

Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003

PA Consulting Groupin tämänvuotinen selvitys, joka oli viides perättäinen vuodesta 1999 alkaen, keskittyi neljään asiaan:

- kuinka henkilöstöstrategia laaditaan ja mitä muutoksia on tapahtunut
- kuinka henkilöstöstrategia toteutetaan
- mikä on tietotekniikan rooli ja kuinka investoinnit ovat onnistuneet
- kuinka henkilöstötyö on kehittynyt suhteessa aiempiin tutkimuksiimme.

Tutkimuskohteena oli 250 suurinta yritystä ja 22 suurta julkisen sektorin organisaatiota. Vastauksia saimme 111.

Tutkimuksestamme nousi esiin **neljä keskeistä viestiä**, joista kutakin käsitellään lyhyesti alla:

- Osaamisen kehittäminen hakee uutta muotoaan
- Henkilöstön hyvinvoinnin painoarvo kovassa nousussa
- Liiketoimintalähtöisyys edelleen henkilöstötyön haasteena
- Henkilöstötietojärjestelmistä on saatavissa enemmän hyötyä

Osaamisen kehittäminen on Suomessa kansallinen kilpailustrategia, joka näkyy niin maan hallituksen kuin kaikkien organisaatioiden toiminnassakin. Koska osaamisesta on tullut kilpailutekijä, pyritään sitä myös johtamaan. Joiltain osin tässä näytään onnistutun, mutta epäonnistumisiakin on tullut, kun on keskitytty yksilötason osaamisen pikkutarkkaan luettelointiin ja arviointiin. Näiden tukemiseen rakennetuista järjestelmistä on koettu saatavan suhteellisen vähän hyötyä. Nyt etsitään uutta tapaa johtaa osaamista niin, että se on vahvemmin kiinni strategiassa ja byrokratialtaan kevyempi ja joustavampi.

Henkilöstön hyvinvointi on noussut vuoden 2001 tutkimukseen verrattuna voimakkaasti niin kuin alla olevasta kuvasta käy ilmi. Kunkin painopistealueen jäljessä sulkeissa oleva numero ilmaisee sijoituksen aiemmassa selvityksessä.



Tämä tutkimuksemme ei keskittynyt selvittämään syitä henkilöstön hyvinvoinnin merkityksen korostumiseen, mutta monet niistä ovat melko selviä. Lainsäädäntö on tätä asiaa koskien tiukkenemassa, samoin eläkejärjestelyt, suuret ikäluokat ovat lähempänä eläkeikänsä kuin koskaan ja monilla organisaatioilla on huoli ammattitaitoiseen henkilöstön saatavuudesta. Tulokset joka tapauksessa ennakoivat sitä, että tällä alueella on odotettavissa huomattavasti edellisvuosia enemmän toimenpiteitä jo ennestään laajan keskustelun lisäksi.

Henkilöstöstrategioiden suurin haaste vuoden 2001-tutkimuksessa oli niiden jääminen irralleen liiketoiminnasta. Sama haaste on edelleen olemassa, koska kirjallinen henkilöstöstrategia oli laadittu vain 58%:ssa vastaajaorganisaatioista ja vain kahdella kolmesta oli kirjallinen henkilöstöpolitiikka. Lisäksi vain puolet vastaajista sanoi organisaationsa mittaavan henkilöstötyön tuloksellisuutta. Käytetyt mittarit olivat perinteisiä kustannuksiin ja niiden ajureihin liittyviä tekijöitä lukuun ottamatta ilmapiiritutkimuksia. Erityisenä haasteena liiketoiminnan tukemisessa koettiin niin sanottuna ”business partnerina” toimiminen. Tutkimustulosten perusteella tähän on olemassa kaksi keskeistä syytä: Henkilöstöammattilaiset kokevat, että heidän liiketoimintaosaamisensa on riittämätön. Toinen syy on suomalaisten henkilöstöorganisaatioiden hyvin niukka resursointi kansainvälisesti mitattuna. Vain julkisen sektorin organisaatioiden resursointi on samalla tasolla kuin kansainvälisissä organisaatioissa, joihin kylläkin kohdistuu tehostamispaineet.

Henkilöstöjärjestelmistä saadut hyödyt eivät tutkimuksen mukaan toteudu täysimääräisinä kolmesta syystä: strateginen yhteys on puutteellinen, järjestelmistä odotetut hyödyt ovat heikosti määriteltyjä ja toteutusprojektit ovat usein heikosti johdettuja. Strategisen yhteyden puute näkyy siinä, ettei järjestelmähankkeen liiketaloudellisia perusteita ole kunnolla määritelty eikä odotettuja hyötyjäkään näin ollen voida tunnistaa. Tämä vie pohjaa jäntevältä projektijohtamiselta, mihin vaikuttaa lisäksi projektien riittämätön organisointi ja puutteelliset resurssit, kun asioita yritetään tehdä oman toimen ohella. Tällä alueella on paljon tehtävissä, koska tietotekniikka voi tarjota henkilöstötyöhön ja liiketoiminnan johtamiseen merkittäviä uudistuksia, jotka tehostavat koko organisaation toimintaa.

Lisätietoja tutkimuksesta saa PA Consulting Groupista Sari Pihlströmiltä (puhelin 09-530 570 tai sari.pihlstrom@paconsulting.com)