen rakastaminen ja kunnioittaminen
- Miten nämä näkyvät tämän päivän valtiollisessa, organisaatioiden ja ihmisten johtamisessa
- Esimerkkinä toimimisen vaikeus: niillä, jotka ovat vallassa ja jotka opettavat ja ohjaavat on suurempi vastuu (vrt. Laajasalo-kohu; SK 16.3.2018: Aalto EE:n työhyvinvointi ja johtaminen)
- Pitäisikö esimerkiksi johtamista kehittävien organisaatioiden tai koulutusta ja kasvatusta edistävien organisaatioiden olla esimerkillisiä omassa toiminnassaan
 - ➔ **LIVING LAB** (käyttäjälähtöinen innovointi, kokeilu kehittävässä yksiköissä)

Sisältö

- Esimiesten ja HR:n muuttuvat roolit ja työnjako (erityisesti strategisessa johtamisessa)
- Muutoksen johtaminen
- Työhyvinvoinnin johtaminen



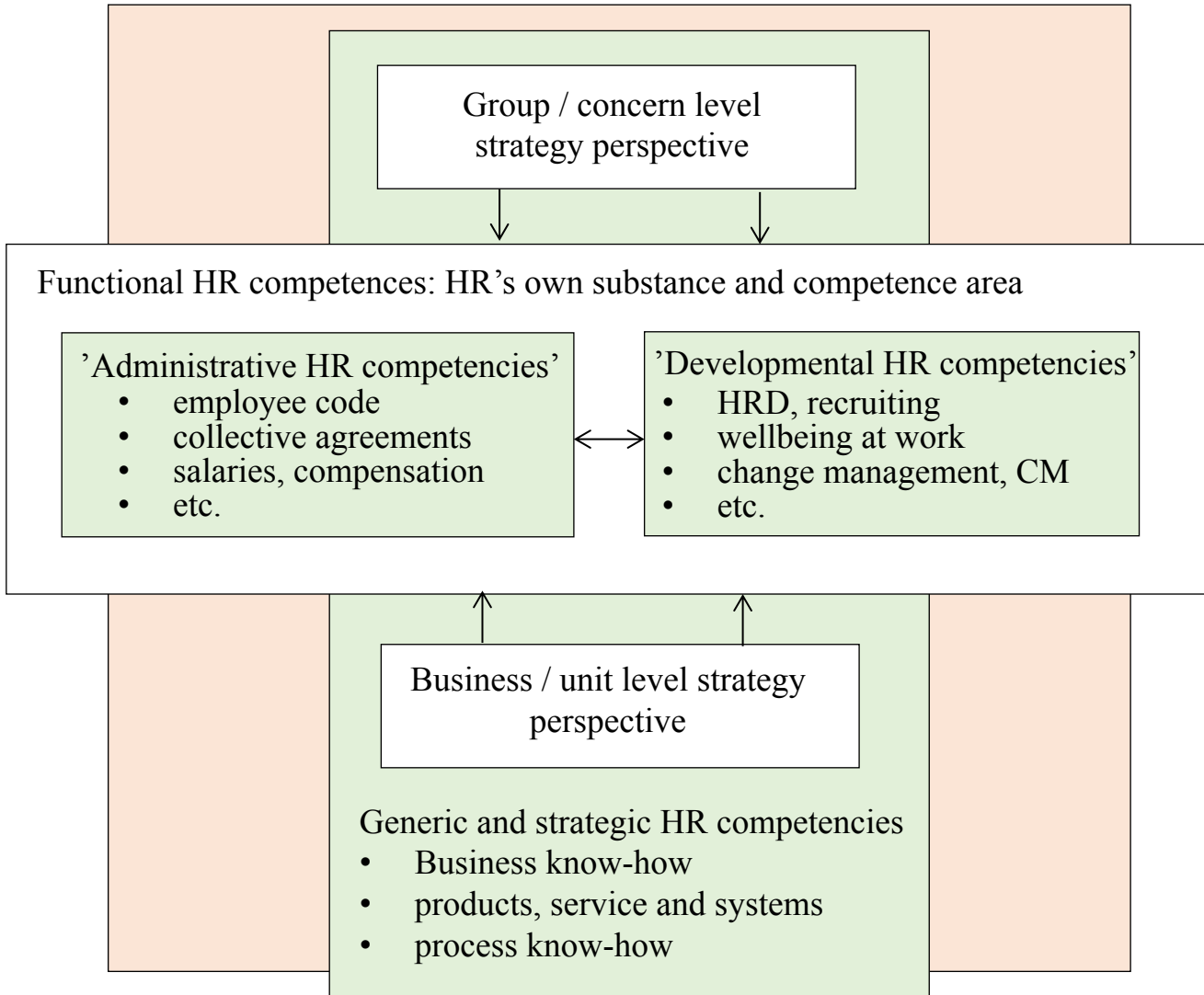
Laine, P. (2013) Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa.

Laine, P. (2018) HR as a change agent? HR in implementation of strategic and everyday change.

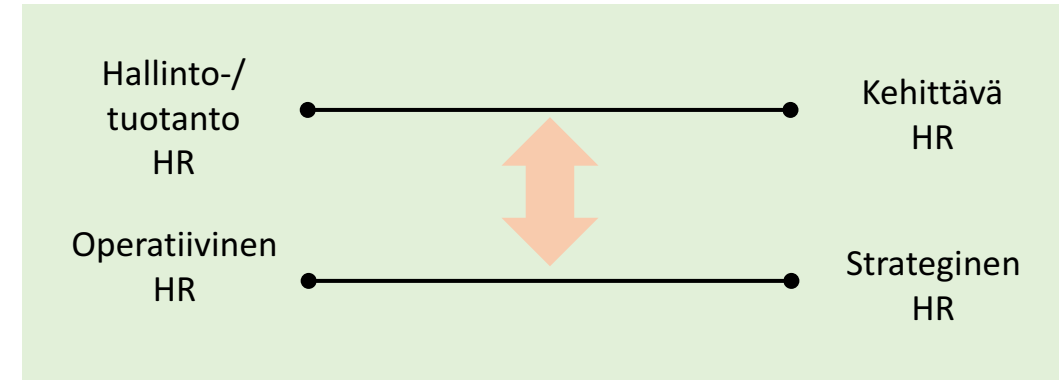
HR:n roolin muutokseen liittyviä havaintoja

- Tiukka talous on vaikuttanut HR-resursseihin ja toimintatapoihin; back to basics?
- TuotantoHR:n ulkoistukset
- HR-vastuiden siirtoa esimiehille; esimiesten kouluttaminen; nettiohjattu HRM
- Lisääntyneet vaatimukset liiketoiminta- (ydintoiminta-) lähtöisyydestä
- 'Ikuinen kaipuu' strategisesta asemasta
- "It's time to split HR"

1 Esimiesten ja HR:n muuttuvat roolit ja työnjako (erityisesti strategisessa johtamisessa)

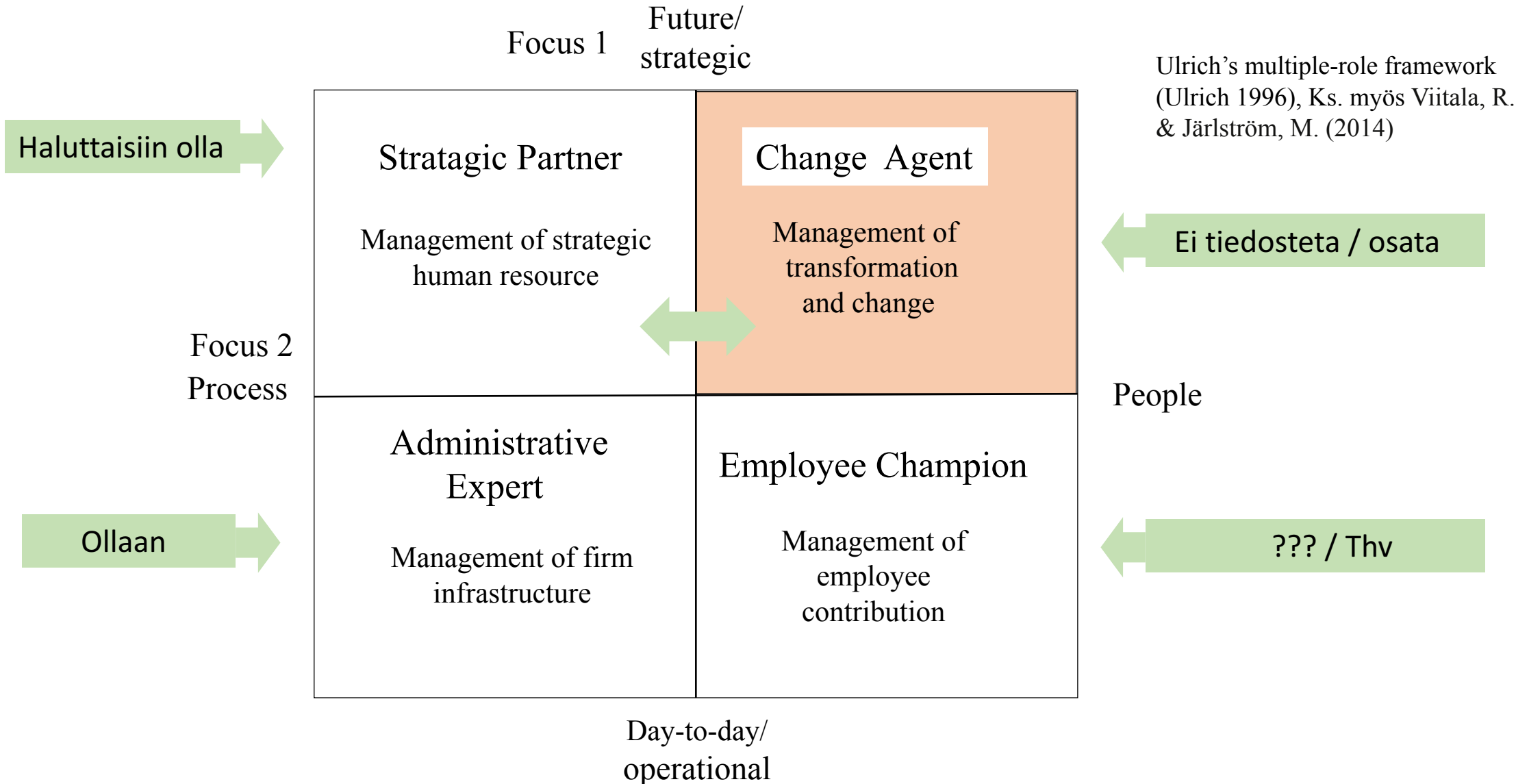


Mikä on strategista HR:ää?



E.g. Alfes et al. 2010; Storey 1992; Ulrich 1997;
Ulrich et al. 1995, 2013, 2015; Welch & Welch
2012

1 Esimiesten ja HR:n muuttuvat roolit ja työnjako (erityisesti strategisessa johtamisessa)

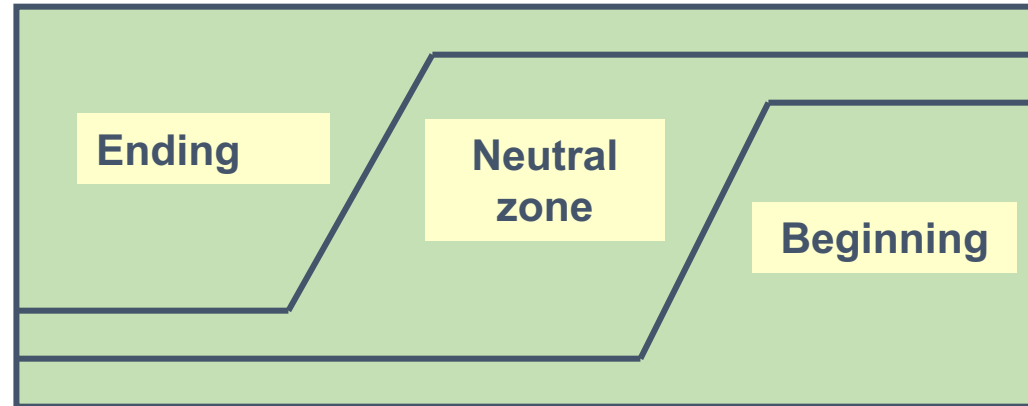


Yleisiä havaintoja / sisältöä

- Google scholar haku "change management": yli puoli miljoonaa viitettä -> suosittu aihe, tietoa on. Omassa HR as a change agent? -tutkimuksessa 30 teorianäkökulmaa...
- Käytännön hyödyntäminen siihen nähden vähäistä? Ainakin omien tutkimushavaintojen perusteella HR:ssä... Paradoksi: kaaos vs. liiallinen yksinkertaistaminen. Oma ajattelu.
- Eniten hyödynnetty vaihemalleja Lewinin (1947) tradition pohjalta (mm. Kotter) -> Bridges (1995)
- Kolme prosessia: juridinen, logistinen ja psykologinen (transitio, Bridges)
- Perinteinen näkökulma: osallistaminen ja tasot
- Muutosstrategia puuttuu? 'Geneerisen muutosstrategian idea', pitäisikö hyödyntää...



Vrt Lewin:
• un-freezing
• moving
• re-freezing



Vaiheiden sisältö;
katso tarkemmin
Bridges, W. (1995) *Managing Transitions. Making the Most of Change*. London: Nicholas Brealey Publishing.



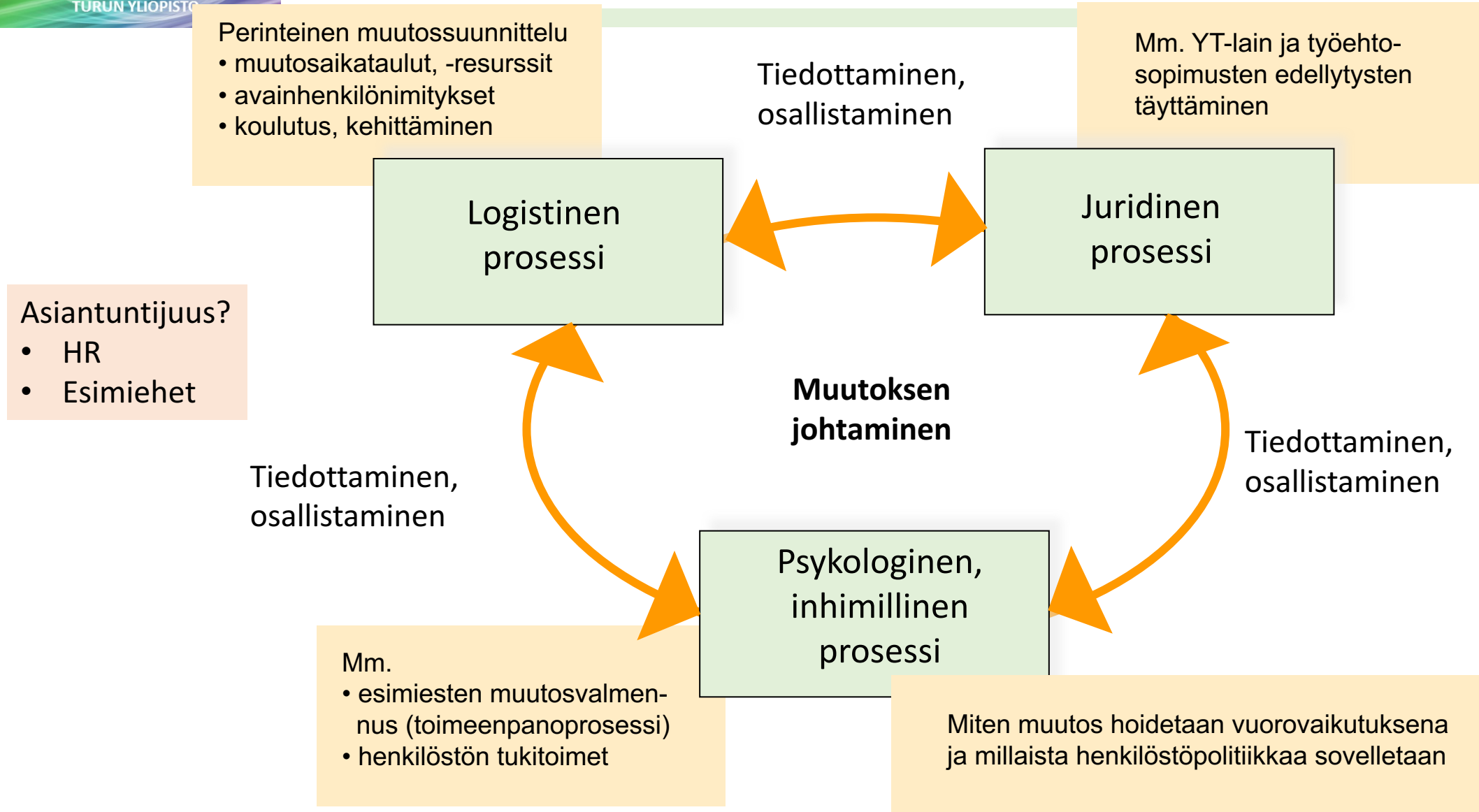
Transitio, psykologinen prosessi: todellinen muutos tapahtuu vasta kun psykologinen muutos tapahtuu. (Vrt. transformaatio: syvälinen muutos mm. liiketoimintakonsepteissa)



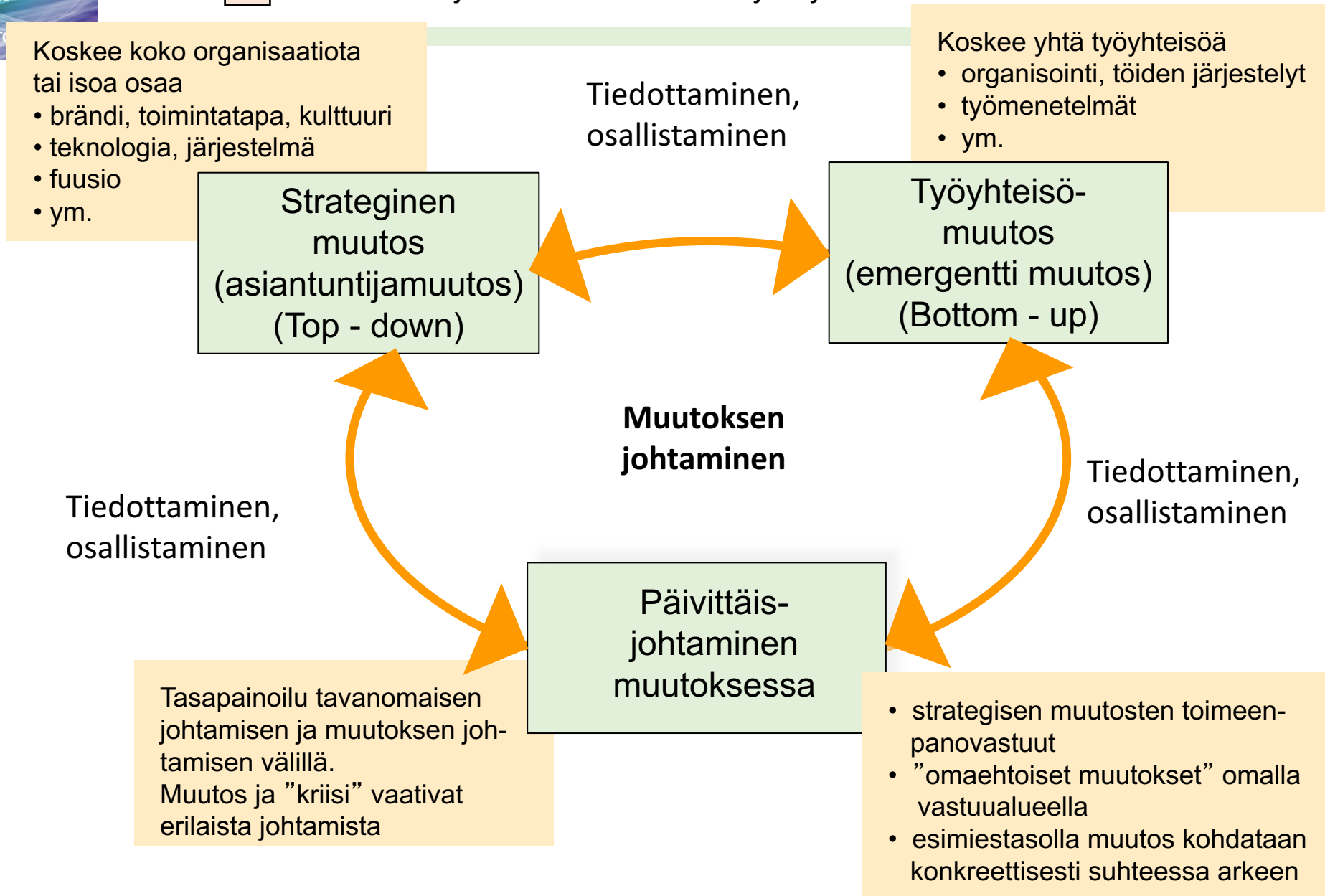
Transitio edellyttää, että joudutaan olemaan myös ”neutraalilla alueella”, jossa vanha maailma on hylätty, mutta uusi ei vielä tunnu omalta.

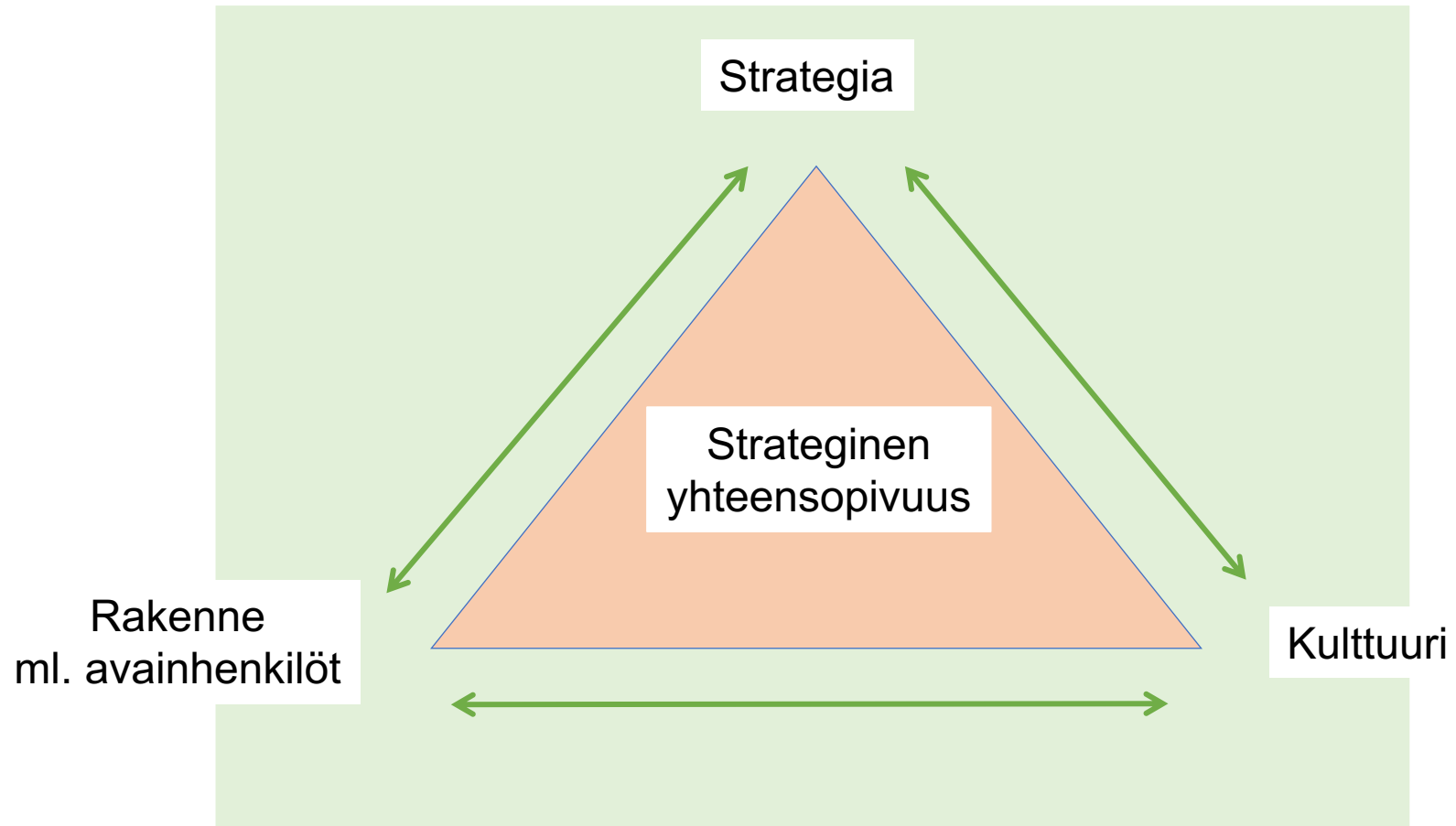


Vaiheet eivät ole selväraja-isiä ja ne ovat osin päällekkäisiä: muuttuja on yhtä aikaa eri vaiheissa



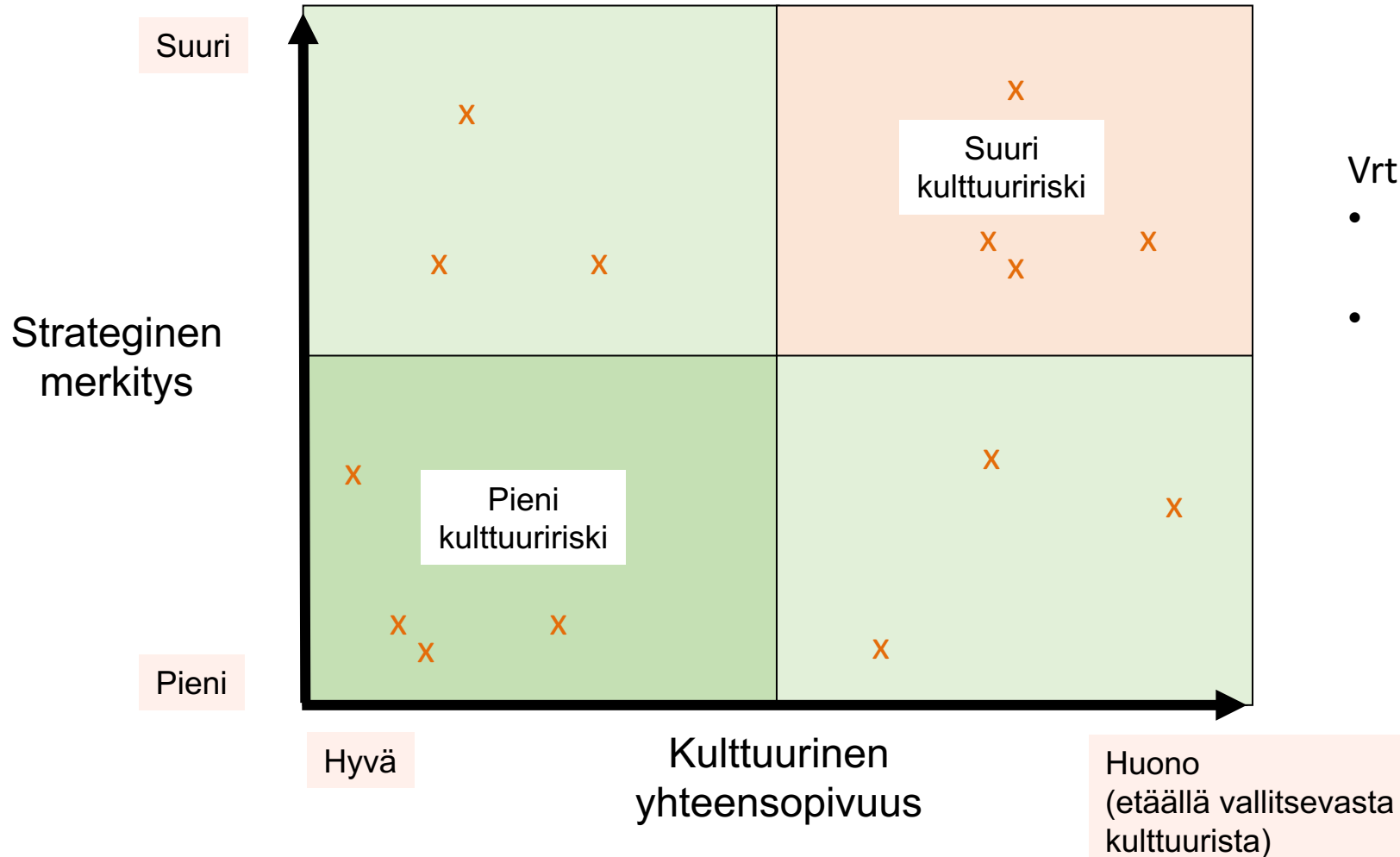
2 Muutoksen johtaminen: suunnat ja lajit





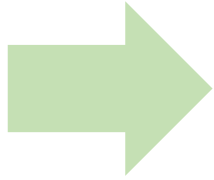
2 Muutoksen johtaminen: Syytä muistaa 2

Kulttuuririskimatriisi Deal, T., Kennedy, A., Harbison, F., & Myers, C. (1982) *Corporate Cultures*.
Reading, MA: Addison-Wesley.



Vrt.

- suurten keskusliikkeiden asiakaspalvelukonseptit
- NPM (New Public Mgt) -kokemukset



Esimerkki kulttuuririskin toteutumisesta yliopistojen tulosjohtamisessa (Kallio 2015):

- ”Managerialismi on kiistatta kaventanut erityisesti yliopistojen tapauksessa kollegiaalisuutta ja demokraattista päätöksentekoa.
- Organisaatioiden ylätasolla tapahtuneet muutokset ovat myös luoneet eräänlaisen kahden kriteeristön ongelman: ammattilaisbyrokratioissa vaikuttavat toisaalta ammattikuntien omat perinteiset toiminnallisen tuloksellisuuden ja laadunarvioinnin kriteerit, toisaalta tulosjohtamisen mukanaan tuomat ammattikuntien ulkopuolisten, ei-ammattilaisten, laatimat kriteerit.
- Yleinen suuntaus vaikuttaa olevan, että ammattilaisbyrokratioiden tuottavuuden ja laadun kriteerit määritellään yhä enemmän rahoittajien, ei niinkään ammattilaisten tai heidän professionaalisten järjestöjensä toimesta.”

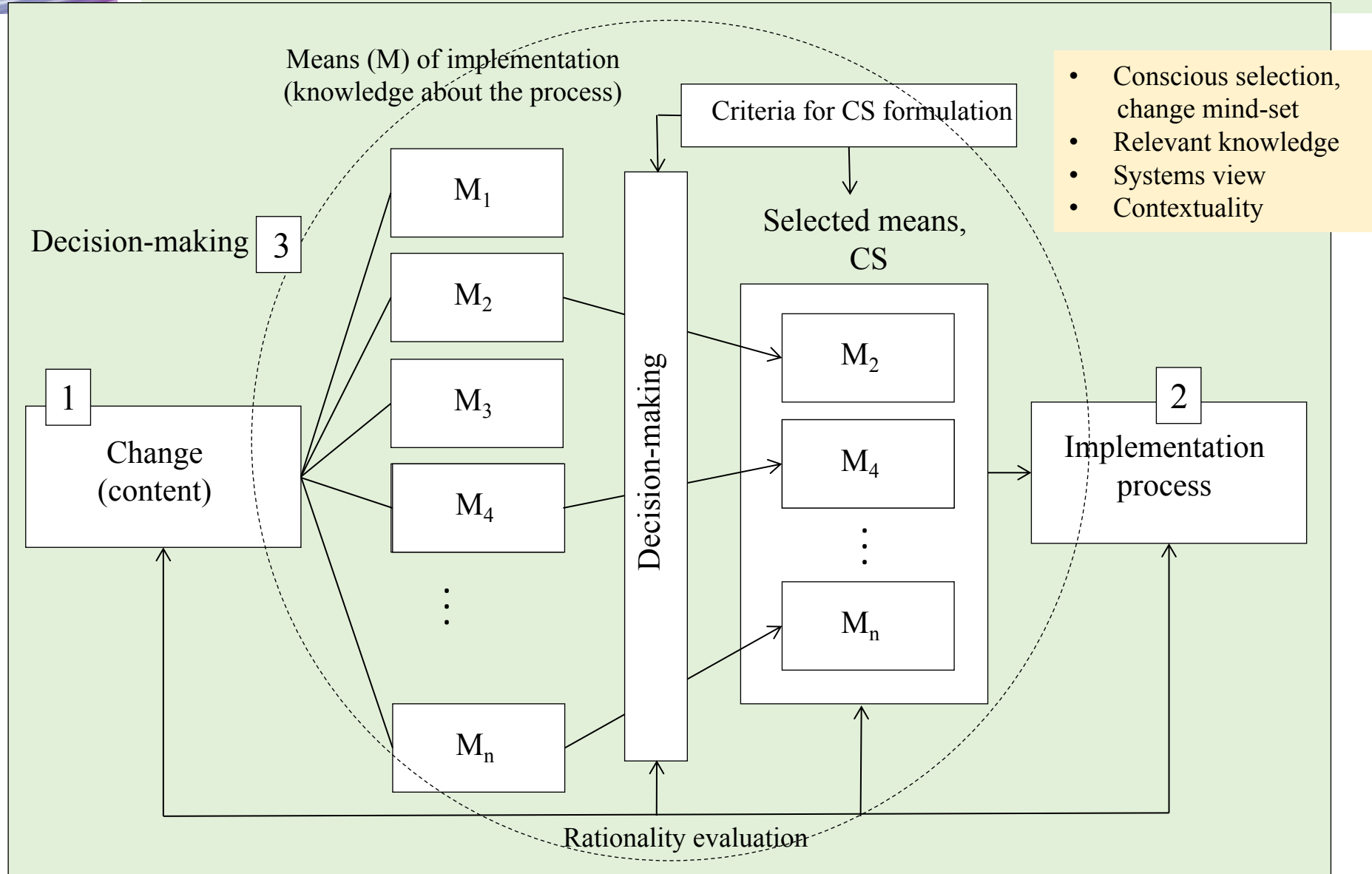
Onko muutos syntynyt muutostrategisen päätöksenteon tuloksena?



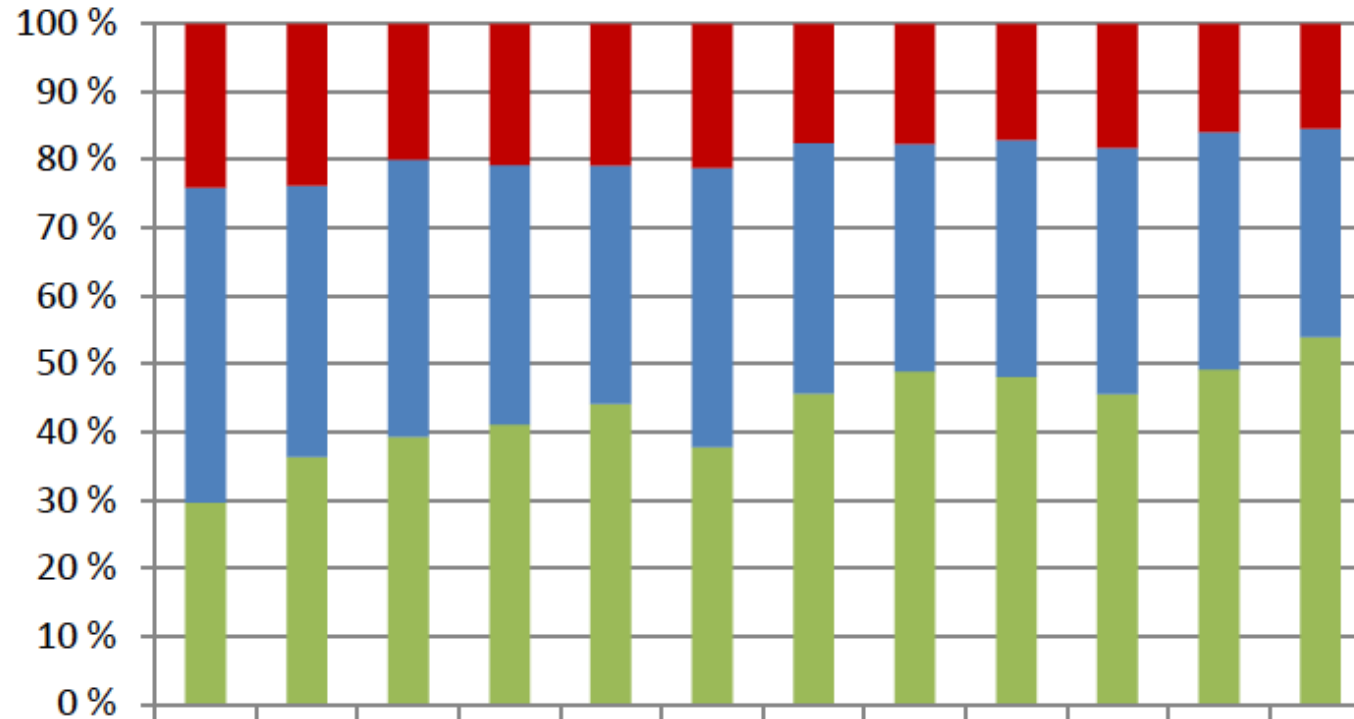
Muutosstrategian elementit

- Asioiden näkeminen muutoksina: change mind-set
- Muutostietoon perustuva rationaalinen keinojen valinta
- Systeminen kokonaisnäkemys
- Kontekstuaalisuuden huomioonotto: kulttuurit, toimialat, tilanteet

2 Muutoksen johtaminen: muutosstrategia



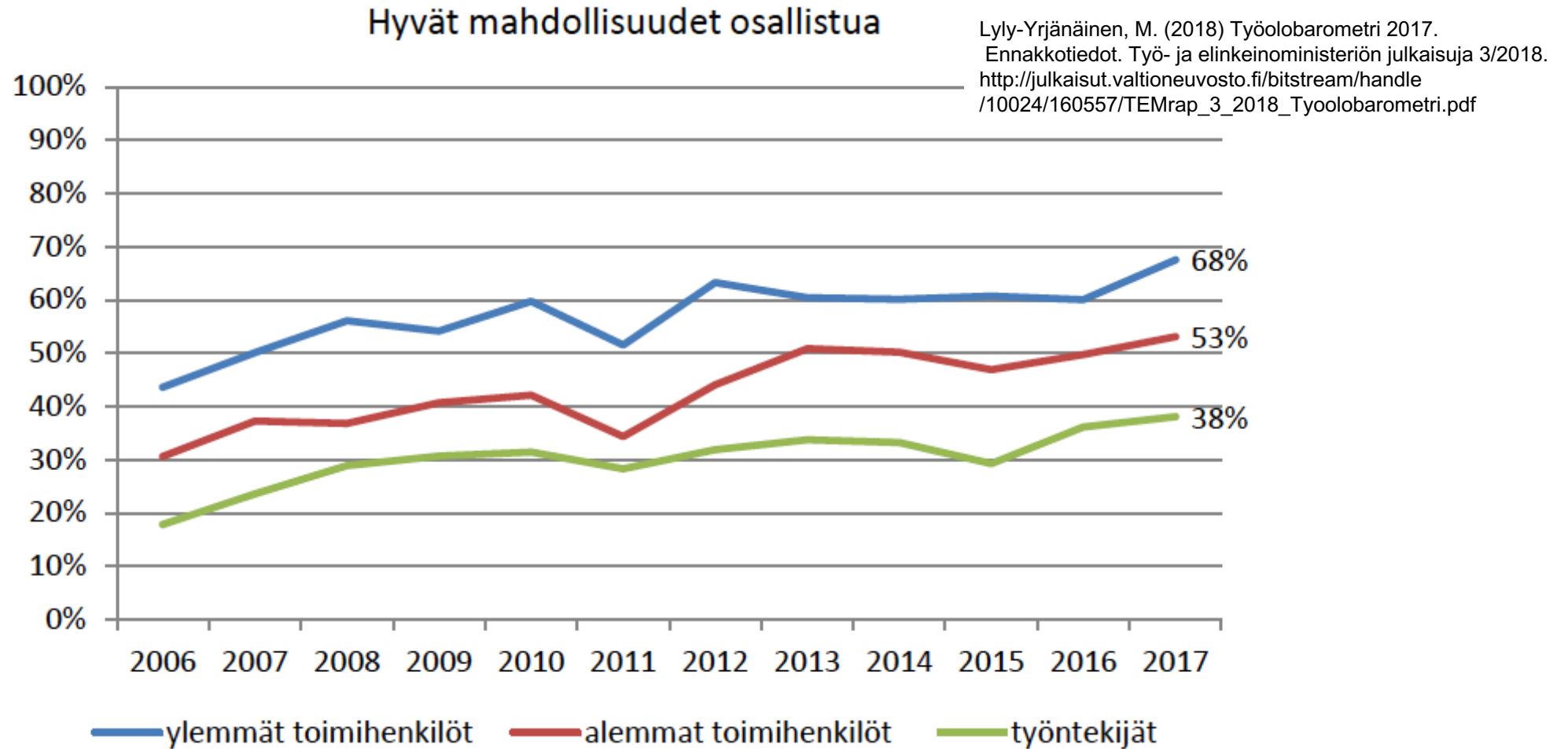
Mahdollisuudet osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen 2006–2017 (TEM 2018)



Lyly-Yrjänäinen, M. (2018) Työolobarometri 2017. Ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 3/2018. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160557/TEMrap_3_2018_Tyoolobarometri.pdf

■ heikot	24%	24%	20%	21%	21%	21%	18%	18%	17%	18%	16%	15%
■ jonkinlaiset	46%	40%	41%	38%	35%	41%	37%	33%	35%	36%	35%	31%
■ hyvät	30%	36%	39%	41%	44%	38%	46%	49%	48%	46%	49%	54%

Mahdollisuudet osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen 2006–2017 (TEM 2018)



- Change Management -tiedon hyödyntäminen? – yleensäkin johtamisoppien hyödyntämisen haaste
- HR ei pidä itseään erityisenä muutososaajana suhteessa linjajohtoon – HR ei ole aito muutosagentti roolimallien tarkoittamassa mielessä. Aidon strategisen roolin roolin kehittymistä haittaa enemmän organisaatiokulttuuri kuin HRn oma halu ja osaaminen
- Jos yksi asia pitäisi nimetä: ylimmän johdon henkilökohtainen sitoutuminen osallistaviin muutosprosesseihin -> miten?
- Muutosstrategista ajattelua puuttuu yleensäkin? Kysytään mikä on (liiketoiminta)strategiasi? Ei kysytä mikä on muutosstrategiasi
- Tavallisimpia käytännössä 'kouluttavat strategiat': ensin johto/asiantuntijat määrittelee muutoksen sisällön ja sitten järjestetään muutuskoulutusta (yleensä esimiehille)

Sisältöä

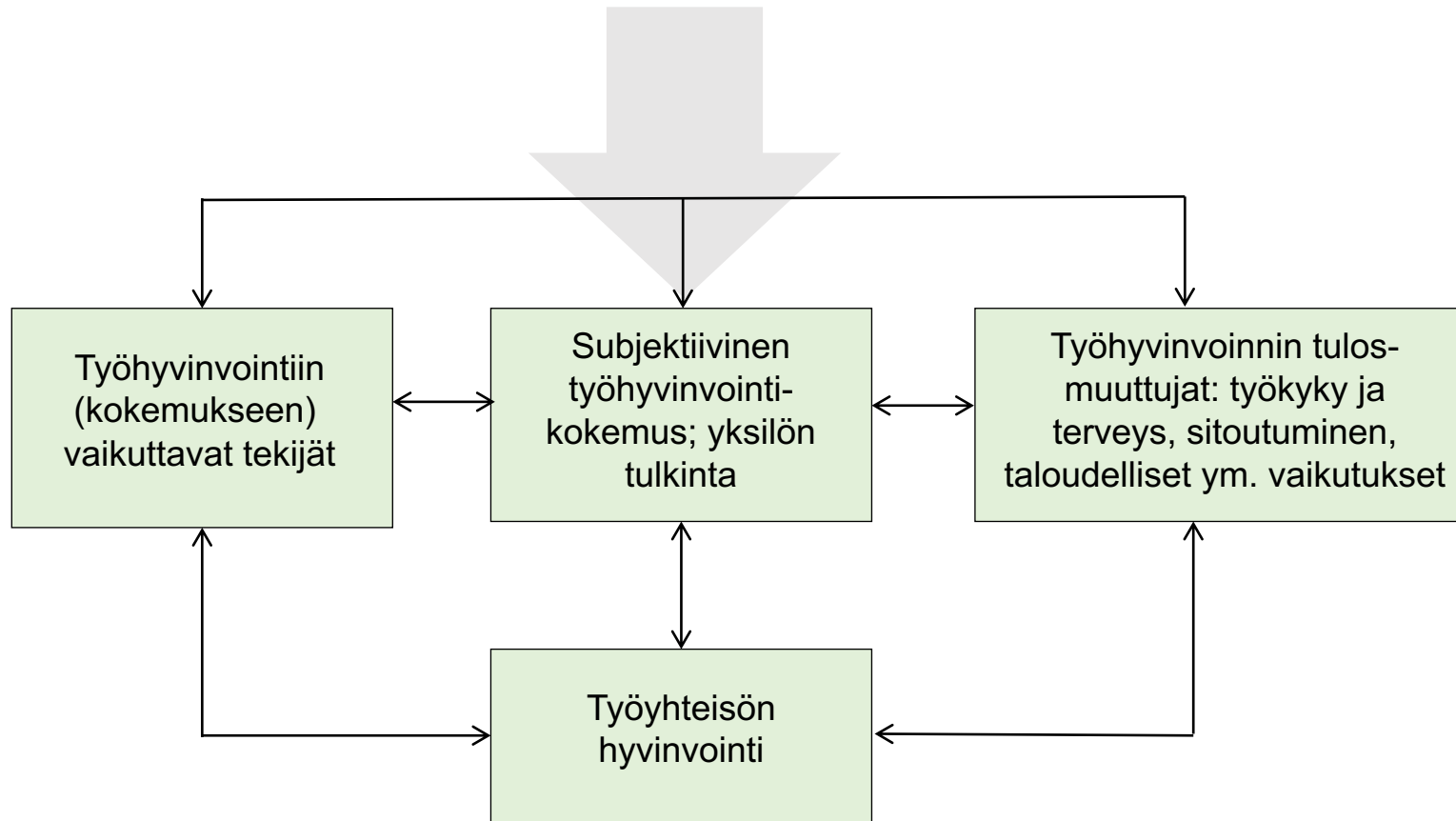
- Työhyvinvoinnin käsite: subjektiivinen thv ja laaja-alainen hahmotus
- Mitä johdetaan kun johdetaan työhyvinvointia: osatekijöiden purkua
- Yhteenvetoa: 'malli'

3 Työhyvinvoinnin johtaminen: käsitetaustaa

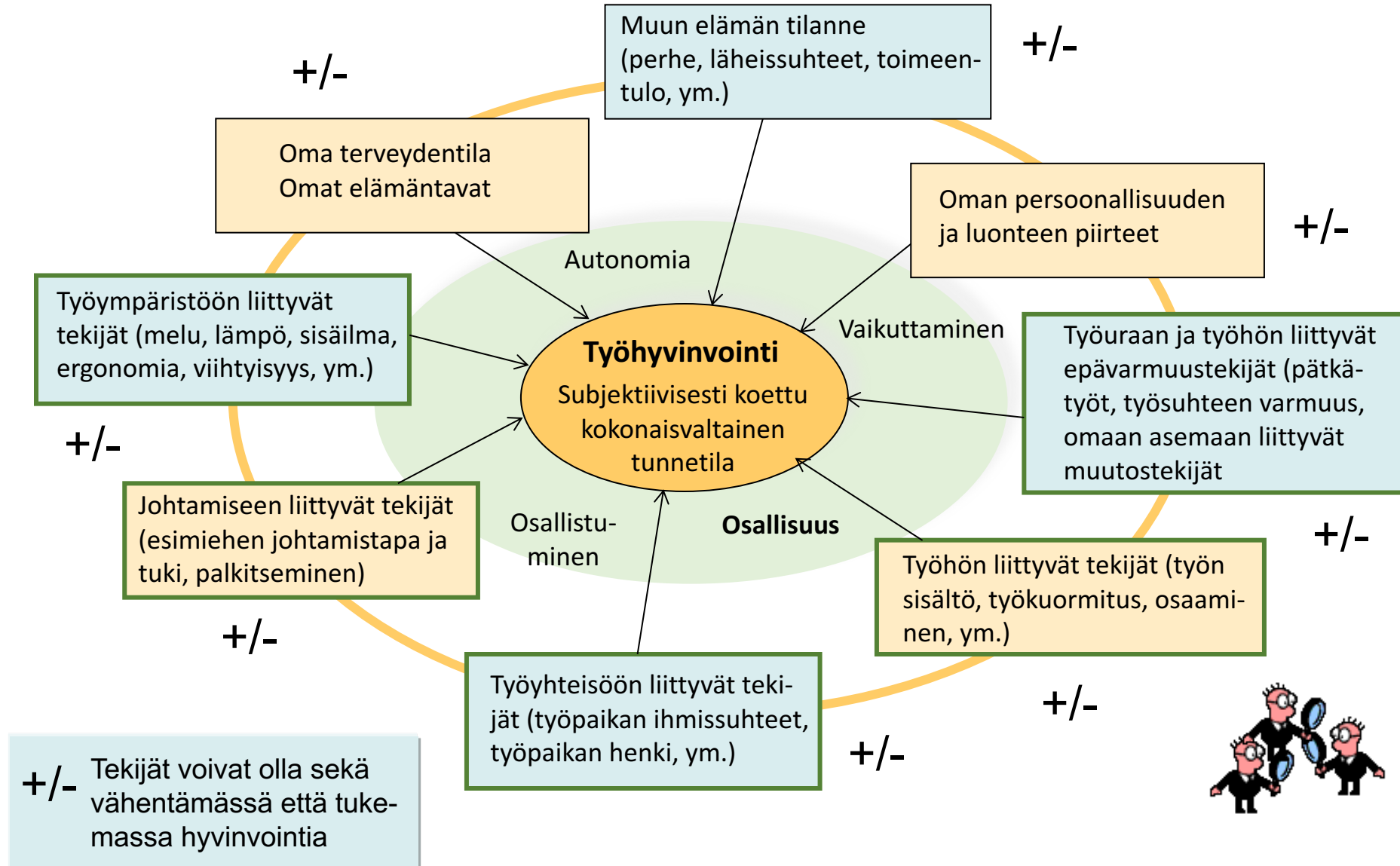
Stressi- ja työuupumustraditio,
tasapainoteoreettinen tutkimus

↔ Lähtökohtana subjektiivinen
työhyvinvointi (subjective wellbeing, SBW) ↔

Hyvinvointitutkimus,
onnellisuustutkimus



3 Työhyvinvoinnin johtaminen: vaikuttavat tekijät



Työn, tavoitteiden
ja työolosuhteiden
kehittäminen ja sovittaminen
yksilöjen voimavaroihin

Kehittävä
strategia

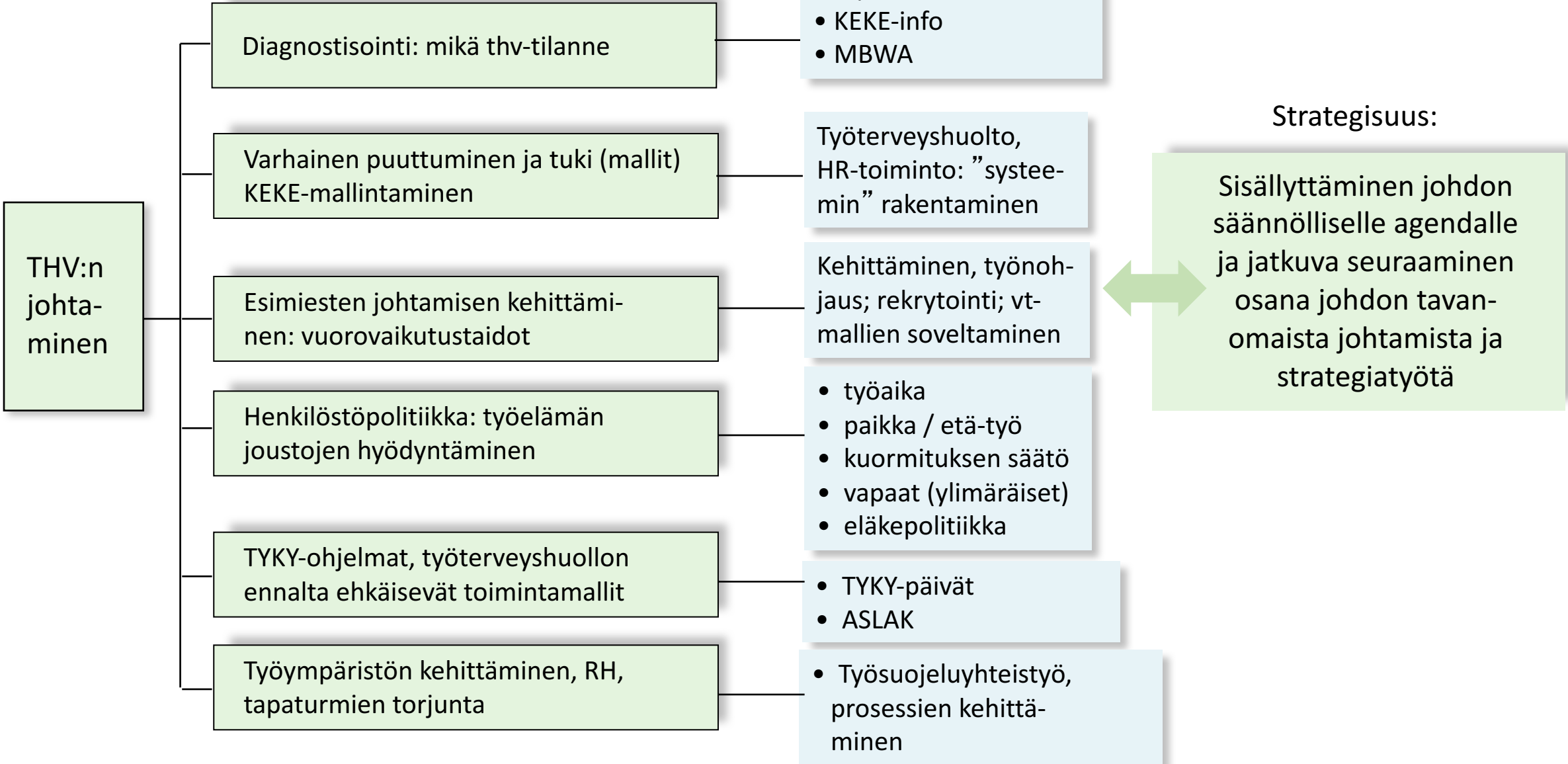
Työhyvinvoinnin
kehittäminen ja
johtaminen

Yksilöjen "sopeuttaminen" eli
fyysisen ja psyykkisen
jaksamisen tukeminen;
"Sarasvuo ja sauvakävely"
eli guru ja kuntoilu -strategia

Sopeuttava
strategia

Kokonaisvaltainen
strategia:
molempia kehitetään
yhtä aikaa

3 Työhyvinvoinnin johtaminen



/<##()??!!??



Lähteitä:

Alfes, K., Truss, C., & Gill, J. (2010) The HR manager as change agent: evidence from the public sector. *Journal of Change Management*, 10(1), 109–127.

Aura, O., Ahonen G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2014) Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti. Pohjola vakuutus ja Suomen Terveystalo.

Laine, P. (2013) Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopisto, sarja C 372. Painosalama.

Laine, P. (2017) Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C: 21. Painosalama.

Laine, P. (2018) HR as a change agent? HR in implementation of strategic and everyday change. Akateeminen väitöskirja (esitarkastuksessa). Tampereen yliopisto.

Laine, P., Stenvall, J. & Tuominen, H. 2017. A strategic role for HR: is it a competence issue? *Nordic Journal of Business*, 66 (1), 29–48.

Ulrich, D. (1996) *Human Resources Champions*. Boston MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Brockbank, W., Ulrich, M., & Kryscynsky, D. (2015) Toward a Synthesis of HR Competency Models: The Common HR “Food Groups”. *People+Strategy*, 38(4), 56–65.

Ulrich, D. & Dulebohn, J.H. (2015) Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 188–204.

Viitala, R. & Järnlström, M. (Eds.) (2014) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302, liiketaloustiede 107, johtaminen ja organisaatiot.

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf#page=9