

Anna Liisa Westman & Tuija Kuusisto (toim.)

Ajan hermolla hallinnossa ihmisyyttä kunnioittaen





Ajan hermolla hallinnossa ihmisyyttä kunnioittaen

Anna Liisa Westman & Tuija Kuusisto (toim.)

Julkaisusarja

C: Raportteja, 25

Vastaava toimittaja

Kari Tiainen

Toimittajat

Anna Liisa Westman & Tuija Kuusisto

Sivuntaitto

Kaisa Varis

Valokuvat

Leena Westman

Kansikuva

Pixbay

© Tekijät ja Karelia-ammattikorkeakoulu

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

ISBN 978-952-275-175-1

ISSN-L 2323-6914

ISSN 2323-6914

*Julkaisujen myynti
ja jakelu*

Karelia-ammattikorkeakoulu
julkaisut@karelia.fi
tahtijulkaisut.net

Joensuu 2015

Sisällys

Alkusanat	6
Anna Liisa Westman & Tuija Kuusisto	
Esimiestyön merkitys henkilöstöhallinnossa	8
Siiri Korhonen	
Tervetuloa, kiitos ja näkemiin : Projektityöntekijöiden henkilöstöhallinnollisia kokemuksia	16
Minna Kukkonen	
Onnistuneen rekrytoinnin kautta toimivaan työyhteisöön	26
Johanna Piironen	
Tehokkuus asettaa omat vaatimuksensa henkilöstöhallinnolle	35
Marjaana Manninen	
Työelämässä esimiehen armoilla	43
Sari Muikku	
Haastattelusta se alkaa	54
Jaana Kallinen	
Henkilöstö: Voimavara ja vahvuus	63
Anne Mustonen	
Henkilöstöhallinnollisia kokemuksia	75
Aapo Mutanen	
Kokemuksia henkilöstöhallinnosta Venäjällä ja Suomessa	83
Irina Grouzova	

Alkusanat

Hallinnon perustehtävä on palvelu. Hallinnon sisäinen olemus on muuttunut vuosikymmenien saatossa yhteiskunnallisen muutoksen mukana. Arkikielessä hallinnolla ymmärretään vallan käyttöä, esimerkiksi toimeenpanovaltaa ja valtaa päättää asioista. Hallinto perustuu säädöksiin, joita sovelletaan käytännön hallinnointityöhön. Toisin sanoen, hallintoa on kaikki se, mikä ei ole lainsäädäntöä tai lainkäyttöä. Käytännössä hallinnoksi mielletään muun muassa henkilöstöhallinto, palkkahallinto, kiinteistöhallinto ja taloushallinto. Hallinto on käsitteenä laaja-alainen ja sen käytännön ilmenemismuodot esiintyvät kontekstisidonnaisesti. Hallinto ja johtaminen linkittyvät usein yhteen, erityisesti strategisessa johtamisessa ja ihmisten johtamisessa. Kuitenkin törmäämme usein eräässä artikkelissa esiintyvään ilmentymään: Tervetuloa – kiitos ja näkemiin. Siinäpä haastetta henkilöstöammattilaiselle siitä, miten käsitellä ihmisiä projektisoituvilla työmarkkinoilla ihmisyyttä kunnioittaen!

Tarkasteltaessa henkilöstöä ja hallintoa henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta, tarkoitamme organisaation henkilöstön hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Tavoitteena on että työnantajalla ja työntekijöillä on jaettu yhteinen ymmärrys siitä, mitä henkilöstön työskentely merkitsee työn tuloksellisuudelle ja mitkä palvelu- tai virkasuhteen ehdot ovat. Kehittämiskohteena on usein se, ettei johto miellä riittävästi henkilöstön merkitystä kilpailustrategian keskeisenä tekijänä. Valitettavasti henkilöstöä pidetään usein kustannustekijänä ymmärtämättä henkilöstön oikeanlaisen käytön tärkeyttä. Saattaa jopa olla, että johtajuus keskittyy vain asioiden johtamiseen ja unohtaa henkilöstön osaamisen kilpailutekijänä. Tällöin johtajuudessa menetetään taloudellisia ja tuotannollisia voimavaroja. Henkilöstö on aina yrityksen/yhteisön tärkein voimavara.

Hallinto on myös tutkimuskohde hallintotiede-nimikkeellä. Sitä harjoitetaan liiketaloustieteen, politiikan (esimerkiksi kunnallispolitiikan) ja oikeustieteen (esimerkiksi kunnallisoikeuden) piirissä. Hallinto kuuluu yhteiskuntatieteelliseen tutkimuskenttään. Tällöin tutkitaan organisaatioiden päätöksentekojärjestelmiä, johtamista sekä sitä miten orga-

nisaatioita hallitaan. Hallinnossa korostuu laillisuusaspekti. Englanninkielisessä kirjallisuudessa hallintoa käsitellään käsitteiden Public Administration, Public Affairs ja Public Services avulla.

Hallinto muuttuu yhteiskunnallisen muutoksen myötä toimintaympäristön vaateiden mukaisesti. Henkilöstöpoliittiset strategiset linjaukset ja henkilöstösuunnittelu määrittävät hallintoa. Tällöin tarkastelun kohteeksi nousevat muun muassa työvoiman rakenne, määrä ja joustot. *Hallinto on aina palvelua ydintoiminnalle, esimerkiksi työtä oppijoiden hyväksi opettajien avulla.* Kyse on tällöin palvelusta, jolla hankitaan päteviä opettajia ammattikorkeakouluun, palkataan ja palkitaan opettajia sekä muuta henkilöstöä unohtamatta jatkuvaa elämänmittaista ammatillista kehittämistä.

Mikään organisaatio ei elä tyhjiössä. Ympäröivä yhteiskunta vaikuttaa jokaisen organisaation toimintaan. Ihmisten toiminnasta riippuu se, miten nopeasti ja käyttökelpoisesti osataan reagoida yhteiskunnan ja markkinoiden muutokseen. Maailma muuttuu ja siksi myös hallinnon on muututtava weberiläisen byrokratian ja käskytyksen ajoista palveluun. Hallinto sisältää kuitenkin aina myös byrokraattisia piirteitä. Organisaatiolla tulee olla systemaattiset toimintatavat siitä, kuinka asioita hallitaan ja kuinka henkilöstöä johdetaan. Osaaminen organisaatioissa vanhenee teknologisen kehittymisen ja tietämisen uudistumisen kautta. Tällöin tarvitaan osaamisen johtamista ja kehittämistä. Henkilöstön ja sitä kautta myös työyhteisön hyvinvointi muuttuvassa ympäristössä on oleellista taloudellisuuden, tuloksellisuuden ja tuottavuuden näkökulmista. Hyvinvoinnin edistäminen monimuotoisissa organisaatioissa ja monikulttuurisissa ympäristöissä on haasteellista. Vanhat opit ja komentelu-mentaliteetti esimiestyönä eivät enää toimi. Organisaatioissa on erilaisen elämäntaustan omaavia, erilaisista kulttuureista ja koulutuksellisista taustoista tulleita eri ikäisiä ihmisiä. Tällainen monimuotoisuus tulisi nähdä organisatorisena voimavarana ja mahdollisuutena tuloksen tekoon. Hallinnossa ja esimiestyössä osaamisen kartoittaminen ja jatkuva mittaaminen on tärkeitä asioita tietopääoman kehittämisessä. Tällöin johto toimii innostajana, visioina ja näkee tulevaisuudentarpeet yhdessä henkilöstönsä kanssa. Esimiehet luovat henkilöstölle kehittymismahdollisuuksia ja työtoverit oppivat toisiltaan ja yhdessä. Yksilön vastuu korostuu itseohjautuvuutena ja pitkäjänteisenä elämänikäisenä oppijana. Meidän jokaisen tulisi kyetä kyseenalaistamaan olemassa olevaa hallintoa ja uusintamaan itseämme sekä samalla työyhteisöämme. Tämä merkitsee myönteistä asennoitumista uudistuksiin. Lisäksi se merkitsee kriittistä pohdintaa siitä, kuinka työtehtäviä voitaisiin tehdä entistä paremmin, taloudellisemmin ja tuloksekkaammin.

Edelläkuvatuista lähtökohdista käsin opiskelijamme ovat kirjoittaneet ansiokkaita artikkeleita. Artikkeleissa esiintyy opiskelijoiden työelämäkokemuksia. Artikkelit korostavat yksilöiden mahdollisuuksia tasa-arvoiseen ja yhdenvertaiseen työntekoon. Lähtökohtana on tällöin ihmisyyden kunnioitus, tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus.

Antoisia lukuhetkiä toivottaen

Joensuussa valkoisten lumihankien hohtaessa, keväällä 2015

Anna Liisa Westman

Tuija Kuusisto



Kuva 1. Tilataidetta henkilöstön virkistyspaikalla

Esimiestyön merkitys henkilöstöhallinnossa

Siiri Korhonen

TIIVISTELMÄ

Esimiehen toimenkuva on vuosien varrella haasteellistunut. Kovien tulospainoiden keskellä tulee osata johtaa jokaista ihmistä yksilönä, mutta tavoitella kuitenkin yhtiön etua. Toiminta tulee saada pyörimään organisaatiomuutosten keskellä, ja informaation kulun pitää olla saumatonta. Esimies on henkilö, jolla tulee olla vastaus niin muutostilanteeseen, kuin myös riitatilanteeseen liittyen.

Toimintakenttä laajenee ja esimiehen tulee pysyä ajan hermoilla. Jokaisen esimiehen tulisi miettiä omaa johtamistyyliään, sen vahvuuksia ja heikkouksia. Asioita tulee ajatella kokonaisuutena. Tiimiä tulee osata hallita silloinkin, kun ajat ovat vaikeat. Hyvä esimies luottaa itseensä ja luottamus ulottuu myös alaisiin. Mahdollisimman hyvä, reilu ja aukoton toiminta on esimiehen paras valttikortti. Hyviä ratkaisuja tekevä esimies kerää ryhmältään luottamuksen ja saa heidät palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiota.

Uskottava esimies toimii itse kuten opettaa. Oma esimerkki on paras keino johtaa alaisia. Hyvä esimies luottaa itseensä ja alaisiinsa. Hän tuntee omat heikkoutensa ja vahvuutensa, kuten myös ryhmänsä. Hyvä esimies osaa myös hyödyntää niitä koko organisaation hyväksi. Taitava esimies jakaa tarpeen mukaan vastuuta, mutta tekee sen harkiten. Hän ei pakkoile vastuuta, eikä ota kunniaa alaiensa onnistumisista. Hyvä esimies huomataan ilman yrityksiä tulla huomatuksi; saumaton yhteistyö työntekijöiden kesken heijastuu päivittäin koko organisaation toimintaan.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, johtamistyyli, organisaatiomuutos

JOHDANTO

Artikkelissani käsittelen esimiehen asemaa organisaatiossa. Tuon esille työn kasvavia haasteita, sekä kerron, mitkä toimintamallit ovat esimiehille toimivia ja mitkä puolestaan eivät. Aluksi käyn läpi ominaisuuksia, joita hyvän esimiehen tulee omata. Ominaisuuksien lisäksi esimies perustaa toimintapohjansa oman arvovaltansa pohjalle. Kerronkin eri näkemyksistä niin esimiehen luonteenpiirteiden kuin myös arvoallan suhteen.

Korostan vuorovaikutuksen merkitystä esimiestoiminnassa. Esimies, joka ei kommunikoi alaiensa kanssa ei ole pätevä. Pohdin, kuinka erilaisten tilanteiden alla esimiehen tulee pystyä saumattomaan vuorovaikutukseen alaiensa kanssa. Painotan esimiehen hyvien vuorovaikutustaitojen tärkeyttä. Hyvä esimies osaa ratkaista riidat oikeudenmukaisesti sotkematta omia tunteitaan peliin. Kirjoitan esimiehen jaksamisesta, mikä on koetuksella yhä kovenevien paineiden vuoksi. Lyhyen aikavälin tulokset ovat nousseet tärkeimmiksi, eikä ihmisjohtamiseen ole usein mahdollisuutta. Kerron johtamisen haastavuudesta ja löydän delegoinnista hieman apua painetilanteeseen. Raotan esimiehen roolia riitojen ratkaisijana. Toiminnan tulee tällöin olla puolueetonta ja omat tunteet pitää pystyä pitämään pois pelistä.

Perehdyn lopuksi esimiehen toimintaan organisaatiomuutoksen alla. Esimiehen tulee informoida alaisiaan muutoksen vaiheista, sekä kuunnella heitä ja pysyä mahdollisimman paljon tavoitettavissa kysymysten varalta. Jokaisen yksilön erilainen tapa reagoida muutokseen tulee ymmärtää. Yhteenveto liittyy yhteen ajatuksiani esimiehen roolista sekä vastuusta.

ESIMIEHEN TÄRKEIMMÄN OMINAISUUDET

Nykyinen työyhteisömme vaatii yhä enemmän työntekijöiltä, mutta myös esimiehiltä. Yleisimpiä hyvään esimieheen liitettyjä ominaisuuksia ja tekoja ovat luotettavuus, alaisien huomioiminen, kannustaminen sekä tiedottaminen. Tiedolliset taidot eivät enää riitä nykypäivän tarpeisiin; hyvän esimiehen tulee olla myös taidokas ihmistuntija. Nurmi kertoo kirjassaan (2000, 13) kuinka esimiehen henkilösuhderoolit voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Nämä alueet ovat keulakuvana oleminen, alaisten johtaminen sekä yhdyshenkilönä toimiminen. Nämä kolme osa-aluetta tekevät esimiehestä taidokkaan. Kyse on kuitenkin kolmesta erittäin laajasta ja monialaisesta alueesta.

Jalava ja Uhinki kertovat kirjassaan (2007, 91) kuinka vahvoilla esimiehillä on tahto toimia ja saada aikaan asioita alaistensa sekä koko organisaation hyväksi. Esimiehen todellinen innostuneisuus ja määrätietoisuus työtään kohtaan ratkeavat katsottaessa onko hän valmis laittamaan yhteisen edun omansa edelle. Esimies, joka ottaa kunnian muiden tekevästä työstä nauttii tuskin luottamuksesta alaistensa osalta, tai onnistuu sitouttamaan heitä muutokseen. Hyvä esimies on rohkea. Erityisesti rohkea hän on kuuntelemaan jo kaista alaistaan, myös heitä jotka ovat eri mieltä. Täytyy olla myös rohkea ottamaan kritiikkiä vastaan.

Morgan (2013) uskoo esimerkin voiman olevan yksi tärkeimmistä luotettavuutta antavista tekijöistä. Johtajan täytyy pystyä työskentelemään samoin kuin työntekijät, samoja työvälineitä käyttäen. Työntekijät eivät muutu eivätkä kehity, elleivät he näe esimiehen tekevän samaa.

KUINKA ESIMIEHEN ARVOVALTA MÄÄRITETÄÄN

Esimes luo päivittäin jokaisella teollaan omaa auktoriteettiaan. Jokaisella hyvällä esimiehellä tulee olla arvovaltaa, niin alaisten, kuin myös organisaation muun henkilöstön parissa. Moisalo kuvailee kirjassaan (2011, 122–123) kuinka ulkoisten tekijöiden lisäksi loppuosa esimiehen arvovallasta perustuu hänen itse määrittämällään tavalla.

Kannatan Moisaloon tavoin eniten taitoihin ja kykyihin perustuvaa arvovaltaa, sekä saavuttamiseen ja tuloksellisuuteen perustuvaa tulosarvovaltaa. Koen, että oman arvoni on oikeutettua ja uskottavaa perustua todistettuun osaamiseen, sekä kykyihin. Olen hienon eri mieltä Moisaloon ajatuksesta luoda arvovalta senioriteetin pohjalle. Mielestäni ikä ja kokemus eivät sinällään ole itseisarvoja. Ajattelen, että esimiehen tulee pystyä joka päiväisessä työssään näyttämään osaamisensa, eikä vanhoilla saavutuksilla pystyä johtamaan alaisiaan tai säilyttämään uskottavuuttaan.

Järvinen (2000, 27–28) kertoo kirjassaan, kuinka yhteiskuntaamme näyttää vaivaavan auktoriteettiongelma. Länsimaisessa yhteiskunnassa on viime vuosikymmeninä pyritty irti käskyttävästä vallankäytöstä, eli autoritaarisuudesta. Tästä on seurannut se erehdys, että autoritaarisuuden käsite on sotkettu auktoriteettiin, ja molemmat on leimattu kielteisinä. Näin ollen monet esimiehet vierastavat auktoriteetin käyttöä ja usein esimiehet ovat alaistensa kanssa mukavia kavereita, toisin kuin vallankäyttäjii. Järvinen kertoo syitä löytyvän

myös tiimitoiminnasta ja asiantuntijoista, joiden on epäilty tekevän johtajuus tarpeettomaksi. Syytä on etsitty myös asiantuntijavaltaistumisesta, minkä johdosta työntekijä osaa usein asiat esimiestään paremmin. Kuten Järvinen, en myöskään minä usko yrityksen toimivuuteen ilman esimiestoimintaa. Järvinen (2000, 29) muistuttaa, kuinka työelämän koventuvat vaatimukset ja muutokset tulevat korostamaan johtajan merkitystä.

VUOROVAIKUTUS AVAINASEMASSA

Ensisijaisen tärkeää hyvässä esimiestoiminnassa on mielestäni vuorovaikutus. Vähäinen vuorovaikutus johtoportaan, sekä työntekijän välillä saa aikaan paljon juoruja ja uskomuksia. Kun työntekijät eivät saa tietoa muutoksista, aletaan tekemään omia spekulatioita. Paras mahdollinen tilanne olisi, ettei esimiehen tarvitsisi koskaan katkoa huhuilta siipiä, vaan vuorovaikutus olisi niin avointa, ettei huhuja ehtisi syntyä. Oma henkilöstö tulisi nähdä ainakin kerran viikossa, vaikkei työtehtäviä koskevaa asiaa olisikaan. Esimiehen vierailulla on kuitenkin motivoiva ja työtä ohjaava merkitys (Moisalo 2011, 123).

Moisalo kertoo kirjassaan (2011, 123) seuraavanlaisen case-esimerkin yrityksen henkilöstöjohtajasta:

Hän kävi maanantaisin johtoryhmän kokouksessa, mutta oli aina muuten työhuoneessaan ja yksin. Hänen tavoittamisensa oli erittäin helppoa, mutta selkeitä vastauksia ei kyllä saanut. Henkilöstö tunsikin hänen työhuoneensa nimellä sarkofagi.

Tilanteessa kuvattu johtamistyyli on mielestäni erittäin huono. Henkilöstön luottamus henkilöstöjohtajaa kohtaan on varmasti olematonta; eivät he edes tiedä hänestä mitään. Ainoana vuorovaikutuksena toimivat vain epämääräiset vastaukset. Vastaavanlaisella toiminnalla henkilöstöjohtaja menettää luottamuksensa hetkessä. Henkilöstö varmasti kokee, ettei henkilöstöjohtaja välitä heistä tai työstään ollenkaan.

Kehityskeskustelut ovat erittäin tärkeä osa esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Valitettavasti omalla työurallani olen joutunut huomaamaan, kuinka keskustelut jäävät pitämättä ajan puutteen vuoksi. Se on erittäin harmillista ja on omiaan vaikuttamaan työilmapiiriin huononemiseen huomattavasti. Kehityskeskusteluissa kuullaan juuri sinun mielipiteesi ja mietitään juuri sinun jaksamistasi ja tulevaisuudensuunnitelmiasi. Esimiehen tärkein tehtävä on kuitenkin tehdä ryhmälleen selväksi, että olen esimies ja teidän käytettävissänne mahdollisimman paljon. (Moisalo 2011, 121). Kun ihminen tuntee ja tajuaa olevansa yritykselle ainutkertainen, haluaa hän myös antaa yritykselle parhaan mahdollisen panoksensa.

Peräänkuulutan henkilöstöhallinnollisissa toimissa avoimuutta. Jokainen työntekijä on yksilö. Jokaisen työntekijän kohtaaminen on tärkeää. Työntekijöiltä on turhaa odottaa motivaatiota, mikäli he eivät tunne olevansa tärkeitä. Mikäli esimiehen kiinnostuksen kohteet ovat muualla kuin omassa ryhmässä, saattavat ryhmän reaktiot olla yllättäviä (Moisalo 2011, 120). Moisaloon mukaan huolestunein kannattaa olla, mikäli oman ryhmän sisältä ei kuulu mitään. Tällöin on kehkeytymässä jotain suurempaa. Esimiehen tulee mielestäni

pystyä aina perustelemaan tekemänsä päätökset, sekä kyetä asettumaan työntekijän asemaan. Kunnioituksen on myös oltava molemmin puolista. Silloin kun sekä työntekijä, esimies että työnantaja kunnioittavat ja arvostavat toisiaan, on työmotivaatio sekä työilmapiiri yrityksessä paras mahdollinen.

ESIMIEHEN JAKSAMINEN

Toimiakseen hyvin tulee esimiehen huolehtia myös omasta jaksamisestaan. Väsynyt ja tehoton esimies ei kykene ohjaamaan ryhmäänsä. Hyvä esimies johtaa esimerkkinsä voimalla, ja väsynyt esimies ei anna hyvää esimerkkiä alaisilleen. Väsyneenä on myös huomattavasti suurempi riski tehdä virheitä ja menettää hermonsä. Työaika ja vapaa-aika tulee osata pitää erillään uupumuksen välttämiseksi.

Organisaatiomuutokset ovat lisänneet tulospaineita johtajien työssä. Ihmisjohtaminen on muuttunut toimintajohtamiseksi, ja painotus on siirtynyt entistä enemmän koviin arvoihin, lyhyen aikavälin tuloksiin sekä kylmiin päätöksiin. (Perkka-Jortikka 2002, 104–105.) Kasuvat tulospaineet kuormittavat esimiesten jaksamista. Rehnbäckin ja Keskinen (2005, 10) tutkimuksessa käy ilmi, että kaikki haastatelluista esimiehistä kertoivat kärsivänsä jatkuvasta työajan ylittymisestä. Tähän tilanteeseen esimiehet ovat ajautuneet johtuen työajan ja työmäärän epäsuhteesta. Usein ongelmaksi haastatelluilla muodostui myös se, että ylitöiden takaisin ottaminen on haasteellista, sillä sopivaa aikaa siihen ei koskaan ole.

DELEGOINTI

Kun esimies on ylityöllistetty, tai kun esimies haluaa siirtää muista syistä vastuuta alaisilleen, tulee kyseeseen delegointi. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei ole oikein delegoida alaisille epämiellyttäviä tehtäviä ja keskittää itselleen tehtäviä, joissa pääsee loistamaan. Kaikkia tehtäviä ei kuitenkaan edes pysty delegoimaan. Mahdollisia delegoitavia tehtäviä ovat esimerkiksi tietyt kirjalliset tehtävät, sekä neuvonta -ja ohjaustehtävät (Jortikka 2002, 115). Nurmi kuitenkin muistuttaa teoksessaan (2000, 49–50) mielestäni erittäin tärkeästä seikasta delegoinnin suhteen; alaisen onnistuessa delegoidussa tehtävässä on alainen oikeutettu saamaan kunnian hyvin hoidetusta tehtävästä ja hyvän esimiehen tulee se hänelle itsensä sijaan luovuttaa. Vastaavasti mikäli alainen epäonnistuu delegoidussa tehtävässä, kaatuu vastuu esimiehen niskaan. Esimies on kuitenkin loppupeleissä itse vastuussa delegoidusta tehtävästä. Teoksessaan Nurmi toteaaakin, että vastuuta voi alaisilleen antaa, mutta sitä ei silloinkaan itseltään menetä. Vastuuta voi siis jakaa jonkun kanssa, mutta sitä ei voi jakaa itseltään pois. Tällaisissa tilanteissa mielestäni punnitaan parhaiten johtajien taitoja sekä ammatillista kypsyyttä.

Perkka-Jortikka (2002, 96–97) kuitenkin muistuttaa myös eräästä uhkasta työntekijöiden itsensä harjoittaman delegoinnin suhteen. Delegointi voi nimittäin johtua myös silkasta laiskuudesta. Usein työntekijät pitävät delegointia niin itsestäänselvänä asiana, että he kokevat ettei heidän tarvitse ratkaista epämiellyttäviä asioita, vaikka heillä olisikin siihen täydet resurssit. Esimiehen tuleekin valvoa myös alaisten välistä delegointia.

Koen kuitenkin myös, että tällaiset tilanteet ovat pitkälti ennaltaehkäistävissä esimiehen omalla toiminnalla. Mikäli esimies on lepsu ja epävarma, sekä antaa alaisilleen liikaa päätätävävaltaa, on esimiehen toimivallan yli helppo astua. Mikäli taas esimies on jämpä, sekä selkeät rajat asettava, on hänen auktoriteettinsa huomattavasti korkeammalla. Tällöin hänen toimivaltansa ylitse käveleminen ei kiinnosta alaisia.

ESIMIES RATKAISIJAN ASEMASSA

Jokainen esimies joutuu työuransa jossain vaiheessa selvittämään erimielisyyksiä. Moisalo (2011, 152–153) kertoo tällaisissa tilanteissa olevan usein kyse työpaikkakiusaamisesta, seksuaalisesta häirinnästä, konflikteista, henkilökemioista, työnjaon epäselvyyksistä sekä palkkiokiistoista. Tällaisissa tilanteissa esimiehen on tärkeää erottaa oma esimiehen rooli omista tunteistaan. Riidat ja erimielisyydet tulee ratkaista puhtaasti ammattimaisesti. Perkka-Jortikka (2002, 22 - 23) muistuttaa, kuinka pienistäkin asioista voi kehkeytyä isoja riitoja, mikäli niitä ei sovita. Tässä tilanteessa hyvän esimiehen ihmistuntemus astuu kehiin. Hyvä esimies selvittää riidat heti alussa ja kykenee vuorovaikutustaitojensa ansiosta tasapuoliseen ja reiluun ratkaisuun, jossa ketään ei syrjitä.

Naisvaltaisella alalla työskennellessäni juoruilu ja selän takana puhuminen on valitettavan yleistä. Joskus se juontaa juurensa esimiehen epäoikeudenmukaisesta toiminnasta, mutta usein naiset vaan yksinkertaisesti haluavat kiusata ja juuruta. Oman käsitykseni mukaan pahimpia selän takana puhujia ovat ihmiset, jotka ovat epävarmoja ja katkeria. Monesti tällaiset ihmiset ovat myös ns. ”jyrääjiä”, jotka ovat tottuneet saamaan mieliteensä työelämässä usein läpi. Tällaista tilannetta esimiehen ei ikinä tulisi päästää tapahtumaan, mutta valitettavasti olen joutunut olemaan todistamassa vastaavaa tapahtumaa. Esimiehet eivät ikinä saisi pelätä ja mielistellä työntekijää.

ESIMIEHEN TOIMINTA ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Organisaation muutokset ovat tänä päivänä yleisiä lähes joka alalla. Jokaisen esimiehen tulee pystyä työskentelemään jouhevaan tahtiin muuttuvassa työympäristössä, sekä informoimaan muutoksista asianmukaisesti alaisilleen. Muutoksen johtaminen on uusien asenteiden, arvojen ja toimintojen vakiinnuttamista (Perkka-Jortikka, 2002, 146–147). Muutoksien edessä esimiehen tulee osata reagoida rauhallisesti. Vaikka mahdollinen organisaatiomuutos koskisi esimiestä itseäänkin, hänen täytyy pitää henkilökohtaiset tunnekuohut sivussa keskustellessaan henkilöstön kanssa. Esimies ei myöskään saa arvostella organisaatiomuutosta, sillä tällöin hän lietsoo vain kapinaa yrityksen toimintaa kohtaan.

Moisalo (2011, 230–231) muistuttaa, kuinka muutoksen kokeminen vaihtelee persoonan mukaan suuuresti. Toinen voi kokea vuorotyöhön siirtymisen järjestelykysymyksenä, kun taas toiselle se tuntuu alusta asti mahdottomalta ajatukselta. Jalovaara ja Uhinki (2007, 91–92) kertovat, kuinka työntekijöitä tulee muutostilanteissa kannustaa olemaan rohkeita. Työntekijät joutuvat muutoksen alla ottamaan riskejä, koska riski syntyy aina, kun asioista ei voi olla täysin varma. Esimiehen tulee tehdä riskit hallituiksi käymällä arvioivaa ja analysoivaa keskustelua niistä.

Oman työhistoriani perusteella koen työntekijöiden kokevat muutokset hyvin eri tavalla. Muutokset tuntuvat monesti vaikeammalta jo pidempään työskennelleistä työntekijöistä. Samanlaista työnkuvaa ollaan toteutettu jo useita vuosikymmeniä ja pelko uutta kohtaan voi olla silmitön. Tällaisissa tilanteissa voidaan pelätä sitä, että entä jos ei enää osaa tehdä muuta. Vievätkö nuoremmat paikkani? Toiset puolestaan kokevat tehtävän ”omanaan”, eivätkä halua siihen muutoksia sen vuoksi. Tällaista tehtävien henkilöitymistä ei tulisi päästää tapahtumaan, mutta etenkin vanhempien työntekijöiden keskuudessa sitä tapahtuu paljon.

Muutostilanteessa esimiehen tulee huolehtia siitä, että hän on tavattavissa niin paljon kuin mahdollista. Organisaatiomuutokset herättävät ihmisissä paljon kysymyksiä ja ajatuksia, joita esimiehen tulee olla valmis käsittelemään alaistensa kanssa. Alaisten huomioimista ei siis voida jättää retuperälle minkäänlaisessa muutostilanteessa. Mikäli henkilöstö voi huonosti ja kokee kaltoinkohtelua, heijastuu se välittömästi ulkoiseen toimintaan ja tehokkuuteen. Huonossa työyhteisössä työnlaatu heikentyy motivaation ja uupumuksen vuoksi.

YHTEENVETO

Artikkelissa tulee esille esimiehen tarve osata ajatella asioita monelta kantilta. Nykypäiväisen esimiehen tulee olla omistautunut työlleen sekä haluta yhtiön ja alaistensa parasta. Puolihuolimaton ja huonosti tehty työ ei kannata pitkälle. Oma osaaminen tulee pystyä näyttämään päivittäin, koska paras tapa mitata esimiehen arvovaltaa on jokapäiväisen työn hoitaminen hyvin. Ihmisten erilaisuutta tulee ymmärtää. Toiminnassa tulee tavoitella yhtiön etua, mutta alaisten etua pitää myös pyrkiä ajattelemaan. Työntekijät kokevat muutokset eri tavoin ja heidän kanssaan tulee pystyä keskustelemaan myös riitatilanteissa.

Omasta jaksamisesta pitää muistaa huolehtia ja tarvittaessa osata delegoida tehtäviä. Omista teoistaan pitää pystyä kantamaan vastuu ja vastaavasti alaisten onnistumisesta täytyy pystyä antamaan kunnia heille. Hyvä esimies pyrkii tekemään kokonaisuudesta eheän ja toimivan.

Lähteet

Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Tammi.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.

Moisalo, V.P. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor.

Morgan, J. 2013. 5 Must-Have qualities of the modern manager. Forbes. <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2013/07/23/5-must-have-qualities-of-the-modern-manager/>. 9.11.2014.

Nurmi, R. 2000. Johtaminen II. Tampere: Mermerus.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing.

Rehnäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.



Kuva 2. Suunnittelupalaveri

Tervetuloa, kiitos ja näkemiin

Projektityöntekijöiden henkilöstö- hallinnollisia kokemuksia

Minna Kukkonen

TIIVISTELMÄ

”Tervetuloa, kiitos ja näkemiin” kertoo projektityöntekijöiden henkilöstöhallinnollisista kokemuksista saman organisaation sisällä aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen asti. Esimerkkitapaukset sijoittuvat noin kymmenen vuoden ajalle, ja niistä käy hyvin ilmi projektityöntekijän arjen radikaali muuttuminen vuosien saatossa. Artikkelissa kuvaillaan tarinan-omaisesti, millaiseksi projektityöntekijät kokivat henkilöstöhallinnon työpaikallaan ennen isoa organisaatiomuutosta ja sen jälkeen. Vaikka kokemukset on kerrottu ai-

noastaan työntekijöiden perspektiivistä, on tekstissä pyritty ymmärtämään organisaation toimintaa henkilöstöhallinnollisissa asioissa myös työnantajan näkökulmasta katsottuna. Artikkelissa ehdotetaan lisäksi vaihtoehtoisia toimintatapoja esimerkeissä läpikäytyjen haastavien tilanteiden ratkaisemiseksi.

Julkaisun tavoitteena on antaa lukijalle konkreettinen kuva projektityön luonteen muuttumisesta Suomessa viimeisen 10 vuoden aikana. Sillä halutaan myös rohkaista työnantajia ja työntekijöitä keskustelemaan avoimesti toistensa kanssa mm. henkilöstön hankintatapojen uudistamisesta, hyvän sisäisen viestinnän merkityksestä henkilöstöjohtamisessa sekä muista eettisesti kyseenalaisista tilanteista organisaatiossa.

Asiasanat: henkilöstöhallinto, organisaatiomuutos, projektityöntekijöiden kokemukset, sisäinen viestintä

JOHDANTO

”Tervetuloa, kiitos ja näkemiin” kertoo organisaatiossa työskentelevien projektityöntekijöiden tarinan aina rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen asti henkilöstöhallinnon näkökulmasta katsottuna. Artikkelin painottuu tarkastelemaan heidän kokemuksiaan ennen yksikössä tapahtuvaa suurta organisaatiomuutosta ja sen jälkeen. Kokemukset ajoittuvat vajaan kymmenen vuoden aikavälille.

Julkaisun alkuosassa keskitytään aikaan ennen organisaatiomuutosta. Lähempään tarkasteluun pääsevät mm. työorganisaation henkilöstösuunnittelu, rekrytointikäytännöt, perehdyttämistavat, työskentely- ja johtamiskulttuuri sekä työ sopimusten päättämisasiat. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan projektityöntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksen keskellä yleisellä tasolla. Viimeisessä osassa kerrotaan, millaiseen lopputulokseen tämä muutos johti, ja millaista jälkipyykkiä se sai aikaan.

HENKILÖSTÖHALLINTO ENNEN ORGANISAATIOMUUTOSTA

Työpaikka oli alkujaan toimintokohtainen organisaatio, jossa toteutettiin erilaisia isoja ja pieniä projekteja vähintään hyvällä menestyksellä. Rahaa satoi projekteihin eri tahoilta ja uusia työntekijöitä lähdettiin hakemaan sitä mukaa, kun haluttiin perustaa uusi tiimi.

Henkilöstöhankinta ja perehdyttäminen

Yksikön henkilöstösuunnittelu oli alusta pitäen ollut luovaa, jos sitä oli ollenkaan. Organisaatiokulttuuriin kuului hyvin vahvana se, että projektin työntekijöitä haettiin ”puskara-dion” kautta esimiesten tai luotettujen alaisten sisäpiireistä. Jos esimiehet eivät löytäneet omista kontakteistaan sopivaa henkilöä, hän pyysi tiettyjä alaisiaan etsimään potentiaa-

lisiä ehdokkaita omista kontakteistaan. Työhaastattelu oli monen projektityöntekijän tapauksessa ideariihä saunaillassa tai tuopin ääressä, tai esimerkiksi esitelmän pitäminen esimiehelle ryhmäpalaverin yhteydessä.

Lopullisen päätöksen uuden työntekijän palkkaamisesta organisaatioon teki kuitenkin yksikön johtaja, joka pyysi sihteerin tekemään työsopimuspaperit valmiiksi. Johtaja määritteli yksipuoleisesti kunkin työntekijän palkkatason ja sopimuskauden pituuden, joka oli yleensä vähintään vuoden mittainen. Toistaiseksi voimassa olevat työsopimukset olivat myös mahdollisia, mutta niihin tuli olla vähintään esimiestason pätevyys. Sopimukset allekirjoitettiin kolmena kappaleena, ja työntekijän vastuulle jäi sopimussisältöön tutustuminen. Sopimukseen kuului mm. maksuton työterveydenhuolto, joka kattoi mm. terveydenhoitajalla sekä yleislääkärillä käynnit, fysioterapian ja työpsykologin vastaanotot sekä rokotukset.

Vaiuttaa siltä, että työnantaja on soveltanut sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin metodeja. Lukiessani Riitta Viitalan (2013, 98–118) asiakäsittelyä henkilöstöhankintaan liittyvissä asioissa, käsitykseni organisaation luovasta ajattelutavasta vain vahvistuu. Viitalan mukaan uuden työntekijän palkkaamisen lähtökohtana on se, että lähes jokaisen työntekijän tulisi tuottaa vähintään kustannuksiaan vastaava tuotto. Sisäisen rekrytoinnin hyvinä puolina Viitala mainitsee mm. nopeuden ja luotettavuuden. Ulkoisen rekrytoinnin huonoiksi puoliksi nousee vahvimmin esille korkea kustannustaso ja uusi rekrytointikierros, jos koeajalla ollut työntekijä ei jostain syystä sovellu organisaation palvelukseen. Toisin sanoen, ulkoinen rekrytointi voi pahimmillaan olla hidasta ja työlästä Viitalan mukaan. Mielestäni toiminnallaan organisaatio on halunnut varmistaa uuden työntekijän soveltuvuuden muun henkilöstön joukkoon käyttämällä rekrytoinnin apuna ”sisäpiiriläisiä”. Tällöin uusi työntekijä tuntee jo muita henkilökunnan jäseniä, eikä aikaa kulu tutustumisiin, vaan hän pääsee mahdollisesti nopeammin kiinni työtehtäviinsä. Tällainen menettely on myös edullisempää ja nopeampaa kuin maksulliset lehti- tai netti-ilmoitukset ja niiden kautta saatavien hakemusten käsittely.

Ymmärrän siis osittain työnantajan toimintamallia. Pohdiskelen kuitenkin Viitalan (2003, 98–118) tekstiä lukiessani, että onko tämä sisäpiiriläisten käyttö henkilöstöhankinnan pääkeinona kuitenkaan hyvä asia työnantajan kannalta pitkällä tähtäimellä. Organisaation tulisi mm. miettiä kilpailuasemaansa omalla alallaan ja pohtia, vahvistavatko työntekijöiden ystävien tai puolisoitten palkkaaminen heidän markkina-asemaansa pitkän aikavälin tähtäimellä. Olisiko kuitenkin parempi edes joskus ottaa ulkoiseen rekrytointiin liittyvät riski, jos se toisi heille uutta tietoa-taitoa, uusia asiakkaita tai vahvistaisi muutoin heidän asemaansa kilpailijoihin nähden? Edellisiä kysymyksiä sivuavat myös Dave Ulrich, Jon Younger ja Wayne Brockbank artikkelissaan (2008, 829–850), jota suosittelen lämpimästi kaikille työnantajille.

Mitä tuli työhön perehdyttämiseen tarinan organisaatiossa, se tapahtui työtovereiden ja esimiehen tahoilta. Perehdytystä varten ei ollut laadittu yhdenmukaisia ohjeita tai edes työturvallisuuskoulutusta, vaan uusi työntekijä opetettiin ”talon tavoille” ajan kuluessa. Esimies osallistui uuden työntekijän perehdyttämiseen lähinnä kertomalla palkkatasoista

ja niiden ehdoista sekä tutustuttamalla hänet uusiin tiedonhakukanaviin. Kysyttäessä etätyömahdollisuuksista ja muista työaikoihin liittyvistä käytänteistä, esimies vastasi:

Minua ei kiinnosta, oletteko te työpaikalla ollenkaan, kunhan hommat vain hoituvat!

Viitalan (2004, 259–264) ja Juhani Kauhasen mukaan (2012, 150–152) päävastuu perehdyttämisestä on aina lähimmällä esimiehellä, mutta usein hän kuitenkin delegoi sen jollekulle alaiselleen. Tässä tapauksessa arvostan itse kovasti sitä, että lähiesimies on kuitenkin osallistunut perehdytykseen palkkoihin ja tiedonhankintaan liittyvissä asioissa, mitkä ovat molemmat tärkeitä osa-alueita. Huolestuttavinta mielestäni on se, ettei perehdyttämiseen ollut yhtenäisiä ohjeita kyseisellä työpaikalla. Tutustutaan tähän epäkohtaan hieman tarkemmin seuraavan esimerkin kautta.

Erään uuden työntekijän alkutaipaleella hänen perehdyttäjälleen sattui silmään liittyvä työtapaturma, joka olisi voitu ehkäistä asianmukaisilla suojarusteilla. Kollega vähätteli tapausta, mutta uusi työntekijä ilmoitti asiasta välittömästi esimiehelle ja vaati häntä tilaamaan jokaiselle alaiselleen asianmukaiset suojarusteet. Esimies reagoi tilanteeseen sen vaativalla vakavuudella, ja pyysi uutta työntekijää raportoimaan myös muista havaittavissa olevista puutteista työturvallisuudessa. Työntekijä toimi hänen toiveensa mukaisesti ja noin kuukauden kuluttua kaikille oli jaettu henkilökohtaiset suojarusteet.

Edellisen esimerkin tapauksessa uusi työntekijä on puuttunut havaitsemaansa epäkohtaan välittömästi Työturvallisuuslain 23.8.2002/738 luvun 4 19. §:n edellyttämällä tavalla. Esimies saa myös ruusuja siitä, että hän täytti Työturvallisuuslain luvun 2 hänelle sanelemat velvollisuudet puuttamalla hänelle ilmoitettuun epäkohtaan hankkimalla lisää suojarusteita henkilöstön käyttöön ja pyytämällä uutta alaistaan raportoimaan myös muista työturvallisuuspuutteista. Esimerkin kokeneempi työntekijä ei puolestaan täyttänyt Työturvallisuuslain ilmoitusvelvollisuutta ja hän myös valitsi suorittaa työtehtävän ilman asiankuuluvaa suojarustusta. Jos onnettomuus olisi ollut vakavampi, työntekijän mahdollisuudet saada korvauksia myöhemmin olisivat ainakin vaikeutuneet, ehkä jopa estyneet täysin. Huoltani lisää myös se, että onnettomuus tapahtui työhön perehdyttäjälle, jonka vastuulla on uuden työntekijän työhön opastus.

Työskentely ja johtaminen

Työskentely tapahtui aluksi erillisissä ryhmissä, joita oli organisaatiossa useita. Jokainen ryhmän jäsen teki työnsä suhteellisen itsenäisesti, kuitenkin ryhmän tavoitteita tukien. Arkeen kuuluivat mm. säännölliset viikkopalaverit kollegoiden ja esimiehen kanssa, joissa keskusteltiin saaduista tuloksista, ratkottiin yhdessä ongelmia ja ideointiin uutta. Lisäksi pidettiin palavereja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tuloksista raportoitiin netissä olevaan ryhmän sisäiseen intraan, jonka toimintojen kehittämiseen työntekijät osallistuivat yhteistyössä organisaation tietotekniikka-asiantuntijan kanssa. Yleisesti ottaen tunnelma työpaikalla oli innovatiivista ja motivoitunutta. Hyvää ilmapiiriä tukivat myös tasokkaat yhteisretket ja toiminnalliset pikkujoulut.

Jonkin ajan kuluttua esimies halusi kehittää omia projektiryhmiään huipputiimeiksi ja hän toi sen selvästi ilmi työntekijöille. Jokaisen ryhmän sisällä listattiin mm. tiimin arvot ja tavoitteet. Kysely toteutettiin sähköpostitse, joista esimies kokosi listan ja lähetti sen ryhmäläisille. Dokumentit laitettiin myös nähtäville kunkin ryhmän intraan. Tässä vaiheessa työpaikalla alkoi liikkua huhuja isosta organisaatiomuutoksesta, mitä myös esimiehen edellä mainittu toiminta alaisten mielestä tuki.

Esimies oli ennen organisaatiomuutosta hyvin tavoitettavissa kahdenkeskisiin keskusteluihin, jos työntekijä katsoi siihen olevan tarvetta. Hänen toimistonsa ovi oli aina avoinna ja sinne pystyi menemään ilman etukäteisilmoitusta. Jos ehdot palkkatason korotuksesta täytyivät, siitä piti ilmoittaa kirjallisesti esimiehelle, joka hoiti asian ylemmän tahon kanssa. Työntekijä huomasi ilmoituksen vaikutuksen yleensä seuraavan kuun tilipussissaan. Poissaoloista ilmoittamiseksi riitti sähköposti tai tekstiviesti esimiehelle.

Kaiken kaikkiaan työpaikan ilmapiiri ja työskentelykulttuuri olivat erinomaisia henkilöstön näkökannalta katsoen. Itse asiassa kokemukset ovat kuin suoraan Viitalan (2013, 211–241) sekä Simo Hokkasen ja Oiva Strömbergin (2003, 29 ja 67–68) kirjoista, kun puhutaan henkilöstön hyvinvointiin ja ryhmän motivaatioon positiivisesti vaikuttavista seikoista.

Työsuhteen päättäminen

Irtisanomiset olivat erittäin harvinaisia työpaikalla ennen organisaatiouudistusta. Toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia kunnioitettiin. Lyhyissä määräaikaisissa työsuhteissa oli selvää, ettei sopimukselle ollut tulossa jatkoa viimeisen voimassaolopäivän jälkeen. Projektityöläiset saivat hyvin jatkoa vuoden määräaikaisille sopimuksilleen. Heille oli selkeästi asetettu tietty tavoite, jonka saavutettua oli sanomattakin selvää, että silloin oli aika siirtyä toiseen työpaikkaan. Yhdessä tapauksessa projektityöntekijän sopimusta ei jatkettu, vaikka hänen tavoitteensa oli saavuttamatta. Ylin johto ilmoitti tästä kyseiselle henkilölle vain sähköpostitse. Projektityöntekijä oli tuohon asti hoitanut työnsä vähintään hyvin, mutta hän ei ollut organisaation ”sisäpiiriin” suosiossa. Tapaus hämmensi muita kollegoja erittäin paljon ja siitä puhuttiin varoittavana esimerkkinä uusille työntekijöille organisaation sisällä vielä vuosien jälkeen.

Työnantaja ei kuitenkaan toiminut vastoin Työsopimuslakia 26.1.2001/55 esimerkin projektityöntekijän tapauksessa, koska kyseessä oli määräaikainen työsopimus. Mielestäni viestinnässä olisi kuitenkin ollut parantamisen varaa esimiehen taholta. Olen vahvasti sitä mieltä, että esimiehen olisi pitänyt keskustella asiasta alaisensa kanssa tai antaa ainakin jonkinlainen mahdollisuus esittää kysymyksiä irtisanomisperusteista. Nyt projektityöntekijälle jäi hänen omien sanojensa mukaan ”erittäin paskat filikset” koko organisaatiosta. Tämän lisäksi tapaus on myös vaikuttanut henkilöstön työilmapiiriin luomalla osittain negatiivisen kuvan kyseisestä esimiehestä. Toisaalta, henkilöstö on itse lisännyt epävarmuutta kertomalla juttua eteenpäin vielä vuosia tapauksen jälkeen. Olisiko kuitenkin ollut parempi keskittyä vain jatkamaan töitä käytävällä juoruamisen sijaan? Mielestäni tapaus osoittaa sen, että niin esimiehellä kuin tarinaa eteenpäin kertoneilla henkilöstön jäsenillä olisi syytä tarkastella omaa käytöstään ja sen mahdollisia vaikutuksia työilmapiiriin.

ORGANISAATIOMUUTOS

Koitti aika, jolloin työntekijöiden keskuudessa vuoden ajan pelätty organisaatiouudistus oli konkreettisesti käsillä. Muutosvaiheen siirtymäaika kesti noin 2–3 vuotta, jolloin organisaatiomallia ajettiin entistä enemmän kohti tulostavoitteista yksikköä. Tarkastellaan seuraavaksi lähemmin, mitä siirtymävaiheen aikana oikein tapahtui.

Ensimmäiseksi esimies, jolla oli ollut useita motivoituneita projektiryhmiä johdettavanaan, siirtyi hoitamaan yksikön johtajan tehtäviä. Näin ollen hänellä jäi entistä vähemmän aikaa ryhmäpalaverille ja henkilökohtaisille keskusteluille, mikä on mielestäni normaalia vastuun kasvaessa ja työnkuvan sekä prioriteettien muuttuessa voimakkaasti. Hänet tavoitti kyllä sähköpostitse, mutta vastauksissa alkoi ilmetä viiveitä ja ne olivat erittäin ympäröityjä. Erään työntekijän kommentti uuden johtajan muutosjohtamistaidoista kuului:

Se on kasvattanut siivet selkäänsä ja nyt se vaan liihottaa tuolla katonrajassa. Jonkun pitäisi ampua se ritsalla alas.

Eräs esimiehen johtama innovatiivinen projektiryhmä, jonka toiminnan eteen työntekijät ja työnantaja olivat panostaneet paljon, hajotettiin täysin. Muissakin ryhmissä tehtiin uudelleenjärjestelyjä. Hajotetun tiimin jäsenet siirrettiin muihin projektiryhmiin tai jätettiin yksin hoitamaan työvelvoitteitaan. Yksinäisillä oli vaikeinta, erityisesti ongelmatilanteiden ratkomisessa. Välttämättä he eivät saaneet minkäänlaista tukea omien tulosten saavuttamiseksi. He pyrkivätkin siirtymävaiheessa päivittämään osaamistaan samalla, kun etsivät omaa uutta paikkaansa työyhteisössä. Tämä on ollut mielestäni hyvä kompromissi kyseisessä tilanteessa. Tukea mielipiteelleni tarjoaa Kauhanen, joka kertoo kirjassaan (2012, 152–155) siitä, kuinka henkilöstön osaamisen ja tietojen kartuttaminen hyödyttävät organisaatiota useilla eri tavoilla. Esimerkkinä tästä Kauhanen mainitsee organisaation tietopääoman ajantasaisena pysymisen ja henkilöstön kyvykkyyden selviytyä uusista haasteista paremmin.

Siirtymävaiheen aikana otettiin myös käyttöön joukko uudistuksia. Osa näistä koettiin työntekijöiden keskuudessa liikaa aikaa vieväksi, turhaksi byrokratiaksi ja osa tervetulleiksi menettelyiksi. Työajanseuranta tuli pakolliseksi kaikille ja se jakoi heti alkuun työntekijöiden mielipiteitä suuresti. Se mahdollisti mm. työtuntien kirjaamisen useille eri projekteille, poissaolojen ja koulutusten sekä Tyhy-toimintoihin osallistumisen seurannan ja vuosilomien toteutuksen. Lisäksi työntekijöiden tuli tehdä vuositason suunnitelma työtuntien jakautumisesta kokonaistyötuntimäärän puitteissa. Lain vaatimiin perehdyttämis- ja työturvallisuusasioihin alettiin myös panostaa entistä enemmän, koska organisaatiouudistus edellytti mm. laatukäsikirjan olemassaoloa. Tätä laatukäsikirjaa tekemään palkattiin oma henkilö, jonka vastuulle tulivat myös tietyt projekteihin liittyvät sopimusasiat.

Vapaaseen ja huolettomaan organisaatiokulttuuriin tottuneille projektityöntekijöille nämä muutokset aiheuttivat varmasti vastarintaa. Toisaalta työnantaja pyrki mielestäni vain selkeyttämään asioita, kuten projektirahojen jakautumista ja työntekijän panosta eri projekteihin. Lisäksi työnantaja sai tietoa siitä, kehittääkö henkilöstö aktiivisesti itseään, pitävätkö he tarpeeksi lomaa ja mikä on sairauspoissaolojen määrä.

Yleisesti todettakoon, että organisaatiossa pystyi tuntemaan muutostarinnan vahvuuden kyseisenä siirtymäkautena. Työntekijöiden arkeen tuli paljon uudistuksia ja he kokivat myös, ettei ylin johto informoi heitä tarpeeksi ympärillä tapahtuvista asioista. Ilmapiiri kiristyi ja ihmiset väsyivät, koska suurimpana pelkona heillä oli kuitenkin huoli oman työpaikan säilymisestä. Tilanne oli juuri sen kaltainen, josta Viitala (2004, 266) varoittaa lukijoitaan:

Tutkimusten mukaan työn loppumisen ennakointivaihe on haitallisempi työntekijän henkiselle ja fyysiselle hyvinvoinnille kuin itse työpaikan menetys. Varma tieto työn loppumisesta on säästävää työntekijöiden jaksamisen kannalta kuin pitkäaikainen epävarmuus.

HENKILÖSTÖHALLINTO ORGANISAATIOMUUTOKSEN JÄLKEEN

Toimintokohtaisesta organisaatiosta siirtyminen tulosityksiköksi oli rankka prosessi sekä yksikön työntekijöille että johdolle. Projektityöntekijöiden asema heikkeni, kun toistaiseksi voimassaolevat sopimukset astuivat kokonaan historiaan, työsuhte-etuja karsittiin ja ilmapiiri alkoi suosimaan keskinäistä kilpailua. Ilman kolauksia ei myöskään selvinnyt projektiesimiehestä yksikön johtoon ylennyt henkilö.

Henkilöstöhankinta ja perehdytys

Uudessa tulosityksikössä puhalsivat tarkasti järjestäytyneet tuulet siirtymävaiheen jälkeen, mutta vain perehdytyksen suhteen. Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi tapahtuivat edelleen kustannustehokkaasti ja riskittömästi tiettyjen ”sisäpiiriläisten” avulla. Eettisesti kyseenalaisimmissa tapauksissa lyhytaikaisiin toimiin palkattiin jonkun työntekijän puoliso. Pitempiaikaisista työsuhteista laitettiin kyllä julkinen ilmoitus organisaation nettisivuille, millä organisaatio pyrki ainakin osittain vahvistamaan brändi-imagoaan ulkopuolisille avoimesta ja menestyvästä työnantajasta. Tosiasiassa avoimen toimen vaatimukset asetettiin kuitenkin niin, että vain tietty henkilö oli pätevä kyseiseen työhön. Uutena rekrytointikuvioihin astui kansainvälisten työntekijöiden palkkaaminen, mitä hoitamaan valittiin oma henkilö yksikön sisäpiiristä.

Laaja työsuhteiden kirjo poistui, kun organisaatiossa ryhdyttiin noudattamaan alalla voimassa olevia työehtosopimuksia. Samalla palkkaerot projektityöntekijöiden välillä tasaantuivat, mikä on vain positiivinen asia jokaisen organisaation jäsenen kannalta. Sopimusten pituudet vaihtelivat kuitenkin yhdestä kuukaudesta aina neljään vuoteen projektityöntekijöiden tapauksissa, mikä on mielestäni kuitenkin normaalia näin 2000-luvulla. Terveystieteiden huolto säilyi, mutta siihen eivät enää kuuluneet ilmaiset rokotukset. Myös fysioterapiapalvelut huononivat, eikä työterveyspsykologille päässyt enää kuin erittäin spesifisissä tapauksissa.

Perehdytykseen oli myös olemassa selvät, lain edellyttämät, säännöt kahdella eri kielellä. Silti kulttuurien väliset erot aiheuttivat muutostarinnan lisäksi sekaannuksia, jopa

läheltä-piti-vaaratilanteita. Ikävänä ilmiönä oli myös muslimimaista saapuneiden miesten kieltäytyminen yhteistyöstä naispuolisten perheidyttäjien kanssa. Näihin tilanteisiin esimiehen ja ylimmän johdon näkökanta oli tiukka:

Nämä ohjeet perustuvat Suomen lakiin. Jos te tahallisesti toimitte perehdytysjakson aikana tai sen jälkeen näiden ohjeistusten vastaisesti, voitte lähteä seuraavalla lennolla kotiin. Lisäksi, meillä työskentelee paljon ammattitaitoisia naisia, joita myös Suomen laki kehottaa kohtelemaan tasa-arvoisesti. Jos ette tällaiseen tasa-arvoiseen kohteluun pysty, teillä on toinen syy lähteä välittömästi takaisin kotimaahanne.

Edellinen johdon kommentti on kärjistetty, mutta aiheellinen. Se osoittaa, että tapauksen organisaatiolla on sekä tietoa että tahtoa sitoutua noudattamaan Suomen lainsäädäntöä työturvallisuuteen ja tasa-arvoon liittyvissä asioissa. Työnantaja otti opikseen kirjoitelman alussa esiintuodusta silmäonnettomuudesta ja on kiinnittänyt erityistä huomiota Työturvallisuuslain luvun 2 hänelle määräämiin velvoitteisiin. Toisaalta johto haluaa myös kommentillaan aiheellisesti muistuttaa, että Työturvallisuuslain luku 4 velvoittaa työntekijää toimimaan työssään työnantajan oheistusten mukaisesti sekä noudattamaan työssään tarvittavaa varovaisuutta, huolellisuutta, siisteyttä ja tarvittavaa järjestystä turvallisuuden ja terveyden ylläpitämiseksi. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (L609/1986) velvoittaa puolestaan työnantajaa edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa ja puuttumaan havaitsemiin epäkohtiin, mikä tässä yhteydessä näyttää toteutuneen.

Työskentely ja johtaminen

Projektityöläiset joutuivat uudistusten jälkeen koville. He joutuivat tekemään töitä useille projekteille samanaikaisesti ja tulosta oli tehtävä, jos työsopimukselle haluttiin edes jonkinlainen jatkomahdollisuus. Enää ei ollut huipputiimejä tai edes hyviä tiimejä, vaan työskentely tapahtui joko yksin tai työpareittain. Epävarmuus tulevasta, kiire ja keskinäinen kilpailuasetelma kiristivät työilmapiiriä entisestään.

Yksikön muutosta johtanut henkilö joutui useiden konfliktien jälkeen eroamaan toimestaan. Nämä konfliktit aiheutuivat mm. vanhanaikaisista johtamismenetelmistä ja puutteellisesta viestinnästä, mikä johti lopulta täydelliseen luottamuksen menettämiseen. Viimeisenä niittinä yksikön johtajan arkkuun oli sähköposti, joka oli otsikoitu ”Komentoketju”. Eroamisen jälkeen henkilö toimi vähän aikaa projektiesimiehenä samassa työpaikassa, kunnes perusti tulosorganisaation rinnalle erillisen tukitoimiyksikön.

Kauhasen (2012, 173–180) mukaan oikea-aikainen ja avoin sisäinen viestintä, johon myös johtamisviestintä kuuluu, on erittäin tärkeää henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta katsottuna. Hyvin hoidettu viestintä edistää mm. työmotivaatiota sekä vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sitä kautta myös työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. Samankaltaisen huomion sisäisen tiedotuksen vaikutuksesta henkilöstön työhalukkuuteen ja -tyytyväisyyteen ovat tehneet myös Hokkanen ja Strömberg (2003, 29). Kevin Ruck ja Mary Welch (2012, 294–302) ovat puolestaan koonneet yhteen useita tutkimustuloksia kansainvälisellä tasolla sisäisestä viestinnästä työpaikoilla. Heidän mukaansa onnistunut kommunikaatio on mm.

oikea-aikaista, selkeää, tarkkaa, uskottavaa, ammattimaista, vilpitöntä ja tilanteeseen soveltuvaa.

Mielestäni työpaikan olisi pitänyt kiinnittää viestintäkulttuuriinsa enemmän huomiota jo kauan ennen kuin organisaatiomuutos oli käsillä. Mahdollisesti sekä muutosvastarinta että yleinen tyytymättömyys olisivat olleet pienemmät ja luottamus johtoportaan säilynyt. On hyvin selvää, että tapauksen organisaatio olisi kaivannut muutosjohtajakseen sellaisen henkilön, jolla johtamisviestintä olisi ollut paremmin hallinnassa.

Työsuhteen päättäminen

Muutoksen jälkeen irtisanomiset olivat edelleen hyvin harvinaisia kyseisessä organisaatiossa, mutta työsopimuksia jätettiin uusimatta yhä enemmän ja enemmän. Eräänä vuonna useiden projektityöntekijöiden tapauksissa työsopimusten päättymisistä ilmoitettiin pelkästään sähköpostilla ja aivan yllättäen. Tämä johti siihen, ettei heillä ollut minkäänlaisia mahdollisuuksia pitää kaikkia ansaitsemiaan lomapäiviä ennen työsuhteen päättämispäivää. Sisään saattoi jäädä jopa kuukauden mittainen loma-aika. Yksikön johtaja olisi suostunut korvaamaan nämä päivät rahana, mutta organisaation uusi hallinto ei tähän taipunut. Sisäpiiriläisiä esimiehet auttoivat uuden työn löytämisessä muualta, mutta toisia odottivat työttömyyden tuomat haasteet.

Miksi organisaation hallinto ei suostunut korvaamaan pitämättömiä lomapäiviä rahana, vaikka niiden pitäminen oli käytännöllisesti katsoen mahdotonta? Hallinnon viestejä lukiessa käy ilmi, että *”työntekijä on pitänyt tarpeeksi lomaa samana vuonna”*. Nämä lomat työntekijä on kuitenkin kartuttanut edellisenä työvuotenaan. Onko siis näin, että työntekijänä sinulla ei ole oikeutta saada korvauksia viimeisenä työskentelyvuotenasiansaitsemistasi lomapäivistä edes silloin, kun tieto työsuhteen päättämisestä saavuttaa sinut liian myöhään? Juridisesti tapaus on varmasti monimutkainen, joten en näin maallikkona ota siihen kantaa. Haluan kuitenkin tuoda asian esille ja herättää erityisesti eettistä keskustelua aiheesta esimiesten ja työntekijöiden kesken.

Jos itse olisin ollut esimiehenä kyseisessä organisaatiossa, olisin tässä tilanteessa yrittänyt perustella työsopimuksen jatkamista kuukaudella, jolloin työntekijä olisi saanut pidettyä kaikki kertyneet lomansa pois. Samalla työntekijä olisi saanut kuukauden lisäaikaa uuden työn etsimiseen ja yleisesti uuteen tilanteeseen sopeutumiseen.

JÄLKIPYYKKI

Mitä tästä kaikesta lopulta seurasi? Monessa kodissa itkettiin kauan, toisissa koettiin helpotusta kilpailutilanteen ja painostavan ilmapiirin poistuttua elämästä. Muutama työntekijä otti jopa yhteyttä ammattiliittoonsa kysellen oikeuksistaan. Sovitteluyritykset osapuolten välillä eivät kuitenkaan tuottaneet tulosta ja tiedossa on ainakin yksi oikeusjuttu, jossa on aineksia ennakkotapaukseksi.

Tarinan organisaation tilanteesta kerrottakoon se, että ylin johto on jälleen vaihtunut. Uusi johto on alkanut järjestelmään työnkuvia uudelleen ja selkeyttänyt organisaation strategiaa. Henkilökunnan määrää kuvaava käyrä on yhä laskeva, mutta työmäärä on nouseva. Lyhytaikaisia sopimuksia ei saa enää tehdä, mutta niitä tehdään yhä sekä vanhoille että uusille sisäpiiriläisille hyvin tarkasti perustellen.

Loppujen lopuksi tarinan organisaation suurimmaksi ongelmaksi näyttää paljastuneen sisäisen viestinnän puutteellisuus. Jokaisen meistä on syytä pitää mielessä, että sopeutuminen isoihin muutoksiin vie enemmän aikaa, jos tilanteesta ei ole informoitu hyvissä ajoin ja avoimesti. Mitä tulee irtisanomisiin tai työsuhteen yllättäviin päättymiin, niin ihminen toipuu niistä kyllä ajallaan. Huonosti hoidettuna tällaiset tilanteet kuitenkin murentavat työntekijän itsetunnon, kuten on myös osalle tämän tarinan henkilöistä käynyt.

Paljon on muutoksia tapahtunut noin kymmenen vuoden takaisesta tilanteesta, jolloin tapauksen organisaation projektityöntekijän uran pystyi positiivisin mielin kiteyttämään sanoihin:

”Tervetuloa, kiitos ja näkemiin”. Nykyään urakaarta kuvaavat parhaiten ex-työntekijän sanat: *Tervetuloa, olen pahoillani, näkemiin.*

Lähteet

Hokkanen, S., Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Ruck, K., Welch, M. 2012. Valuing internal communication: management and employee perspectives. *Public Relations Review* 38 (2) 294–302.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Ulrich, D., Younger, J., Brackbank, W. 2008. The twenty-first-century HR organization. *Human Resources Management* 47 (4) 829–850.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.



Kuva 3. Työn parissa

Onnistuneen rekrytoinnin kautta toimivaan työyhteisöön

Johanna Piironen

TIIVISTELMÄ

Työyhteisön rakentuminen alkaa rekrytoinnista. Kun yritys päättää palkata uutta henkilöstöä, on sen tehtävä suunnitelma siitä, miten, millaista ja millaisin kustannuksin rekrytointi toteutetaan. Hyvin onnistuneen prosessin seurauksena työyhteisö kasvaa yrityksen kannalta juuri oikeanlaisilla jäsenillä ja näin ollen rakentaa yhteisön toimivuutta ja tuloksellisuutta. Pelkkä onnistunut rekrytointi ei riitä, vaan sen tueksi tarvitaan oikeanlainen perehdyttäminen ja jatkossa henkilöstön osaamisen päivittämistä esimerkiksi koulutuksen kautta. On osattava huomioida henkilöstön kehittymisen tarpeet ja mahdollisuudet,

ettei potentiaali valu hukkaan. Samalla sitoutetaan henkilöstö pysymään yrityksen palveluksessa ja säilyttämään yritykselle tärkeä tietotaito talon sisällä. Sitouttamiseen puolestaan tarvitaan hyvinvoiva työyhteisö, jonka eteen on nähtävä vaivaa ja käytettävä riittävästi resursseja. Työhyvinvointi ei saa muuttua työpahoinvoinniksi ja avaimet ja vastuu työhyvinvoinnin saavuttamiseksi onkin jokaisella työyhteisön sisällä toimivalla henkilöllä.

Asiasanat: työyhteisö, rekrytointi, perehdyttäminen, työhyvinvointi

JOHDANTO

Jokainen yritys tarvitsee toimiakseen ammattitaitoisen ja hyvinvoivan henkilöstön. Henkilöstö onkin yrityksen tärkein voimavara. Saadakseen mahdollisimman optimaalisen hakijajoukon kiinnostumaan yrityksestä työnantajana, on yrityksen oltava valmis luomaan haluamaansa työnantajakuva. Tässä artikkelissa pohditaan onnistuneen rekrytointin, perehdytyksen ja ammattitaitoisen esimiestyön merkitystä yrityksen kokonaisstrategian toteutumisessa ja hyvinvoivan työyhteisön toiminnan edellytyksenä.

REKRYTOINTI JA SEN MERKITYS

Yhdenvertaisuuslaissa (L21/2004) meille määritellään oikeus tulla kohdelluiksi yhdenvertaisina yksilöinä. Siinä määritellään ominaisuudet, joiden mukaan ketään ei saa syrjiä tai kohdella muulla tavoin eriarvoisesti toisiin nähden. Yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoisuutta käsitellään myös tasa-arvolaisissa ja työsopimuslaissa. Yhdenvertainen kohtelu on myös osa työhyvinvointia, jonka muodostamisessa meillä jokaisella on olennainen rooli. Niinpä rekrytointitilanteessa esille tulleet seikat, kuten esimerkiksi hakijan ikä, sukupuoli, uskonnollinen vakaumus tai ihon väri eivät voi olla vaikuttavia tekijöitä valintaa tehtäessä. Rekrytoimisella ja sen onnistumisella on erittäin suuri merkitys yrityksen menestymiseen ja työhyvinvointiin. Esimerkiksi monella nuorella on kokemuksia siitä, ettei heitä välttämättä oteta vakavasti huomioon työnhakutilanteissa, koska heillä ei ole riittävästi työkokemusta tai muita ominaisuuksia, vaikka pätevyys muuten täyttyisikin. Tällä hetkellä työtä on vähänlaisesti tarjolla ja seula on tarkka. Pari vuosikymmentä sitten tilanne ei ollut näin haasteellinen. Seuraavaksi työnhakijan omakohtainen kokemus 1980- ja 1990-lukujen vaihteesta.

Kun hain nuorena vastavalmistuneena merkanttina töitä, oli sitä tarjolla hyvin. Rekrytointi oli hyvin yksinkertaista. Kun käveli sisälle yritykseen, työhaastattelu käytiin siinä samalla ja töitä joko sai tai sitten ei. Asiat käsiteltiin heti eikä sen suurempaa byrokratiaa ollut. Henkilöstöä pystyttiin palkkaamaan hyvin, johto oli paikan päällä ja teki päätökset siltä istumalta. Kokemukseni mukaan tuolloin työn löytäminen oli helppoa ja kynnys työnhakuun oli matala.

Ajat ovat muuttuneet ja työnhakuun joudutaan käyttämään huomattavasti enemmän aikaa ja vaivaa. Myös työnantaja käyttää rekrytointiin yhä enemmän resursseja. Hakijoita

on paljon ja juuri sopivien henkilöiden seulominen tästä joukosta on haasteellista. Tätä varten onkin järkevää tehdä yrityksen oma rekrytointistrategia. Strategian avulla pyritään sopimaan yrityksen toimintalinjat. Voidaan esimerkiksi päättää, millaista työvoimaa yritykseen halutaan palkata. Keskitytäänkö vastavalmistuneisiin, jolloin yrityksellä on mahdollisuus kouluttaa ja kasvattaa työntekijät omia tarpeitaan vastaaviksi heti alusta alkaen. Vai halutaanko palkata jo valmiita osajia, joilla on takanaan pitkä työkokemus. Rekrytointistrategian on kuitenkin oltava hyvin joustava, koska tilanteet ovat hyvin yksilöllisiä. (Viitala, 2013, 103–104). Myös yrityksen koko sanelee rekrytointiin käytettävät resurssit ja menetelmät. Pienen yrityksen tarpeet ja resurssit poikkeavat selkeästi suurista yrityksistä.

Voidaan myös tehdä linjauksia siitä, halutaanko hyödyntää talon sisäistä osaamista, jolloin rekrytoidaan sisäisesti, vai halutaanko mahdollisesti uutta tuulta yrityksen ulkopuolelta ja keskitytään ulkopuoliseen rekrytointiin. Näissä molemmissa on omat etunsa. Esimerkiksi sisäisessä rekrytoinnissa henkilön osaaminen ja kyvyt ovat jo entuudestaan yritykselle tuttuja ja perehdyttämisvaihe jää usein lyhyemmäksi kuin ulkoisen haun kautta palkatun henkilöstön osalta. Samoin työntekijän näkökulmasta talon sisäinen tehtävän muutos on helpompaa, toimintamallit ja yritys kokonaisuudessaan ovat jo tulleet tutuiksi. Sisäinen rekrytointi on yritykselle myös halvempaa, koska osa ilmoittelukuluista jää pois, eikä esim. konsultointipalveluita välttämättä tarvita. On myös työntekijän kannalta hyvin motivoivaa, että oman yrityksen sisällä on mahdollisuus siirtyä tehtävästä toiseen. Mielekäs urakehitys lisää myös työntekijän sitoutuvuutta ja näin ollen yrityksellä on suuret voimavarat osaamista käytettävänä. (Viitala, 2013, 86 ja 105).

Rekrytoinnissa yrityksen ulospäin antama työnantajamielikuva näyttelee suurta roolia. Työnantajamielikuva määrittelee hakijajoukon, eli ei suinkaan ole yhdentekevää, millaiseksi kuva on muodostunut. Kielteisen kuvan muuttaminen myönteiseksi on huomattavasti työläämpi prosessi kuin toisinpäin tapahtuva muutos. Mielikuvan rakentamiseen vaikuttavat yrityksen muun julkisuus kuvan lisäksi esimerkiksi rekrytointi- ja markkinointiviestintä, asiakaspalvelu, lähipiirin mielipiteet, rakennukset ja tutkimustulokset. Se syntyy pikkuhiljaa ja lähes huomaamatta, ja näiden syntyneiden mielikuvien perusteella tietynlaiset ihmiset hakeutuvat yrityksen palvelukseen. Ja koska jokaisen uuden työntekijän tehtävänä on tuoda mukanaan jotain sellaista, jonka avulla yritys pääsee lähemmäs visioitaan ja tavoitteitaan, on tärkeää, että jo hakijajoukko muodostuu yrityksen kannalta potentiaalisista henkilöistä. (Valvisto 2005, 19–29).

REKRYTOINNISTA PEREHDYTYKSEEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN

Kun uusi työntekijä tulee yrityksen palvelukseen, on hänen huolellinen perehdyttäminen ensisijaisen tärkeää. Vastuu perehdyttämisen ja opettamisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta on käytännössä työpaikan lähiesimiehellä. Vastuu säilyy esimiehellä ja linjajohdolla, vaikka perehdytykseen liittyviä tehtäviä annettaisiinkin koulutetulle työopastajalle. Perehdytyksen päätavoitteena on luoda uudelle työntekijälle perusta työssä tekemiselle, sekä mahdollistaa toimiva yhteistyö työyhteisössä. Kun perehdytys on hoidettu hyvin, työn taito- ja laatuvaatimukset täyttyvät ja myös työntekijän turvallisuus ja

hyvinvointi ovat taattuina. Kun työntekijä voi oppia ja osoittaa osaamistaan, hänen työhyvinvointinsa ja omatoiminen vastuunottokykynsä lisääntyy. On siis tärkeää koko yrityksen toiminnan kannalta, että henkilöstö on ammattitaitoista ja tietoinen siitä, mitä heiltä odotetaan. (Työturva, Työhön perehdyttäminen ja opastaminen 2009.)

Henkilökohtainen näkemykseni on, että esimiehet siirtävät perehdyttämistä liian helposti muulle henkilöstölle, eikä perehdytystä ja sen toteutumista seurata ja valvota riittävän aktiivisesti. Vaikka yrityksessä on käytössä perehdyttämissuunnitelmat ja seuranta-akavat, on arkisen kiireen keskellä liian yleistä, että alkuun päästyään työntekijä jää helposti oman onnensa nojaan ja perehdytyksen seuranta jää ikään kuin kesken. Alla muutamia esimerkkejäni käytännön työelämän perehdyttämistilanteista.

Ensimmäisessä työpaikassani sain vastuulleni kassatoiminnot ja hedelmä- ja vihannesosaston täydentämisen. Perehdyttäjänä toimi lähiesimieheni, kauppiaan rouva. Sain hyvät ja perusteelliset ohjeet mm. hävikin välttämistä ja esille laiton tärkeydestä. Myös talon käytännöt ja toimintatavat tulivat hyvin esille.

Eräässä työpaikassani perehdytys oli nopeaa sanan varsinaisessa merkityksessä, jonka jälkeen pitikin osata hoidella kaupan kassatyöskentely, postipalvelut sekä ALKO:n tilauspalvelu. Sen kummemmin ei kysely miten menee, mutta virheen sattuessa syyllinen kyllä löytyi.

Työpaikkaani rekrytoidaan suhteellisen kokemattonta väkeä, joita ei olla kuitenkaan valmiita kouluttamaan alan ammattilaisiksi. Perehdytyksestä on hienot paperit ja esimies kyllä perehdyttää yhtiön käytäntöihin, mutta varsinaiseen työhön perehdyttäminen jää työkavereiden varaan. Kun henkilöstö on vedetty minimiin ja myymälän kiireeseen heitetään uusi ihminen, joka ei osaa edes perusasioita, ei asetelma ole hyvä. Tästä syntyy yhtälö, jossa johto ihmettelee, mistä johtuu, että negatiivisten asiakaspalautteiden määrä on kasvussa ja virheitä syntyy enemmän kuin ennen. Onkohan työpaikkani uuden esimiehen perehdytyksessä edetty ihan suunnitelmien mukaan, kun hänen perehdyttäjänään toimii 19-vuotias kesätyöntekijä?

Esimerkeissä on sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Selvä on, että niin rekrytoinnissa kuin perehdytyksessä tapahtuneet virheet maksavat yritykselle paljon ja syövät tulosta. Samoin ne kuormittavat työyhteisön yhteishenkeä ja aiheuttavat ongelmia. Mainituissa tilanteissa olisikin ollut järkevämpää panostaa perusteelliseen perehdytykseen ja tehdä uutta henkilökuntaa palkattaessa suunnitelma siitä, mitä osaamista henkilöstöltä jo valmiiksi vaaditaan. Kumpi on yhtiölle kannattavampaa? Pitää pienipalkkaista epäpätevää henkilöstöä ja maksaa kallis hinta virheistä, vai maksaa korkeampaa palkkaa ammattitaitoiselle henkilöstölle? Myös rekrytointiin, perehdytykseen ja koulutukseen sijoitetut resurssit varmasti maksavat itsensä takaisin. Huonon perehdytyksen seurauksena myös työn kuormittavuus kasvaa, koska työntekijä heikon osaamisensa vuoksi väsy helpommin ja näin ollen myös työtehokkuus heikkenee. (Viitala, 2013, 212.) Hyvin hoidetussa perehdytyksessä ovat mukana myös työsuojelu- ja työterveyshenkilöstö (Mäntynen & Penttinen 2009).

Perehdytys auttaa siis uutta työntekijää pääsemään sisälle uuteen työhönsä ja työyhteisönsä. Kun on sisäistetty tehtävät ja hallitaan työnkuva, kuuluu jonkin aikaa näissä turvallisisissa, rutinoituneissa merkeissä. Se ei kuitenkaan riitä loputtomiin, vaan yritysjohdon on pystyttävä tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeet. On pystyttävä myös uudistamaan osaamista ja hyödyntämään sitä. On selvää, että yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, mitä kaikkea yrityksessä osataan ja miten osaamista käytetään käytännön työtehtävissä. Myös se, kuinka nopeasti uutta pystytään oppimaan, on menestykselle tärkeää.

Kun halutaan selvittää henkilöstön osaamistasoa, voidaan yrityksessä ottaa käyttöön osaamiskartoitukset. Niiden avulla pystytään selvittämään, millaista osaamista yrityksessä jo on ja mitä halutaan lähteä kehittämään ja mihin suuntaan. Yleensä ensin kartoitetaan osaamista laajemmassa mittakaavassa, kuten yksikkö- ja tiimitasolla, minkä jälkeen siirrytään tarkastelemaan yksilötason osaamista. Johdon on myös oltava kiinnostuneita yksilöiden halusta ja kyvystä kehittyä sekä olemaan myös valmis tarjoamaan mahdollisuuksia kehittyä. Uuden oppiminen on tärkeä osa ihmisen luontaisia ominaisuuksia ja siksi se luo mielihyvää ja vahvistaa oman pysyvyyden tunnetta. Osaamisen kautta saamme arvostusta muilta ja sosiaalinen asemamme työyhteisössä ja yhteiskunnassa vahvistuu. Tutkimuksissa on osoitettu, että työhyvinvointi lisääntyy, kun ihminen voi kokea oppivansa uutta ja tuntea olevansa tarpeellinen ja pätevä tehtävässään. (Viitala, 2013, 170–183.)

Kun halusin uutta haastetta tai vaihtelua työnkuvaani, sain ehdotukseksi, että voisin leikata kaikki meidän mainokset lehdistä ja liimata ne kansioon. Kun yrityksessämme avattiin uusi yksikkö, joka toimi rinnallamme, mutta eri ammattiryhmän voimin kuin aikaisempi henkilöstö, lupasi lähiesimies huikeita mahdollisuuksia tehtäväkuvan muuttumisen suhteen ja suuria kehittymismahdollisuuksia. Jokainen työyhteisössä kyllä ymmärsi, että puheet olivat täysin epärealistisia, koska kenelläkään meistä ei ollut niihin tehtäviin sopivaa koulutusta. Mielestäni näissä molemmissa tilanteissa aliarvioitiin henkilöstön halua ja kykyä kehittyä työssään ja tämän seurauksena työhyvinvointi ja motivaatio työhön heikkeni.

Yllä olevasta esimerkistä voimme lukea, että henkilöstön aliarvioiminen aiheuttaa mielipahaa ja työhyvinvointi heikkenee. Aliarvioiminen voi murtaa henkilön itsetuntoa ja vaikuttaa traumatisoivasti hyvinkin pitkälle tulevaisuuteen. Yrityksessä on huolehdittava yksilön osaamisen kehittämisen ohella myös ryhmän kehittämisestä, eikä se onnistu ilman yksilön osaamista. Kun nämä osa-alueet ovat kunnossa, myös koko organisaation osaaminen on hallinnassa.

AMMATTITAITOINEN LÄHIESIMIESTYÖ TYÖHYVINVOINNIN PERUSTANA

Kun yritys on käyttänyt paljon aikaa ja rahaa rekrytointiin sekä valinnut palvelukseen mahdollisimman optimaalisen henkilöstön ja mahdollisesti myös kouluttanut tämän omia tarpeitaan vastaavaksi, on tärkeää että henkilöstö voi hyvin ja sitoutuu työhönsä ja työnantajansa. Jos henkilöstöjohtaminen hoidetaan hyvin, ei suuria ongelmia pääse syntymään. Mutta entäpä jos asiat alkavatkin mennä pieleen ja työhyvinvointi muuttuu

työpahoinvoinniksi. Mistä syytä aletaan etsiä? Etsitäänkö sitä ensisijaisesti henkilöstöstä vai aletaanko miettiä myös mahdollisuutta, että esimiestyössä voisi olla jotakin pielessä. Katsotaanpa muutamia esimerkkejä työntekijän näkökulmasta työyhteisön ongelmiin ja niiden ratkaisuyrityksiin.

Sain esimiehekseni naisen, joka oli siirtynyt myyjästä myymäläpäälliköksi ilman sen kummempaa esimieskoulutusta. Ja senhän me alaiset saimme tuntea nahoissamme. Oli haukkumista, kiroilua, syytelyä, suosimista jne. Kaupan takatilojen seinille oli teipattu jättimäisiä papereita, joihin oli kirjoitettu kissan kokoisilla kirjaimilla kulloinkin esimiestä ärsyttänyt asia. Mietin useaan otteeseen, miten niin isossa kauppaketjussa esimiesvalinnat tehtiin niin kevyin perustein, ilman mitään koulutusta tai soveltuvuustestausta.

Olin neljän lapsen yksinhuoltaja. Jouduin esimieheni silmätikuksi, koska en suostunut tulemaan töihin vapaapäiviltäni kesken päivän. Ymmärrettävistä syistä en voinut jättää pieniä lapsiani yksin kotiin ilman hoitajaa, mutta tämä ei ollut esimiehen mielestä riittävä selitys. Hän ilmoitti omalle esimiehelleen, että olen kieltäytynyt ottamasta vastaan lisätöitä. Koskaan ei ylempi esimies asiasta kanssani käynyt keskustelua, valitettavasti, enkä voinut oikaista asiaa.

Ongelmat työpaikalla kasvoivat pikkuhiljaa. Alkuun kyse oli vanhan ja uuden henkilöstön ongelmista linkittyä uudeksi tiimiksi. Henkilövaihdosten korjattua asiaa alkoivat ongelmat lisääntyä lähiesimiehen käytöksen muututtua entistä ahdistavammaksi. Tarkkailtiin wc-käyntien tiheyttä, painostettiin olemaan työpaikalla sairaana jne. Alettiin selvittää ongelmia monenlaisten testien, kuten Thomas-analyysien avulla ja palkattiin kalliita konsultteja ratkomaan tilannetta. Missään vaiheessa ei etsitty syytä esimiehen käytöksestä, ainoastaan muun henkilöstön välisistä ongelmista, joita ei loppujen lopuksi juurikaan ollut.

Ollaanko näissä tapauksissa onnistuttu luomaan toimiva ja hyvinvoiva työympäristö? Päinvastoin. Moni asia on mennyt pieleen ja heijastunut henkilöstön hyvinvointiin. Työpahoinvointi aiheuttaa maassamme vuosittain noin 30 miljardin euron kustannukset. Työnantajalla on vastuu siitä, että esimiehet osaavat johtaa työyhteisön strategisen johtamisen lisäksi myös työhyvinvointia. Johtamiskoulutuksesta lähtee ensiaskel työhyvinvointiin, koska esimiestyöllä on erityinen vaikutus tähän. Tämä ei kuitenkaan käytännössä toteudu ja esimiestehtävissä toimivat eivät läheskään aina pysty tunnistamaan ajoissa hälytysmerkkejä alkavasta työpahoinvoinnista. Työterveyslaitoksen mukaan Suomessa panostetaan työhyvinvointiin vuosittain aivan liian vähän, noin 2,1 miljardilla eurolla. Työpahoinvointi maksaa suhteessa panostukseen 15 kertaa enemmän. Kustannuksia syntyy sairauspoissaoloista, työmotivaation puutteen aiheuttamasta työttehottomuudesta ja liian varhain tapahtuneesta eläköitymisestä. (Yhteiskunta-alan Korkeakoulutetut 2014.) Jos pyrkimyksenä on, että työntekijä jää eläkkeelle 65-vuotiaana, mutta eläköityykin todellisuudessa jo 58-vuotiaana, menetetään Suomessa joka vuosi noin puoli miljoona työvuotta liian aikaisen eläköitymisen vuoksi (Herrala 2011, Työpahoinvointi maksaa miljardeja euroja, Kauppalehti, 2.3.2011). Nyt kun eläkeikää on vielä nostettu, tulee työhyvinvoinnin merkitys entisestään korostumaan, että ihmiset saadaan jaksamaan työelämässä mahdollisimman pitkään.

”Osaava ja hyvinvoiva työntekijä on tuottavan organisaation tae. Työhyvinvointiin panostaminen vaatii usein enemmän asenteiden ja ajattelutavan muutosta kuin euroja. Työhyvinvointia voidaan edistää pienin, arkisin teoin, yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry:n toiminnanjohtaja Simo Pöyhönen huomauttaa.”(Kauppalehti, 2.3.2011.)

Monessa pienessä yrityksessä henkilöstöjohtaminen voi olla liiketaloudellisen johtamisen ohella kokonaan vaikkapa yrittäjäpariskunnan harteilla. Tällöin sen taso jää helposti alhaiseksi. Työstä ja työyhteisöstä tulee helposti kovin henkilökohtainen, ikään kuin perheasia, ja ongelmien ilmaantuessa niitä ei välttämättä osata kohdata ammattimaisesti. Tai ammatitaito ei edes riitä henkilöstöjohtamisen tasolle. Pienissä yrityksissä riittäisikin hyvin yksinkertainen työhyvinvoinnin toimintamalli, jossa olisi vaikkapa auki kirjoitettu yhteinen sitoumus, josta jokainen näkee henkilöasioiden käytännöt, hyvän työyhteisön pelisäännöt ja vastuut (Koho 2013, 68–69). Tällöin valvovan elimen puuttuessa kaikki olisivat kuitenkin tietoisia käytännöistä ja velvollisia noudattamaan niitä. Suuremmissa yrityksissä, joissa yritysjohdolle ja koko toiminnalle on asetettu selkeät ohjeet, pitäisi johtamiskoulutus olla itsestään selvyyttä ja myös esimiestoiminnan seuranta ja yksikkökohtainen valvonta hyvin hoidettua.

Työhyvinvointia voidaan edesauttaa hyvin monilla tekijöillä. Kaiken ei tarvitse olla suurta ja kallista, vaan myös pienet ja yksinkertaiset järjestelyt arjessa voivat lisätä hyvinvointia olennaisesti.



Kuva 4. Taiteen, vaikkapa savitöiden avulla, edistetään henkilöstön hyvinvointia

Hyvänä esimerkkinä on työnantajan velvollisuus helpottaa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista. Aiemmin esille tulleessa esimerkissä yksinhuoltajaäidin kohdalla esimies ei pystynyt tätä kohtaa toteuttamaan, vaan toiminnallaan aiheutti työntekijälle stressiä ja saattoi tämän huonoon valoon ylemmän johdon silmissä. Seuraavaksi toinen esimerkki aiheeseen liittyen. Siitä voimme myös lukea, että pienillä järjestelyillä olisi helpotettu koko työyhteisön arkea ja vähennetty kuormittavuutta.

Raskauteni alkuvaiheessa kärsin voimakkaasta aamupahoinvoinnista. Yritin sopia esimieheni kanssa siitä, voisinko tehdä päivä- tai iltavuoroa aamuvuorojen sijasta sinne saakka, kunnes pahoinvointi helpottaa. Vastaukseksi sain, ettei raskaus ole mikään sairaus eikä sen vuoksi erityisjärjestelyjä tulla tekemään. Jos olisimme sopineet työvuoromuutoksista, olisi se ollut sekä minun että työnantajan etu. Näin olisimme välttyneet turhilta poissaoloilta ja lisästressiltä muuta työyhteisöä kohtaan, koska olisin ollut täysin kykenevä työhöni aikaisen aamun jälkeen.

Useiden eri tutkimusten mukaan työhyvinvointiin kannattaa panostaa. Kun henkilöstö voi hyvin, lisää se motivaatiota tulokselliseen työskentelyyn, innostaa työhön ja on ennen kaikkea tuottava. Kun yritys panostaa työhyvinvointiin, antaa se hyvän työnantajakuvan ja houkuttelee yritykselle tärkeitä, oikeanlaisia työnhakijoita. Jokainen työhyvinvointiin sijoitettu euro tuottaa itsensä takaisin keskimäärin kuusinkertaisena. (Koho 2013, 69.)

ESIMIEHET HENKILÖSTÖN JOHTAJINA

Meillä jokaisella on varmasti monenlaisia kokemuksia esimiesten tekemästä henkilöstöhallinnosta. Lähiesimieshän on taho, joka on kaikkein lähinnä henkilöstöä ja siksi pä he seisovatkin suurissa saappaissa työhyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna. Henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutuukin käytännön arjessa hyvin pitkälti esimiesten toimesta. Esimiehen rooli on tärkeä, kun henkilöstövoimavaroja muodostetaan ja organisaatiota rakennetaan ja kehitetään. Samoin työstä suoriutumisen johtamisessa ja henkilöstön osamisen uudistamisessa ja kehittämisesä sekä palkitsemisesä tarvitaan esimiesten panosta, unohtamatta tietenkään hyvinvoinnista huolehtimista. Vaikka suuremmat kehyksen henkilöstövoimavarojen johtamiseen luodaankin ylemmässä johdossa, on käytännön toteutus ja sen toteutuminen annettujen kehysten mukaisesti esimiesten harteilla (Viitala 2013, 266–268). Siksi pä onkin tärkeää, että esimiehet ovat riittävän ammattitaitoisia ja pystyvät luotsaamaan henkilöstöään niin helpoissa kuin haastavimmissa, kuten vaikeissa muutostilanteissa.

Mikään yksikkö ei voi toimia tuloksekkaasti ilman toimivaa ja ammattitaitoista henkilöstöjohtamista. Harmillista on, että isossa yhtiössä johto voi olla kaukana ja kasvotonta. Samalla kun johto jää etäiseksi, myös henkilöstö jää etäiseksi johdolle. Silloin alueelliset toimipisteet ja sen henkilöstö ja helposti kasvottomaksi, eikä nähdä kaikkien alueiden tarpeita ja kehittämiskohteita. Monesti tehdään päätöksiä kaukana toimipisteistä ja käytännön työstä pelkkien numeroiden perusteella, mutta kokonaisuuden hahmottaminen voi tällä tavoin jäädä puutteelliseksi. Silloin myös henkilöstö jää helposti hallinnon jalkoihin

ja tehokkuuden ja tulostavoitteiden pelinappulaksi, ellei koko organisaatio ole rakennettu riittäväillä resursseilla ja ammattitaitoisilla henkilöstöosaajilla.

YHTEENVETO

Tämän päivän työyhteisöjen haasteet niin työntekijän kuin työnantajapuolenkin näkökulmasta ovat moninaiset. Suurten massojen joukosta sopivan henkilöstön löytäminen, sen perehdyttäminen ja kouluttaminen ja tätä kautta sitouttaminen yritykseen luo tärkeän kokonaisuuden toimivan yritysorganisaation rakentamisessa. On tärkeää koko yhteiskunnan kanalta, että oikeat ihmiset tekevät oikeanlaista työtä terveissä, hyvinvoivissa työyhteisöissä.

Lähteet

Herrala, O. 2011. Työpahoinvointi maksaa miljardeja euroja. Kauppalehti 2.3.2011.

Koho, A. 2013. Vaikuttava työterveystoiminta, opas yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyöhön. Helsinki: Kauppakamari.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2. Painos. Työturvallisuuskeskus (TTK). http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf. 11.11.2014.

Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut. 2014. Kotisivut. <http://www.yhteiskunta-ala.fi/liitto/?x63741=638821>. 13.11.2014

Yhdenvertaisuuslaki 21/2004.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita



Kuva 5. Liitutaululla

Tehokkuus asettaa omat vaatimuksensa henkilöstöhallinnolle

Marjaana Manninen

TIIVISTELMÄ

Tehokkuus on tärkeä tekijä tämän päivän kilpailutilanteessa, jonka vuoksi sitä on pyrittävä lisäämään monin eri keinoin. Epävarmuus markkinoilla lisää tarvetta järjestää tuotanto kustannustehokkaaksi. Tehokkuudesta on yritetty kautta aikain tehdä teorioita, mutta siinä ei ole onnistuttu. Sen sijaan tehokkuusarviointeja toteutetaan organisaatioissa. Näissä käytetään suorituskykystandardeja, suorituskykydimensioita ja arviointifrekvenssejä. Arvioinnissa huomioidaan myös organisaation sisäiset tekijät, esimerkiksi johtaminen. Hen-

kilöstöjohtamisen huomioiminen on tärkeää yrityksen imagon sekä työntekijän motivaation ja organisaatioon sitouttamisen osatekijä. Henkilöstöhallinto on kyettävä ottamaan osaksi jokapäiväistä johtamista, jotta varmistetaan henkilöstön riittävä määrä liiketoimintastrategian määrittelemällä tasolla. Tuotanto pyritään toteuttamaan oikea-aikaisesti, keskeytyksittä ja arvoa lisäävästi. Näin toiminta on tehokasta ja tuottavaa. Henkilöstöammattilaisilla on strateginen rooli tänä päivänä liiketoimintastrategiaa eteenpäin viedessä ja tehokkuutta lisättäessä. Lukuisia teorioita henkilöstöjohtamiseen on kehitetty vuosien saatossa.

Asiasanat: tehokkuus, epävarmuus, työmarkkinat, johtaminen

JOHDANTO

Organisaatioiden tehokkuudessa on suuria eroja, ja näin ollen voidaan tehdä oletus, että on olemassa joitakin tehokkuustekijöitä, jotka liittyvät organisaatioiden tehokkuuteen ja työelämän laatuun. Tehokkuus perustuu ihmisten toiminnan tehokkuuteen, koska ilman ihmisiä olisi olemassa vain rakenne organisaatiosta. Jos organisaatiossa toimitaan rationaalisesti, suljetun systeemin mallin mukaisesti, on suunnittelu ja ohjaus pääasemassa ja suunnittelussa huomioidaan vain tekijät, jotka ovat oman toiminnan kannalta myönteisiä. Kun organisaatiossa otetaan huomioon epävarmuustekijät, toimitaan avoimen systeemin mallin mukaisesti. Tällöin toimintaa pystytään kehittämään. Tieteellisen liikkeenjohdon johtamisajattelun päätavoitteena on vain taloudellinen tehokkuus, mihin pyritään jatkuvan mittaamisen, analysoinnin, kehittämisen, erikoistumisen ja koulutuksen avulla. Byrokraattisissa organisaatioissa on hierarkkinen rakenne, samana jatkuva toiminta, kapea-alainen erikoistuminen ja tehtävien yksityiskohtainen määrittely, ja se olisi riittävä perusta tehokkaalle toiminnalle. Molemmissa malleissa jäi huomiotta inhimilliset tekijät, joilla on suuri merkitys lopputuloksen kannalta. Yhtenäistä tehokkuusteoriaa ei ole pystytty kehittämään, eikä absoluuttisia organisaation tehokkuuden kriteereitä ole. Tehokkuuden arviointia hankaloittaa lisäksi se, että arvioinnissa on käytävä läpi yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja yhteiskuntatasot. (Markkula 2011.)

Kun tehokkuusarviointeja tehdään, käytetään suorituskykystandardeja, suorituskykydimensioita ja arviointifrekvenssejä. Arviointien yhteydessä on huomattu, että monilla organisaation sisäisillä tekijöillä on suuri merkitys organisaation tehokkuuden määrittelyssä ja organisaation tehokkuuden lisäämisessä. Arviointien yhteydessä huomioidaan myös manager-roolin aktiivisuus, resurssien jako, organisaation suorituskyky, organisaation sisäiset suhteet ja organisaation ja sen ympäristön välinen suhde, koska organisaatiot lähettävät ympäristöönsä sekä virallisia että epävirallisia viestejä. Näiden viestien merkitystä tulee tarkastella organisaation tehokkuudenkin kannalta. (Markkula 2011.)

Ryhmän toiminta vaikuttaa yksilön toimintaan, koska normit ja odotukset muodostuvat ryhmässä ja sopiva suoritustaso määritellään ryhmässä. Tutkimuksessa, jossa tutkittiin esimiesten suhtautumista ryhmän jäseniin ja ryhmän ulkopuolisiin jäseniin, huomattiin, että esimiehet kohtelivat ryhmänsä jäseniä ja ryhmän ulkopuolisia jäseniä eri tavoin. Ryh-

mään kuuluvat saivat enemmän huomiota kuin ulkopuoliset, ja ryhmän jäsenet saivat myös vaativampia tehtäviä. Tästä aiheutuu suurta resurssien menetystä. (Markkula 2011.) Haastattelin aviomiestäni Miikaa hänen kokemuksistaan työelämässä. Hän kertoi seuraavaa ryhmän sisäisistä jäsenistä verrattuna ulkopuoliseen ryhmään:

Muuttoliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä oli monta pelaajaa eräästä urheilujoukkueesta, jossa pelasi johtajakin. Heidän välillään tuntui olevan paljon vapautuneempi ilmapiiri kuin muiden välillä. Jos kaupungissa oli useampi muutto samana päivänä, miehet jaettiin kohteisiin niin, että ainakin yksi tämän urheilujoukkueen jäsen oli jokaisessa kohteessa. Kävi ilmi, että johtaja halusi näiden työntekijöiden olevan johtavina työntekijöinä muutoissa.

Kun arviointia tehokkuudesta tehdään, tehdään samalla arviointi esimiestyön laadusta, esimiesten vastuuntunnosta, esimiehen auktoriteettiasemasta ja esimiehen työntekijöille antaman palautteen määrästä ja laadusta. Tehokkuusarviointien yhteydessä on huomattu, että maksimaalisen suorituskykynsä työntekijät voivat saavuttaa ollessaan vahvasti motivoituneita ja kun työ sallii maksimaalisen suorituksen. (Markkula 2011.)

Tehokkuuden merkitystä korostavassa organisaatiossa korostuu pyrkimys tehokkuuden lisäämiseen (Markkula 2011). Aviomieheni Miikan kokemukset tehokkuutta arvostavassa muuttoliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä toivat mukanaan ikäviä seurauksia johtajan viestintään. Niistä Miika kertoi seuraavaa:

Johtajalla oli hieman ärsyttävä tapa vahtia työntekijöitä puhelimitse. Johtaja usein soittelee ja varmisteli että hommat hoidetaan ripeästi. Hän monesti myös arvioi muuttokohteiden keston ajallisesti ja ihmetteli, jos esim. yksiöstä yksiöön kestävä muutto venyi yli kahden tunnin, vaikkei johtaja ollutkaan käynyt tutustumassa asiakkaan tavaramäärään etukäteen.

YLEISTÄ HENKILÖSTÖJOHTAMISESTA

Henkilöstöjohtaminen 2000-luvun alkupuolella on varsin sekaisessa tilanteessa. Organisaatioiden tärkeimpänä menestystekijänä pidetään henkilöstöä, mutta samalla henkilöstön kustannuksia halutaan pienentää. Sitoutumista organisaatioon pidetään tärkeänä, mutta henkilöstövoimavaroilta odotetaan kuitenkin joustavuutta. Samanaikaisesti kun henkilöstötyötä on siirtynyt esimiehille ja henkilöstölle itselleen, supistetaan henkilöstöosastoja ja henkilöstötyötä hankitaan ostopalveluina. (Viitala 2013.)

Johtotähti tämän päivän johtamiselle on tehokkuus. Tehokkuutta pyritään lisäämään monin keinoin. Tämä tarkoittaa, että mahdollisimman pienillä resursseilla pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti. (Stenroth 2013.) Tuotannon keskeytymätön toiminta ja asiakastarpeisiin nähden oikea-aikaisesti tuotettu tuotanto nousee merkittävään asemaan. Henkilöstön työpanos on kohdistettava näin ollen oikein sekä paikallisesti että ajallisesti kustannustehokkuuden vuoksi. Paras tae tehokkuudelle on oikein kohdistettu, riittävä,

osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö. Tärkeä tekijä tehokkuuden tavoittelussa on toiminnan ja kustannusten joustavuus. Henkilöstön määrän on kyettävä joustamaan ja tehtäviä muuttamaan joustavasti siten, että väkeä on siellä missä tarvetta ilmenee. (Viitala 2013.) Miikalta kysyin, kuinka muuttoliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä tehokkuus näyttäytyi. Hän kertoi seuraavaa:

Muutot oli merkitty alkamaan tiettyyn kellonaikaan. Välillä emme ehtineet aloittamaan sovittuun kellonaikaan, eli aloitimme seuraavan muuton myöhässä, ilman minkäänlaisia taukoja. Tauotta oltiin monesti muulloinkin.

LEAN-AJATTELU

Lean on tuotannonohjauksen ajattelumalli, jossa pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon tuottavaa työtä, mahdollisimman pienessä ajassa, mahdollisimman hyvällä laadulla. Tuotannossa on useita työvaiheita, jotka eivät varsinaisesti lisää tuotteen arvoa, kuten siirtymiset paikkojen välillä. Työvaiheet voidaan jakaa tuotteen arvoa lisäävään työaikaan, aputyöaikaan sekä hukkatyöaikaan. Lean-ajattelumalli pohjautuu ajatuksiin hukkatyöajan eliminoinnista ja aputyövaiheiden tarpeen minimoinnista. Näin toteutuessaan suurin osa ajasta käytetään tuotteen arvoa lisääviin työvaiheisiin ja saavutetaan karkeampi laatu. (Groover 2008, 61.) Lean-ajattelu näyttäytyi välillä muuttoliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä ikävällä tavalla, Miika kertoi seuraavaa:

Tein ensin 9 tuntia töitä keskustassa, jonka jälkeen kävin kotona lepäämässä 2 tuntia. Tämän jälkeen lähdin lastaamaan kuorma-autoa 2 tuntia, minkä jälkeen ajoin 6 tuntia autoa. Perillä toisella paikkakunnalla olin 3 aikaan yöllä ja aamulla piti olla jo kello 7 purkamassa kuormaa. Taukoja ajomatkan aikana ei voinut pitää, jotta ehtisi edes ne pari tuntia nukkumaan. Tavarankurin jälkeen lähdin tekemään tavallista kotimuuttoa kello kahdeksan. Kuormaa lastatessa meni 3 tuntia ja ajomatkaan 6 tuntia kohti kotikaupunkia. Kuorman purkamiseen meni aikaa 2 tuntia. Kahteen vuorokauteen tein siis noin 30 tuntia töitä, 3 tunnin unilla. Johtaja myös halusi, että aina kannamme vain yhtä laatikkoa kerrallaan, vaikka olisikin jaksanut kantaa yhtä aikaa kaksi. Tarkoitus oli näyttää asiakkaalle, että töitä tehdään huolellisesti.

Henkilöstöjohtamisella pyritään varmistamaan työntekijöiden työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään kuuluu siis huolehtia, että yrityksessä noudatetaan lakeja, asetuksia ja sopimuksia. Hyvä esimiestyö on myös yhteydessä työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Kuitenkin on tyypillistä suomalaiselle olla työelämäorientoitunut ja sitoutunut voimakkaasti työhönsä. (Viitala 2013.)

Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan toiminnan tueksi kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä selkeitä pelisääntöjä ja toimintamalleja. Henkilöstön asema pitää näiden tarjoamien kehysten ja linjausten avulla turvata niin, että kohtelu on oikeudenmukaista, ihmistä kunnioittavaa, hyvinvointia vaalivaa, työhön kannustavaa ja työsuorituksia tukevaa. (Viitala 2013.)

TILASTOTIETOA TYÖOLOLUTKIMUKSISTA

Työolotutkimusten valossa työelämä on kehittynyt viime vuosina sekä hyvään että huonoon suuntaan. Työntekijöillä on mahdollisuus parantaa osaamistaan tasaisesti ja työtehtävät ovat monipuolistuneet. Toisaalta kiire on lisääntynyt ja työn ja vapaa-ajan raja hämärtynyt. Myös epävarmuus on lisääntynyt vuodesta 1977 vuoteen 2008. Vuoden 2012 Työolobarometrin mukaan työnteon mielekkyyden uskottiin huononevan useammin kuin paranevan. Joka kolmas työntekijä ilmoitti työskentelevänsä tiukkojen aikataulujen mukaan. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö toteuttaa joka viides vuosi eurooppalaisen työolotutkimuksen, josta vuonna 2012 kävi ilmi, että tyytyväisyyttä luovia tekijöitä olivat työn varmuus, myönteinen työilmapiiri sekä hyvät oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. Työntekijöistä 20 prosenttia ilmoitti voivansa henkisesti huonosti. Se, kuinka työpaikoilla ihmisiä kohdellaan, näyttäytyy valtakunnan tasolla kyselyissä ja tilastoissa. (Viitala 2013.)

TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN

Yhteiskunnassamme on työllä edelleen merkitystä paitsi elannon lähteenä myös ihmisen arvon mittana. Työ muovaa käsityksiä itsestään, omista kyvyistä ja jopa persoonallisuudesta. Työssä saadut kokemukset vaikuttavat koko elämään. Vaikka työ- ja yksityiselämä ovatkin erillisiä ja erilaisia, ei näitä voi koskaan erottaa. Kaikki ihmisen elämän elementit vaikuttavat toinen toisiinsa. Kun töissä menee huonosti, kantautuu huono vointi kotiin asti. Nuorten ensimmäiset kokemukset työelämästä näyttäytyvät heidän myöhemmissä odotuksissa ja luottamuksessa työnantajia kohtaan. Työnantajan on sitouduttava myös työntekijään, ei vain työntekijän työhönsä. Konkreettisesti sitoutuminen työntekijään näyttäytyy luottamuksena, työntekijälle annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa ja käyttää kykyjään sekä kehittyä työssään. (Viitala 2013.)

Miikan kohdalla tätä luottamusta, mahdollisuuksien antoa ja kykyä käyttää kykyjään ei ollut. Hän kertoi johtajan olleen erittäin tarkka autojen kohtelusta. Muistan, kuinka Miika kertoi, etteivät kuskit itse saaneet peruuttaa kuorma-autoja lastauspaikalle. Johtaja käski aina kuskin pois kuljettajan paikalta ja peruutti itse. Työntekijöille tästä jäi lähinnä nöyryyttävä olo, koska ajokortin saamisen edellytyksenäkin on ollut peruuttamistaito. Johtaja myös halusi, että hommat tehtiin aina niin kuin hän halusi. Kukaan työntekijä ei uskaltanut edes ehdottaa omia mielipiteitään. Työntekijät olivat myös kauhuissaan, kun johtaja oli vieressä autoa ajaessa. Huonoon vointiin, joka työpaikassa vallitsi, ei puututtu millään tavoin. Minkäänlaista keskustelua ei koskaan käyty siitä, millaiseksi työpaikan työntekijät ovat kokeneet organisaation.

On luontaista ihmiselle etsiä merkityksiä kaikelle tekemiselleen. Jos ihminen ei koe tekemistään mielekkääksi, ei hän myöskään motivoitu. Yritykset ovat jo vuosikymmenien ajan kantaneet huolta esimiesten motivointitaidoista, jotta saataisiin työntekijät motivoitua paremmin työhönsä. Motivaatiosta laadittujen teorioiden mukaan ihminen motivoituu koetuista palkkioista, jotka voivat olla sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tunnustuksia. Sisäinen motivaatio tulee työstä ja aikaansaannoksista, kun taas ulkoinen motivaatio tulee

taloudellisesta hyödystä, arvostuksesta tai turvallisuudesta. Motivoiva työ merkitsee eri asioita eri ihmisille, mutta yleisiä hyvän työn kriteereitä ovat sopiva psyykkinen ja fyysinen kuormitus, rakenteeltaan kokonainen työ, monipuolinen sisältö, ihmisen autonomialle tilaa antava työ, merkityksellisyys ja vuorovaikutus. (Viitala 2013.) Muuttoliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä Miika kertoi fyysisestä ja psyykkisestä kuormituksesta:

Usein asiakas odotti uuden asunnon sisällä, kun tavaraa kannettiin sisälle, ja ulkona muuttomiehet oksentelivat kuona-aineita pois kehosta. Asiakkaiden silmissä väsymystä ei kuitenkaan saanut näyttää.

Kun aloitin kyseisessä liikkeessä, oli johtajan tyyli moittia ensimmäisten kuukausien aikana erittäinkin aggressiivista. Olin kerran käynyt apukuskinpaikalla seuraamassa elintarvikejakelun reittiä ja tästä noin viikon päästä lähdin pomon ja toisen muuttomiehen kanssa samalle reitille. Pomo naureskeli, että ”nyt nähdään miten reitti on jäänyt mieleen”. Sanoin etten ollut reitistä ollenkaan varma, mutta pomo ei noteerannut tätä. Muutamien kilometrien jälkeen olinkin jo hukassa. Johtajan kommentteja tilanteesta olivat ”Etkö sä yhtään keskittynyt seuraamaan reittiä viimeksi”, ”Minne sä oikein ajat!”, ”tästä ei nyt taida tulla yhtään mitään”, ”taitaa lounas tänään jäädä syömättä”. Niin se lounas sitten jäikin syömättä ja päivä oli 12 tunnin mittainen, ilman taukoja.

Työmotivaation, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin vaikuttaa työpaikan ilmapiiri. Se muodostuu ihmisten kokemuksista siitä, minkälaista on työskennellä organisaatiossa. Ilmapiiriin etenkin vaikuttavat työpaikan sosiaaliset suhteet ja johtaminen. Tutkimuskirjallisuudessa on ilmapiirejä jaettu suoritusorientoituneisiin ja ihmiskeskeisiin. Jos tavoitteena on hyvä tuottavuus, tulisi ilmapiiriin olla sekä suorituskeskeinen että ihmiskeskeinen. Tuottavuutta luovat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen, tulosten arviointi ja siihen liittyvä myönteinen palaute sekä vastuu. Ainoastaan suorituskeskeisyys yhdistettynä ihmiskeskeisyyteen luovat ilmapiiriin, jossa voi vallita työtyytyväisyys ja myönteinen ryhmäasenne. Ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat viestintä, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, teknologian hyödyntäminen ja työmotivaatio. (Viitala 2013.) Ilmapiiriin Miikan työpaikalla vaikutti suuresti johtaja. Hän kertoi johtajasta:

Lähes kerran viikossa pomolla tuntui olevan erityisen huono päivä. Nämä päivät kävivät kaikille selväksi. Johtajasta huomasin, että hän oli aivan raivona. Johtaja yritti vitsaillemalla esittää, ettei olisi niin tuhtunut, mutta suurin osa noista kommenteista tuli erittäin aggressiiviseen sävyyn. Tällöin saattoi koko päivä mennä henkisesti pieleen, eikä johtajalla ollut yleensä tapana sanoa mitään rohkaisevaa.

HENKILÖSTÖAMMATTILAISEN STRATEGINEN ROOLI

Aikaisemmin henkilöstöhallinnolliset toiminnot on nähty jarruttavan organisaation menestystä niistä syntyvien kustannusten vuoksi. Nykyisin henkilöstöä pidetään merkittävä voimavarana, joka parantaa yrityksen suorituskykyä. Henkilöstövoimavaroista on alettu puhua osana yrityksen strategiaa. (Luts 2013.) Henkilöstöammattilaisten katse on yhä

useammin toiminnan tuloksissa, miten osaaminen saadaan lisäämään kilpailukykyä, tai miten henkilöstötoimenpiteet saadaan muutettua toiminnan tehostumiksi ja laadun parantamiseksi. Tapa miten henkilöstövoimavaroja johdetaan, on riippuvainen yrityksen liiketoimintastrategiasta ja tavoitteista sekä ulkoisesta ympäristöstä. Henkilöstöammattilaisilla on paras käsitys organisaation inhimillisestä pääomasta, ja he voivat kertoa tästä yrityksen päätöksenteon tueksi. Näin henkilöstöammattilaisten strateginen rooli korostuu. (Viitala 2013.)

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN MALLEJA

Ulrich loi 1997 mallin, joka jakaa henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolit neljään alueeseen. Jakoperusteena on käytetty aikajännettä ja toiminnan kohdetta. Aikaväli vaihtelee pitkän aikavälin strategisesta tarkastelusta lyhyen tähtäimen operatiiviseen tarkasteluun. Toiminnan kohde puolestaan vaihtelee henkilöstöjohtamisen prosesseista ihmisiin. Henkilöstöjohtamisen keskeiset roolit tämän mallin mukaan ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. (Viitala 2013.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen varmistaa yrityksen liiketoimintastrategian edellyttämän osaamis pohjan ja kehittämishaasteiden toteutumisen. Yrityksen infrastruktuurin johtamisen alueella luodaan järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa organisaatio rakentuu, kehittyy ja toimii. Tämä alue on henkilöstökäytäntöjen ja -hallinnon kenttää. Ohjaus ja tukeminen on päivittäistä. Tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä ja luoda edellytyksiä mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Uudistumisen ja muutoksen johtaminen käsittää organisaatiokulttuurin muuttumisen ja erilaisten muutosten läpiviennin. Myös organisaation ja henkilöstön muutoskyvykkyiden kehittäminen kuuluu tähän henkilöstöjohtamisen rooliin. (Viitala 2013.)

Tunnetuimpia henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta kuvaavia malleja on kutsuttu Harvardin malliksi. Malli ottaa huomioon ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat siihen, millaiseksi yrityksen henkilöstövoimavarojen johtaminen muodostuu. Mallissa on kuusi elementtiä: tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpoliittiset valinnat, henkilöstöön liittyvät tulokset, pitkän aikajänteen seuraukset ja niiden heijastusvaikutus sidosryhmiin ja tilannetekijöihin. Tilannetekijät vaikuttavat johdon strategiaan henkilöstöä koskeviin päätöksiin, esimerkiksi työmarkkinoiden tila. Sidoryhmien odotuksista tärkeimpiä ovat omistajien, työntekijöiden ja viranomaisten toiveet ja vaatimukset. Henkilöstöpolitiikka on yrityksen soveltamia henkilöstökäytäntöjä ja operatiiviset päätökset, jotka liittyvät henkilöstöön. Henkilöstöjohtamisen tuloksia mallissa ovat sitoutuminen organisaation tavoitteisiin ja henkilökohtaiset hyvät suoritukset. Näiden varassa saavutetaan kustannustehokkuus ja laadukas toiminta. Pitkän aikajänteen heijastukset edellisistä näkyvät kolmella tasolla: yksilöiden, organisaation ja yhteiskunnan tasolla. Yksilöiden tasolla ne ovat pääosin henkisiä palkkioita, työtyytyväisyyttä, koettua oppimista ja kehittymistä. Organisaation tasolla ne liittyvät tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. Yhteiskunnan tasolla ne liittyvät työllisyyteen ja yleiseen hyvinvointiin. (Viitala 2013.)

YHTEENVETO

Tämän päivän haasteet organisaatioissa kohdistuvat siihen, kuinka henkilöstöhallinto linkitetään yhteen tehokkuuden vaatimuksen kanssa. Tehokkuuden vaatimus korostuu kilpailutilanteen kiristyessä nykypäivän muuttuvassa ympäristöissä. Samanaikaisesti kuitenkin on muistettava pitää huolta työntekijöistä, jotta työntekijät sitoutuisivat organisaation tavoitteisiin. Työelämässä on tapahtunut muutoksia, jonka myötä osalla aloista on vaikeaa saada työntekijöitä ja tämän vuoksi hyvän yrityskuvan saaminen on tärkeää ja välttämätöntä turvatakseen toimintansa.

Lähteet

Groover, M. 2008. Automation, Production Systems, and Computer-integrated. Manufacturing. Third Edition. New Jersey: Pearson Education.

Luts, M. 2013. Itseohjautuva ja osallistuva työyhteisö. Opinnäytyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013120520156> 16.12.2014.

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Vaasan yliopisto. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf. 15.12.2014.

Stenroth, A. 2013. Tuotannon tehokkuuden parantaminen. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Kone- ja tuotantotekniikka. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013120520172> 14.12.2014.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.



Kuva 6. Työterveyshuoltoa tarvitaan

Työelämässä esimiehen armoilla

Sari Muikku

TIIVISTELMÄ

Työelämä on nykyisin valtavan muutosproessin alla. Johdolla on paineita taloudellisen menestyksen ja kannattavuuden kanssa ja samalla pitäisi pysyä mukana muuttuvassa maailman tilassa. Työyhteisöön tulee paineita työpaikkojen säilymisestä, jatkuvasta epävarmuudesta ja tulevaisuuden pohdinnasta. Tällainen paineinen tila hiertää ihmisten välejä ja voimavaroja. Alituinen muutos on tuonut valtavia haasteita meille työelämässä puurtaville ihmisille, niin esimiehille kuin työntekijöillekin. On vain kestettävä ja hyväksyttävä se, että vierivä kivi ei sammaloidu - muutos on nykypäivää.

Vuonna 2008 tehdyn Euroopan maita vertailevan tutkimuksen mukaan työpaikkakiusaaminen Suomessa on ollut kaksi kertaa yleisempää kuin muualla Euroopassa (Kess & Käyhönen, 2010, 1). Suomessa ei ole pystytty ratkaisemaan tähän liittyviä ongelmia, vaikka työpaikkakiusaamista ilmiönä onkin tutkittu paljon ja ongelma on hyvin tunnistettu. Nykyisin puhutaan paljon esimiestyön laadusta ja sen merkityksestä työyhteisölle ja työilmapiirille. Esimiehillä on merkitystä, mutta on myös tärkeää, että jokainen meistä pysähtyy joskus ajattelemaan, mitä voisimme itse tehdä sen eteen, että jokainen työpäivä jokaisessa työpaikassa olisi töihin tulemisen arvoinen.

Asiasanat: työhyvinvointi, työpaikkakiusaaminen, esimiestyö, henkilöstöjohtaminen

JOHDANTO

Esimiehen vastuu hyvän työilmapiirin saavuttamiseksi on kiistaton. Mitä esimiehet voisivat tehdä työpaikkoja vaivaavien henkilöstöongelmien korjaamiseksi? Mitä esimiehet voisivat tehdä yleisen työhyvinvoinnin edistämiseksi? Esimiestyön lisäksi työhyvinvointiin panostamisen tulee olla koko organisaation sydämen asia, koska loppujen lopuksi yksittäisen esimiehen voi olla vaikeaa muuttaa yrityskulttuuria pysyvästi. Pohdin tässä artikkelissa esimiesten roolia siinä, miten työpaikoilla viihdytään, ja mitä itse kukin voi tehdä edistääkseen työpaikkaviihtyvyyttä.

TYÖHYVINVOINTI

Suomessa työhyvinvointia säädellään lainsäädännöllä, joka käsittelee työn tekemistä ja organisoimista koskevia velvoitteita ja vastuita. Työsopimuslaissa (55/2001) säädetään, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. (Suutarinen ym. 2010, 16–17.)

Työhyvinvoinnin käsite on laajakirjainen. Se ei ole vain fyysisen kunnon ja terveyden kehittämistä, vaan kokonaisvaltaista toimintaa, johon yksilön lisäksi vaikuttavat johtaminen, organisaation toimivuus, itse työ sekä työyhteisön ilmapiiri. On selvää, että vain hyvinvoiva henkilöstö voi toimia tehokkaasti, oppia uusia asioita sekä kehittyä. Työhyvinvointi on pelkistetysti sanottuna työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä, mutta kokonaisuhyvinvointiin vaikuttaa lisäksi kaikki se, mitä yksityiselämässämme tapahtuu. Kun työntekijä voi työssään innostuneena käyttää omia vahvuuksiaan ja samalla kehittyä, puhutaan työn imusta. Sen saavuttamiseksi työtehtävien on oltava monipuolisia ja haastavia sekä niiden tekemiseen on saatava tukea ja arvostusta. Kun työntekijällä on vielä mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin hyvän johdon ohjauksessa, kaiken pitäisi olla hyvin. (Viitala 2013, 212.)

Hyvä työilmapiiri syntyy hyvistä työyhteisötaidoista. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee noudattaa yhteisiä pelisääntöjä, käyttäytyä hyvin ja kohteliaasti. Kommunikointi on avain-

asemassa, eli on uskallettava olla myös eri mieltä. Mielipiteet on osattava kuitenkin esittää rakentavasti. Mieltä vaivaavat asiat on uskallettava tuoda esille ja kerrottava omista toiveista ja tarpeista asiallisesti ilman mieltä mahdollisesti kalvavaa kaunaa ja vihaa.

Johtamistaidon opiston vuonna 1987 tekemässä työilmapiiritutkimuksessa huomio kiinnittyi esimiesten ja alaisten arvostusten samankaltaisuuteen. Esimiehet arvostivat ihmisten välistä rehellisyyttä ja alaiset työsuhteen jatkuvuutta. Työyhteisön jäsenten välistä kilpailua eivät arvostaneet esimiehet eivätkä alaiset. Tutkimuksen mukaan niillä työpaikoilla, missä työilmapiiri on kyselyiden mukaan havaittu hyväksi, esimiehet olivat hyviä hoitamaan ihmissuhteita. He halusivat hakea työyhteisössä yhteisymmärrystä ja heidän johtamistapansa oli kannustava. Työntekijät arvostivat myös yleistä asioiden ja tehtävien hoitoa, tuloshakuisuutta, tehokasta ohjausta ja henkistä joustoa.

Hyvinvoivassa organisaatiossa työ on hyvin organisoitua. Työtehtävät on jaettu niin, että jokaista työtehtävää on hoitamassa se henkilö, joka sen parhaiten osaa. Ilmapiiri tällaisessa työyhteisössä perustuu avoimuuteen ja luottamukseen, ja vaikeistakin asioista pystytään keskustelemaan ilman pelkoa. Motivoitunut organisaatio huolehtii henkilöstönsä osaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. (Suutarinen ym. 2010, 53.)

TYÖHYVINVOINTISTRATEGIA

Työhyvinvointiin ei varsinkaan pienissä organisaatioissa panosteta riittävästi. Kuitenkin työhyvinvointi pitäisi nostaa kaikissa yrityksissä strategiatason asiaksi, jolla on ylimmän johdon tuki (Suutarinen ym. 2010, 19). Hyvinvoinnin edistämissuunnitelma keskittyy siihen, miten henkilöstön psyykinen ja fyysinen hyvinvointi yrityksessä hoidetaan. Siinä tarkastellaan myös esimiestyötä ja tehdään sitä silmällä pitäen toimenpiteitä. Myös henkilöstön koulutustarvetta ja kehittymistä tutkitaan. (Viitala 2013, 73.) Kun henkilöstön työhyvinvointi otetaan mukaan organisaation strategian keskeiseksi tekijäksi, sillä saavutetaan innostunut ja inspiroitunut työyhteisö. Osaamisesta ja innovatiivisuudesta on tullut yksi yritysten keskeisimmistä menestystekijöistä. Työhyvinvoinnin kannalta on siis erittäin tärkeää, että yrityksen strategisia toimenpiteitä mietittäessä otetaan huomioon sekä ihmisten että organisaation hyöty. (Suutarinen ym. 2010, 55.)

Nykyisessä työpaikassani henkilöstöasioihin kiinnitetään todella paljon huomiota, erilaisia voimavarakyselyitä tehdään säännöllisesti ja henkilöstön ideoita työyhteisön ja -prosessien kehittämiseksi kysellään jatkuvasti. Myös työterveyshuolto on todella hyvällä mallilla, ketään ei jätetä yksin huonollakaan hetkellä.

JOHTAJUUDEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE

Perinteinen johtaminen on ollut autoritääristä ja johtajakeskeistä. Tällainen johtamistapa on kuitenkin omiaan lamauttamaan ihmisten intoa ja oma-aloitteisuutta. Nykyaikaiset

organisaatiot ja nopeasti muuttuvat tilanteet edellyttävät ihmiskeskeistä johtamista. On tunnistettava, että johtaminen on jaettava ja jokainen työntekijä on itse oman työnsä asiantuntija. (Suutarinen ym. 2010, 51.)

Työskentelin vuosia loistavassa työyhteisössä, jossa oli töissä oloikanani kuitenkin kaksi hieman erikoista toimitusjohtajaa. Ensimmäinen oli irrationaalinen avoin vauhottaja, jolla ei ollut koskaan selkeää päämäärää siitä, mihin yritys oli menossa. Siinä vaiheessa, kun luulimme suunnan olevan vihdoinkin selvillä, se muuttui taas. Toinen oli puolestaan arvaamaton eri tavalla – tiesimme jo hänen tullessaan, että hän tuli saneeraamaan yritystä ja hän ajoikin yrityksen alas vajaassa kolmessa vuodessa. Näillä johtajilla oli kuitenkin yksi yhteinen ominaisuus, kumpikin oli hyvin autoritääriinen johtaja. Heillä oli aina viimeinen sana, pienissäkin asioissa. Tämä aiheutti sen, ettei henkilöstön innovatiivisuus kukoistanut, koska kaikista tuntui siltä, että tuulimyllyjä vastaan oli turha taistella.

Ennen vanhaan johtaminen oli siis sitä, että henkilöstö piti saada tekemään johdon haluja asioita. Nyt kyse on siitä, että esimiehen pitää saada työntekijät haluamaan samoja asioita, mitä hän itse haluaa. Tässä on hyvän johtamisen vaikeus, eikä kaikista meistä ole siihen. Hyvällä esimiehellä on synnynnäisiä johtajan ominaisuuksia, mutta myös koulutuksella hankittua puhdasta ammattitaitoa. (Lundberg 2008, 35.)

Työskentelin edellisessä työpaikassani vuosia esimiesasemassa. Oma esimiesaikani oli siinä mielessä erikoista, että sain siihen koulutusta vasta ihan esimiesaikani lopussa. Olisin tarvinnut valmennusta huomattavasti varhaisemmassa vaiheessa, koska vasta koulutuksen myötä opin kyseenalaistamaan asioita enemmän, niin omia tekemisiäni kuin tiiminikin. Aloin kiinnittää enemmän huomiota tiimini tapaan toimia ja hioimme prosesseja yhdessä. Opettelin antamaan palautetta, niin positiivista kuin negatiivistaakin. Opettelin myös delegoimaan, mikä helpotti omaa työtaakkaani, mutta kuormitti vastaavasti henkilöstöä. Se oli kuitenkin vastuunantoa, mitä tiimini ihmiset olivat toivoneet. Sain koulutuksesta todella paljon työkaluja päivittäiseen työhöni, mutta se tuli valitettavasti liian myöhään. Toimitusjohtaja oli jo päättänyt palkata avukseen uuden hallintopäällikön, josta tuli minun ja koko tiimini uusi esimies ja minä siirryin asiantuntijatehtäviin.

Esimies vaikuttaa käytöksellään alaisiinsa, kollegoihinsa ja vastaavasti omiin esimiehiinsä. Sen lisäksi, että esimiehen käytös vaikuttaa henkilöstön työhaluun, motivaatioon sekä ammatillisiin valmiuksiin, sillä on myös välillisiä vaikutuksia. Esimiehen toimet heijastuvat koko työympäristöön ja työpaikan ilmapiiriin, koska hän saa toimillaan aikaan joko hyvän tai huonon tiimihengen ja työpaikan henkisen pohjavireen. Eräs esimiehen tärkeimmistä perustaidoista on ymmärtää ihmisiä ja heidän käyttäytymistään. Tämän ymmärryksen kautta esimies saa henkilöstön toteuttamaan yrityksen perustehtävää yrityksen edellyttämällä tavalla. (Lönnqvist, 2007, 11.) Esimies voi omalla panoksellaan vaikuttaa tiimihengen toimimalla oikeudenmukaisesti, avoimesti ja antamalla henkilökunnalleen mahdollisuuden osallistua työyhteisön asioihin. Kun työnkuvat ja prosessit ovat toimivia ja tiimin sisällä kommunikaatio kunnossa, ollaan jo hyvin lähellä hyvinvoivaa työyhteisöä. (Viitala 2013, 229.)

Jos esimies ei tunnista omaa käytöstään, siihen johtavia syitä ja käytöksensä seurauksia, työyhteisö voi olla tuuliajolla. Siksi esimiesten on kerättävä henkilöstöltään säännöllisesti palautetta ja kehitettävä käytöstään saamansa palautteen perusteella. (Juuti 2009, 3–4.)

Minun käymässäni esimieskoulutuksessa tehtiin koulutuksen alussa ja lopussa 360-arvioinnit. Niissä kysyttiin, mitä tiimini ja kollegat tuumasivat esimieskäytöksestäni. Kyselyt olivat erittäin valaisevia, ilman niitä olisin tuskin saanut koulutuksestani irti niin paljon kuin sain. En usko, että missään kehityskeskusteluissa esimies saa niin suoraa palautetta, kuin tällaisissa nimettöminä annettavissa kyselyissä.

HYVÄ ESIMIES

Millainen sitten on työilmapiirin kannalta hyvä esimies? Johtamisessa on ennen kaikkea kyse vastuun ottamisesta ja sen kantamisesta. Ottamalla vastuuta saa myös valtaa (Lundberg, 2008, 30). Hyvä esimies on tunteiden ja asioiden yhdistäjä, joka ei hevillä provosoidu eikä vastaavasti itse provosoi tarpeettomasti muita (Lönnqvist 2007, 13).

Hyvällä esimiestyöllä työhyvinvoinnin ongelmia voidaan korjata ja ennaltaehkäistä. Koska esimies on lähimpänä työntekijöitä, hänelle on luontevaa tarttua epäkohtiin. Usein jo se, että esimies ottaa asiat puheeksi, riittää ratkaisemaan ongelmia. (Viitala 2013, 230.) Esimiestyön eräs haaste on tunnistaa uupunut työntekijä ajoissa. Riskejä voidaan tunnistaa tekemällä yleisiä riskikartoituksia ja tehdä niiden perusteella ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä. Ne voivat olla yksilökohtaisia tai koko työyhteisöä koskevia. Hyvänä apuna esimiehille toimii työterveyshuolto, jonka on sitouduttava kuntouttamaan jo loppuun palaneet työntekijät ja pyrittävä ehkäisemään lopullinen loppuun palaminen niiltä, joita sellainen uhkaa. (Viitala 2013, 222.)

Työnantajan on kiinnitettävä huomiota työn tarjoamiin henkisen kasvun mahdollisuuksiin. Esimiehen on oltava valmis ottamaan myös riskejä. Nuo molemmat ominaisuudet ovat jouston ohella avainasemassa, jotta esimies voi luoda ympärilleen hyvää työilmapiiriä. Esimiehen on myös arvostettava henkilöstöään ja oltava avoin. Hänen on luotettava henkilökuntaansa ja hänen on haluttava kehittää heidän työtaitoaan. Esimiehellä on oltava myös aimo annos hoivaviettä, jotta työyhteisön vaatima huolenpito tuntuu hänestä luontevalta. (Juuti 2009, 19.)

Hyvät esimiestaidot voitaneen kiteyttää vuorovaikutukseen henkilöstöön kanssa niin, että organisaation perustehtävä tulee suoritetuksi parhaalla mahdollisella tavalla (Suutarinen ym. 2010, 111). Esimiehen on tunnettava oma organisaationsa mahdollisimman hyvin ja käytävä tiivistä vuorovaikutusta ryhmänsä kanssa, jotta hyvä yhteistyösuhde voidaan saavuttaa (Lönnqvist 2007, 83).

Esimiestyön perusta on positiivinen käsitys ihmisistä. On vaikea käskää henkilöstöä motivoitumaan, mutta luomalla hyvän työilmapiirin esimies luo motivaatiota. Tiimin säännölliset palaverit ovat hyviä keinoja kehittää tiimiä ja ratkaista ongelmia yhdessä. Kun jo-

kainen voi tuoda ajatuksensa esille ja vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja prosesseihin, luodaan myönteistä työn tekemisen iloa. Tällaiselle kehittäväälle ilmapiirille on tilausta aina, kun jotain toimintatapoja työpaikoilla kyseenalaistetaan. (Tanskanen ym. 2013.) Työntekijöiden motivaatiota voidaan ylläpitää hyvällä palkitsemiskulttuurilla ja -järjestelmällä. Se voi olla organisaatiolle tärkeä kilpailuetu siinä vaiheessa, kun halutaan rekrytoida osaavaa henkilökuntaa. Palkitsemisella halutaan parantaa henkilöstön suorituksia ja sitouttaa sekä avainhenkilöt että koko henkilökunta toteuttamaan yrityksen tavoitteita. (Kamensky 2008, 351.)

Hyvä esimies tunnistaa ja hyväksyy erilaisuuden organisaatiossaan. Erilaisuutta on tuettava niin, että se aikaansaa avoimen ilmapiirin, ja se rohkaisee kaikkia ilmaisemaan omat mielipiteensä. Keskinäistä ymmärrystä lisätään niin, että eri tavalla ajattelevat ihmiset saattetaan keskenään vuorovaikutukseen. Näin luodaan ilmapiiri, jossa jokainen kokee mielipiteensä olevan tärkeä ja arvostettu. Tämä johtaa vapaampaan itseilmaisuuksiin ja parempaan ymmärrykseen osapuolten kesken. (Lönnqvist 2007, 98–99.)

Esimiehen on osattava antaa palautetta. Jos ihminen ei saa tekemästään työstä minkäänlaista palautetta, hän voi turhautua, katkeroitua ja epäillä omaa tarpeellisuuttaan. Palautteen puuttuminen voidaan kokea myös epäluottamuksen osoituksena esimiehen taholta. Se voi johtaa työnteon tehottomuuteen ja aloitteellisuuden puutteeseen. Varsinkin positiivisen palautteen antaminen antaa työlle mielekkyyttä ja maksaa itsensä takaisin monin verroin. (Antila 2006, 55.) Ei ole kuitenkaan aivan sama, millä tavalla positiivisen palautteen antaa. Henkilöstö kaipaa sellaista myönteistä palautetta, jonka myötä he kokevat työtään ja panostaan arvostettavan nimenomaan työyhteisössä. Palaute ei saa olla mitä tahansa luonteen tai ulkoisen olemuksen kehumista. Koska suomalaisten on jostain syystä vaikeaa ottaa vastaan positiivista palautetta itsestään, usein epäsuora palaute toimii paremmin kuin suora kehuminen. Tätä voi kokeilla yksinkertaisesti osoittamalla kiinnostusta henkilön tekemää työtä kohtaan ja kysymällä tämän mielipiteitä. (Furman & Ahola 2002, 22.)

Negatiivisen palautteen antamisen taidosta puhutaan paljon. Aikaisemmin suosiossa ollut ns. hampurilaismalli on nyttemmin havaittu huonosti toimivaksi. Pahimmassa tapauksessa hampurilaismalliin annettu palaute vain hämmentää saajaansa, eikä vastaanottaja tiedä, tuliko risuja vai ruusuja. Sanotaan aina, että kriittinen palaute pitäisi esittää rakentavassa hengessä, mutta miten se tehdään? Voimme ehkä vain yrittää hyväksyä toiset ihmiset sellaisina kuin he ovat, mutta esimies joutuu väistämättä ennemmin tai myöhemmin puuttumaan henkilökuntansa tekemisiin. Negatiivista palautetta annettaessa tulisi keskittyä siihen, millä tavalla henkilö toimii väärin ja miksi hän toimii, kuten toimii. Sitten on mietittävä, millä tavalla hänen pitäisi sitten toimia ja ehdottaa hänelle uutta tapaa toimia. Tässä on keskityttävä vain siihen, miten työntekijän halutaan jatkossa toimivan ikään kuin ongelmia ei olisi siihen mennessä ollutkaan. Jotta henkilö omaksuu uuden tavan toimia, se on hänelle perusteltava ja kun hän on samaa mieltä, häntä on hyvä vielä kannustaa ja tehdä yhdessä suunnitelma uuden tavan omaksumiseksi. (Furman & Ahola 2002, 104–108.) Kuulostaa helpolta, mutta palautteen antaminen ei kuitenkaan aina esimiehiltä onnistu.

Olin nuorempana elintarvikekaupassa töissä ja kauppias oli sitä tyyppiä esimiehiä, joista ei aina tiennyt, mistä päin minäkin päivänä sattui tuulemaan. Hänellä oli tapana nälviiä henkilökuntaansa mitä mielikuvituksellisimmilla tavoilla. Kerran hän tuli seuraamaan kuivatavarahyllyn täyttämistäni ja tokaisi: ”Noh, riittääkö ne nerot siihen hommaan?” Siinä sitä tunsu itsensä todella ammattilaiseksi. Nuorena ja arkana sitä vain painoi hartioita vähän kyyrympään ja mumisi, että no eiköhän nuo riitä. Jos hän oli tyytymätön työhöni, asian olisi varmasti voinut esittää rakentavammallakin tavalla.

ESIMIESTYÖN HAASTEET

Työpaikoilla on hyvin erilaisia ihmisiä ja temperamentteja. Tiimien rakentaminen ja työn yhteensovittaminen erilaisten ihmisten kesken voi olla vaikeaa. Esimies kohtaa haastavimmat tilanteet silloin, kun työpaikalla on meneillään vaikeita muutoksia. Tällöin myös esimiehet tarvitsevat tukea yrityksen ylimmältä johdolta. Henkilöstö odottaa esimieheltään selkeitä ohjeita ja apua sekaviin tilanteisiin. Jos muutoksiin sisältyy irtisanomisia, esimiehen tulisi olla entistä lähempänä henkilöstöään ja kuunnella sitä. Siten ihmiset voivat säilyttää luottamuksensa siihen, että esimies kantaa vastuunsa ja haluaa selvittää asioita. Muutostilanteissa sisäinen viestintä on hyvin tärkeää. Hyvin hoidettu viestintä tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminnalle olennaisista asioista kerrotaan ensin omalle henkilöstölle.

Entisessä työpaikassani sattui monenlaisia sisäiseen tiedotukseen liittyviä kömmähdyksiä. Luimme monta kertaa yritykseen liittyviä asioita lehdistä. Kun erään henkilöstöryhmän työt oli päätetty ulkoistaa alihankkijalle, henkilöstö – myös tämä kyseinen henkilöstöryhmä – kuuli asiasta samassa tilaisuudessa, mihin alihankkijan edustaja oli tullut kertomaan omista työehdoistaan. Se oli melkoinen shokki kaikille. Alihankkijan tarinoista ei varmaan hirveästi jäänyt kenellekään mieleen, kun kaikki vain katselivat toisiaan järkyttyneinä. Myös siitä, että iso pörssiyhtiö oli ostanut yrityksen osake-enemmistön, luimme lehdestä. Joku työntekijöistä oli tuonut kotiinsa tulleen päivän sanomalehden työpaikan kahvihuoneeseen ja taivastelimme uutista siellä porukalla. Toimitusjohtajan info asiasta tuli vasta seuraavana päivänä.

TYÖUUPUMUS

Useiden eri tutkimustulosten mukaan noin kymmenen prosenttia työssäkäyvistä väestöstä kärsii jonkinasteisesta työuupumuksesta. Työuupumusta aiheuttaa väsymys, alituinen kiire ja stressi sekä kynnisyys. Taloudellinen tilanne on tällä hetkellä huono ja oman työpaikan puolesta pelätään. Tekniikka ja työn tekeminen kehittyy jatkuvasti; järjestelmiä uusitaan ja toimintatapoja muutetaan. Johtamisen rooli on siis hyvin tärkeä henkilöstön aineettoman pääoman kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Tehtävä on vaikea, koska ikääntyvä väestö uupuu koko ajan kasvavan työkuorman ja epävarmuuden alle. (Suutarinen ym. 2010, 51.)

Vaikka tietoteknistymisen ajatellaan helpottaneen elämää huomattavasti, se on tuonut mukanaan myös uudenlaista työssä rasittumista. Töitä tehdään koko päivä istuen ja näyttöpäätettä tuijottaen. Työn sopivaa määrää on mahdotonta etukäteen suunnitella ja monet työtehtävistä ovat sellaisia, että niihin on reagoitava välittömästi. Työstä on tullut henkisesti kuormittavaa, ihmisten on hallittava yhä enemmän tietoa ja pystyttävä ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti. Tämän tyylinen työ siirtyy myös helposti mukana vapaa-ajalle, kun kiirettä yritetään helpottaa tekemällä töitä kotona iltaisin. Se tehdään usein ilman korvausta, jopa työnantajan tietämättä. (Viitala 2013, 227–228.) Työuupumus uhkaa eniten tunnollisia vastuunkantajia, jotka ovat innostuneita työstään – jopa liikaa (Viitala 2013, 221). Kun tilanteeseen puututaan varhain, ongelmien ratkaisut löytyvät parhaiten sieltä, missä ongelmat ovat syntyneet. Ristiriitatilanteita voidaan ratkoa esimiehen johdolla ja tarvittaessa voidaan käyttää apuna työterveyshuoltoa. Kun ristiriitatilanteet käsitellään ajoissa ennen haitallisia stressioireita, päästään parhaisiin tuloksiin.

Oma kokemukseni uupumisesta tapahtui saadessani vuonna 2005 hieman yllättäen ylennyksen myyntipäälliköksi. Minulla ei kuitenkaan ollut mitään kokemusta myynnin johtamisesta, niin ylennys oli hyppy tuntemattomaan. Jouduin tai pääsin kylmiltäni myös yrityksen johtoryhmään. Nimitystäni seurasivat varsin raastavat kaksi vuotta – opittavaa oli paljon, töitä hirtittävän paljon, koska osa entisistäkin töistäni seurasi mukana. Jälkeenpäin ajatellen työnantajan olisi pitänyt tukea minua enemmän antamalla koulutusta ja perehdytystä. Minun piti opetella kaikki itse kantapään kautta, koska jouduin tekemisiin alalla vallitsevien sellaisten asioiden kanssa, joista en aikaisemmissa tehtävissäni tiennyt mitään. En tietenkään onnistunut kovin hyvin, koska olin kaikkien asioiden kanssa niin yksin. Tein töitä kotona iltaisin ja viikonloppuisin, koska tekemistä vain oli niin paljon. Olin Viitalan mainitsema tunnollinen vastuunkantaja, joka kaikesta paineesta huolimatta nautti työstään. Näin jälkikäteen ajateltuna uuvuin tuolloin varsin totaalisesti, joka vaikutti myös persoonallisuuteeni. Lähimmät työkaverini olivat huolestuneita, koska en nauranut enää. Lopulta vastuita muutettiin ja oma työtaakkani keveni, mikä oli minulle suuri helpotus.

TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN

Työterveyslaitoksen mukaan yli 100 000 suomalaista työntekijää kokee tulevansa päivittäin kiusatuksi työpaikallaan. Tutkimusten mukaan joka viides palkansaaja kokee joutuvansa jonkinlaisen kiusaamisen kohteeksi työuransa jossain vaiheessa (Reinboth 2006, 51). Luvut kuulostavat hurjilta, koska kiusaaminen heijastuu helposti koko työyhteisön toimivuuteen. Kiusaaminen näkyy huonona työilmapiirinä, josta seuraa tuottavuuden ja tehokkuuden alenemista (Kess & Kähönen 2010, 6). Vähintään tuon viimeisen syyn pitäisi olla se, mikä herättäisi yritysten ylimmänkin johdon kiinnostuksen kiusaamisen ehkäisemiseen. Työpaikkakiusaamista voi olla kaikilla työpaikoilla, se ei katso työalaa tai ihmisten koulutustaustaa. Kiusaamisen havaitsemisesta tekee hankalaa se, että kiusaamiskokemus on hyvin subjektiivista. Osa kokee työtoverin mielestä harmittoman vitsailun loukkaavaksi. Kiusaaminen voi olla myös toisen epäasiallista käytöstä, juoruamista, ulkopuolelle jättämistä, nöyryyttämistä ja jopa uhkailua. Yleisen määritelmän mukaan työpaikkakiusaamisesta on

kyse, kun se on jatkuvaa, systemaattista ja tarkoituksellista. Lisäksi sen on aiheutettava kiusaamisen kohteelle kielteisiä tunteita ja puolustuskyvytön asema. (Kess & Kähkönen 2010, 28.) Työturvallisuuslain (55/2001) mukaan työnantajan on puututtava työpaikoilla esiintyvään kiusaamiseen heti. On yksi esimiehen tärkeimmistä työtehtävistä tarkkailla työyhteisönsä tilannetta ja mielialoja. Työpaikoilla viettää valtaosan valveillaoloajastaan sekalainen lajitelma hyvin erilaisia ihmisiä. Niinpä myös konfliktit ovat väistämättömiä ja toisaalta myös välttämättömiä, sillä jos niitä ei ole, se kielii työyhteisön vuorovaikutuksen puuttumisesta (Terävä & Mäkelä-Pusa).

Kun esimies havaitsee kiusaamista, tilanne on ensin kartoitettava kuuntelemalla molempia osapuolia erikseen. Keskusteluissa pyritään pääsemään käsitykseen siitä, mitä tarkkaan ottaen on tapahtunut. Sen jälkeen asiaa voidaan lähteä purkamaan yhteisellä keskustelulla osapuolten kanssa. Jos tilanne on päässyt riistäytymään pahaksi eivätkä esimiehen omat taidot riitä, voi olla syytä tukeutua ulkopuolisen asiantuntijan apuun. Kun konflikti on saatu selvitettyä, on syytä seurata tilannetta sopimalla tarvittaessa seurantapalaverista. (Terävä & Mäkelä-Pusa.)

Kiusaamista tapahtuu henkilöstön kesken, mutta pahinta on, jos kiusaajana on esimies. Tutkimusten mukaan joka toisessa kiusaamistapauksessa kiusaajana on esimies. Esimiehen kiusatessa hän käyttää hyväkseen asemansa suomaan valtaa ja pyrkii sen avulla toteuttamaan pyrkimyksensä. Hän käyttää tyypillisesti direktio-oikeuttaan väärin kiusatakseen kohdettaan. Tämä tapahtuu joko ottamalla työntekijältä kaikki mielenkiintoiset työtehtävät pois tai vastaavasti hukuttamalla hänet töihin. Työtehtävät saattavat olla suorastaan järjettömiä ja vaarallisia. Kunnollinen ohjeistus töihin saatetaan jättää antamatta. Henkilö voidaan jättää yhteisten tilaisuuksien ulkopuolelle. Kiusaaminen voi olla hyvin monenmuotoista. Yleensä esimiehen silmätikuksi joutuminen johtuu siitä, että työntekijä on jostain syystä esimiehensä kanssa eri mieltä, tai esimies on havainnut työntekijänsä olevan itseään fiksumpi eikä osaa käsitellä tätä. Työntekijänsä kiusaava esimies on epävarma ja kokee hänet uhkana itselleen. (Reinboth 2006, 51–54.)

Olen joutunut itsekin työelämässä esimiehen kiusaamaksi. Kyseisen esimiehen kanssa meni alussa kaikki ihan hyvin. Esimieheni oli minua vain muutaman vuoden vanhempi nainen ja hänen kanssaan oli yhteisissä työvuoroissa ihan mukavaa. Yhtäkkiä esimieheni käytös muuttui täysin. Vähän aikaisemmin olimme olleet milteipä ystäviä ja seuraavana hetkenä minusta tuntui, että hän suorastaan inhosi minua. En tiedä, mitä tapahtui tai mitä tein väärin. Työni tein hyvin, koska sain siitä palautetta jopa kukkasten muodossa muilta työkavereilta ja asiakkailta. On mahdollista, että se esimiestäni kismittikin. Kuulin muilta työkavereiltani, että hän mollasi minua koko ajan selkäni takana. Ehkä meidän kemiamme eivät loppujen lopuksi sitten vain kohdanneet. Joka tapauksessa esimieheni antoi henkilökohtaisten tunteidensa vaikuttaa työhönsä liikaa. Hän jätti minut ulkopuolelle, naljaili ja vähätteli. Hän teki erittäin selväksi, että hänellä oli jotain joko minua tai työpanostani vastaan. Nykytietämyksellä en voi käsittää sellaista esimieskäytöstä. Se oli kerta kaikkiaan anteeksiantamatonta.

HYVÄ TYÖNTEKIJÄ

Työntekijän työyhteisötaidot eivät ole mitään konsulttien keksintöä, vaan ne on määritelty Työsopimuslaissa. Työilmapiiri ei ole yksin esimiestyötä, vaan työntekijöillä on myös tärkeä rooli hyvän työilmapiirin saavuttamisessa. On tärkeää kunnioittaa ja arvostaa muita työyhteisössä työskenteleviä ihmisiä. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä keskittyy olennaiseen, noudattaa työyhteisön normeja ja sääntöjä sekä ottaa itse vastuuta omista tekemisistään. Työntekijä pyrkii pitämään huolta fyysisestä kunnostaan, noudattaa sovittuja työaikoja, uskaltaa sanoa mielipiteensä ja osaa kuunnella. Yksi työntekijän tärkeä tehtävä on tukea myös esimiestä hänen työssään. (Lundberg 2008, 41.) Meidän tulee huolehtia päivittäin omasta palautumisestamme. Työntekijän on noudatettava työaikaa, levättävä riittävästi ja eletävä terveellisesti. Elämässä tulee olla muutakin kuin työ.

län ja oman esimieskokemuksen myötä myös omat työyhteisötaidoni ovat kehittyneet. Pyrin välttämään turhaa valittamista, päinvastoin tuon esille rakentavia ehdotuksia, jos huomaan jonkin asian olevan pielessä. Olen aina ollut tunnollinen ja oma-aloitteinen työntekijä, niin nytkin. Töissä jaksamiseni on kunnossa, ainoastaan töiden jatkuminen mietityttää. Tällä hetkellä olen enemmän huolissani oman esimieheni jaksamisesta kuin omasta jaksamisestani. Näen hänessä itseni viisi vuotta sitten. Töitä on aivan liikaa ja esimieheni on aivan liian tunnollinen jättääkseen mitään tekemättä. Olen puhunut hänelle delegoimisen tärkeydestä ja tarjonnut apuani, mutta hän haluaa tehdä kaiken itse. En usko voivani tehdä enempää, sillä tosiasia on, että muutos lähtee kuitenkin meistä jokaisesta itsestämme.

LOPPUSANAT

Tutustuessani esimiestaitoja käsittelevään kirjallisuuteen, mieleen tulee tunne, että johtajalla pitäisi olla kristallipallo, josta hän ennustaa tulevaisuuden. Pitää osata kuunnella, ottaa huomioon ja olla tasapuolinen ennakoiden tulevaa. Menneisyyden virheistä on opittava. Se ei kuitenkaan ole kovin helppo yhtälö toteuttaa. Jokaisen työntekijän toiveita ei voi toteuttaa, vaan pitää löytää keskeinen sisältö - kultainen keskitie, joka vie työyhteisöä eteenpäin. Pitää osata luoda avoin, rehellinen ja toisia kunnioittava työilmapiiri, jossa jokainen työntekijä täydentää toistaan. Esimiehen on pyrittävä luomaan uskoa tulevaan. Vaikeinakin aikoina on etsittävä ratkaisuja nykypäivän haasteisiin. Hyvä esimies saa henkilökuntansa puhaltamaan yhteiseen hiileen ja hän saa luotua yhteenkuuluvaisuudentunteen. Uskon, että menestykseen ja taloudelliseen kannattavuuteen päästään vain yhteisillä arvoilla ja tavoitteilla. Jokainen tiimin jäsen tekee pyyteettä oman osansa, ja vähän enemmänkin, jotta tämä tavoite saavutetaan.

Ihannetyöpaikalla ihmiset kykenevät keskustelemaan jokapäiväisistä - vaikeistakin - asioista. Pidetään palavereja, joissa jokainen voi pelkäämättä tuoda mielipiteitään esille ja etsittää ratkaisuja ongelmatilanteisiin. Hurtti huumori ja asiaan kuuluva vitsailu laukaisee pattitilanteet. Tämän kaiken kruunaa esimies, joka osaa tehdä oikeita päätöksiä ja reagoi arjen haasteisiin nopeasti ja epäröimättä. Reilun pomon ohjauksessa väki voi hyvin. Kuu-
lostaa aika hyvältä, vai mitä?

Lähteet

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Helsinki: Työministeriö.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Duodecim terveyskirjasto. 2013. Työuupumus. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlkoo681. 11.12.2014.

Juuti, P. 2009. Kehittyvä johtajuus. Johtamistaidon Opiston oppimateriaali.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Kess, K & Kähönen, M. 2010. Häirintä työpaikalla – työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen. Helsinki: Edita Publishing ja tekijät.

Lundberg, T. 2008. Työn iloa, iloa elämään. Lahti: Positiivarit Oy.

Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Publishing.

Reinboth, C. 2006. Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen. Helsinki: Yrityskirjat.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Kirjoittajat ja Kustannusosakeyhtiö Otava.

Tanskanen, R. & Ravantti, E. & Pääkkönen, R. Työterveyslaitos. Nostetaan tuottavuutta ja työelämän laatua yhdessä. Helsinki. 2013. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tuottavuus_ja_tyuelaman_laatu_B5_nettiin.pdf. 05.12.2014.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö ja kirjoittajat. Työhyvinvoinnin tekijät. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf 11.12.2014.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työterveyslaitos. 2014. Työpaikkakiusaaminen. Kotisivut. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/ilmenemismuotoja/sivut/default.aspx. 20.12.2014.

Työturvallisuuskeskus. 2014. Kotisivut. http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli. 11.12.2014.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.



Kuva 7. Kaikki työtehtävät edellyttävät hallintoa – myös sahaustoiminta

Haastattelusta se alkaa

Jaana Kallinen

TIIVISTELMÄ

Pohdiskelen henkilöstöhallintoa työkokemusteni perusteella. Olen työskennellyt useissa yrityksissä toimistotehtävissä sekä kaupan alalla. Miten nuorena työntekijänä kokee uuden työpaikan ja kuinka työntekijä otetaan vastaan. Ehkä erilaisena kuin tänä päivänä? Uutena työntekijänä aistii henkilöstön hyvinvoinnin herkästi kuten työpaikan ilmapiirin. Henkilöstö on yrityksen voimavara ja henkilöstön hyvinvointi näkyy myös yrityksen hyvinvointina. Panostus henkilöstöön on panostus tulevaisuuteen.

Perehdyttämisen merkitystä ei turhaan korosteta, kun työntekijä tulee uuteen työpaikkaan. Parhaiten perehdyttäminen toimii järjestelmällisen suunnittelun avulla. Arvostus ja motivaatio kannustavat viihtymään ja jaksamaan työyhteisössä. Motivaatio antaa vireyttä ja puhtia töiden hoitamiseen. Esimiehen ihmistuntemus ja persoonallisuus vaikuttavat suuresti motivoitumiseen ja asenteisiin. Työnantajan on osattava kannustaa ja luoda se yhteenkuuluvuuden ilmapiiri, jolla saadaan keskusteleva ja toisiaan kannustava työporukka.

Asiasanat: nuori työntekijä, henkilöstö, voimavara, hyvinvointi, kannustus, työnimu

JOHDANTO

Uuteen työpaikkaan tutustuminen alkaa haastattelusta. On aina jännittävää päästä haastattelutilanteeseen, tämä on aina uusi kokemus. Haastattelusta alkaa odotus, pääseekö töihin vai ei. Perehdyttämisen myötä korostuu myös halu uuden oppimiseen. Nykypäivänä pitää pystyä olemaan muutoksessa mukana ja on oltava valmis opettelemaan uusia työtehtäviä ja uusia asioita. Työssä jaksamiseen vaikuttaa suuresti innostus ja oma vireystila. Mielekkästä työstä saamme voimaa ja jaksamista myös muihin arjen haasteisiin. Työnimussa on hyvä mennä kohti eläkepäiviä.

NUORI TYÖNTEKIJÄ

Ensimmäinen kontakti uuteen työpaikkaan tehdään usein haastattelutilanteessa. Joskus tulee tunne, että haastattelu on myös yrityksen edustajalle uusi ja jännittävä tilanne. Pienellä keskustelun avauksella ja jokapäiväisellä jutustelulla saadaan tilaisuudesta rennompi. Kauhanen (2012, 83) kertoo haastattelun olevan yleisin valintaperuste. Hän toteaa, että haastattelun pitäisi olla kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne. Näinhän se on. Haastattelussa selvitetään hakijan sopivuus tehtävään sekä annetaan hakijalle tietoa työstä ja organisaatiosta. Vaikka hakija ei saisikaan työpaikkaa, pitäisi muistaa informoida kaikkia hakijoita. Nuorelle tämä on erityisen tärkeää sisäistää, miksi ei tällä kertaa tärpännyt. Viitalan (2013, 193) mukaan perehdyttäminen toimii yrityskuvamarkkinointina. Hakija saa tietoa työstä ja samalla yrityksestä.

Uuteen työpaikkaan tutustumiseen olisi varattava aikaa työvuorolistaan merkitsemällä. Tutustutaan lähimpiin työkavereihin sekä työpisteeseen. Työtehtäviin perehdyttämiseen ja uuden opetteluun käytetty aika lisää motivaatiota omaan työhön. Parhaiten perehdyttäminen tapahtuu, kun on tehty järjestelmällinen suunnitelma työntekijän perehdyttämisestä. Perehdyttämisestä vastaa tietty henkilö, jonka puoleen voi kääntyä tarvittaessa. Työntekijän kanssa keskustellaan ja seurataan perehdyttämisen etenemistä sekä tarkkailaan, tarvitseeko uusi työntekijä lisäopastusta. Kauhanen (2012, 92) kertoo, että perehdyttämisen tulisi olla nopeaa ja perusteellista. Tällöin vältetään virheitä, taloudellisilta vahingoilta ja työtapaturmilta. Mielestäni töissä, jossa ollaan koneiden kanssa tekemisissä perehdyttämisen merkitys kasvaa. Asianmukaisella Perehdyttämisellä saadaan työtapaturmat minimoitua.

Työhön opastuksen ja perehdyttämisen tärkeys korostuu, kun työskennellään yksin. Työntekijällä on oltava riittävät valmiudet selviytyä työtehtävistään myös ongelmatilanteissa. Ollessasi yksin työvuorossa ei ole työkaveria, jonka voi pyytää apuun tai jolta kysyä neuvoja. Perehdyttäminen antaa itseluottamusta ja varmuutta työtehtävien hoitamiseen.

PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen uuteen työpaikkaan on yhtäläillä tärkeää vaikka työntekijällä olisikin ruhtinaallinen työkokemus alan tehtävistä. Järjestelmällistä työhön perehdyttämistä oppii arvostamaan vielä enemmän työkokemuksen karttuessa. Perehdyttämistä on tutkittu paljon, josta esittelen seuraavaksi Viitalan (2013, 209) edellä mainittuja havaintoja.

Nykyisin on erittäin tärkeä sosiaalistumisen vaihe lyhyiden työsuhteiden ja urapolkujen vuoksi. Perehdyttämisellä ei ollut vaikutusta sitoutumiseen vaan siihen, miten työpaikka koetaan tunnetasolla. Sosiaalisia suhteita painotettaessa vaikutus oli positiivinen kaikkiin tutkittuihin asioihin. Perehdyttämisen myötä tunne tiimiin kuulumisesta kasvaa ja työntekijä tuntee olevansa arvokas osa yrityksen toimintaa. Perehdyttäminen selkeyttää yrityksen organisaatiota ja opitaan tuntemaan lähimmät esimiehet ja oma tiimi. Kauhanen (2012, 150) korostaa perehdyttämisen merkitystä todeten, että sen avulla pyritään luomaan organisaatiosta oikea kuva sekä auttamaan työntekijää luomaan positiivisia kokemuksia yrityksestä ja työstä. Pitkänen on havainnut (2010, 96) pro gradu -tutkielmassaan perehdyttämisen oleva hyvin moniulotteinen ja ristiriitainenkin ilmiö. Hän havaitsee perehdyttämiseen seuraavanlaisia ulottuvuuksia. Perehdyttäminen on mielikuvien luomista, tiedonjakamista. Perehdyttäminen on osana yhteistyön rakentamista ja se on molemminpuolista huolehtimista ja tukemista.

Hyvä henkilöstöhallinto edellyttää, että työsopimukset tehdään säädösten mukaan. Työntekijän ei pitäisi joutua perustelemaan asioita, jotka ovat tes:ssä ja työlainsäädännössä määritelty. Työsopimuslaki (L55/2001) on yleislaki, johon on kirjattu keskeisiä työsuhteen tunnusmerkkejä. Työsopimuslaki (emt.) on osin pakottava ja toisaalta tahdonvaltainen. Sainion (2010, 10) mukaan tahdonvaltaisuus ilmenee lauseesta ”Jollei muusta sovita”. Työntantajan on oltava selvillä näistä keskeisistä asioista. Mitä on lakiin ja työehtosopimuksiin (tes) kirjattu, on jo kerran ”taisteltu” työntekijän puolesta. Näistä asioista keskustelu työsuhteen alkumetreillä antaa yrityksestä epämääräisen kuvan. Kauhanen (2012, 184–187) käsittelee toimialakohtaista työehtosopimusta, ammattiliittoa sekä yhteistoimintaa yrityksissä. Luottamusmiehet ovat hyvin perillä henkilöstöä koskevista sopimuksista. Toisaalta esimiehillä ei ole riittävästi aikaa paneutua muutoksiin ja siksi ristiriitoja syntyy entistä useammin. Yhteistoimintalaki velvoittaa suuria yrityksiä ottamaan henkilöstön edustajan johtoryhmään. Tämä on suuresti lisännyt henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja samalla tehostanut yrityksen liiketoimintaa.

ARVOSTUS JA MOTIVAATIO

Työntekijän arvostaessa työtään ja yritystä tämä näkyy pitkällä tähtäimellä sitoutumisena ja motivaationa tehtävien hoitoon. Sitoutumisella saadaan pitkäaikaisia työsuhteita sekä yhteen hiileen puhaltava työporukka. Sitoutumisen käsitteellä työntekijän ja organisaation välistä suhdetta ovat tutkineet Myer ja Allen vuonna 1991. He erottelivat kolme erilaista sitoutumisen tyyppiä, joita käsitellään ulottuvuuksina. Henkilö haluaa työskennellä yrityksessä (affektiivinen sitoutuminen). Tähän kuuluu sosiaaliset suhteet, halu kuulua organisaatioon ja arvostus sekä luottamus. Jatkuva sitoutuminen vertailee ”panos – tuotos” -suhdetta. Normatiivinen sitoutuminen nojaa yhteiskunnan luomiin normeihin. Miten sitten työntekijän odotetaan käyttäytyvä työnantajaansa kohtaan? Olen samaa mieltä Viitalan (2013, 87) kanssa, että työtehtäviin sitoutumisen perustana on tehtävien koettu sisällöllinen mielenkiintoisuus ja mielekkyys.

Työilmapiirillä on suuri vaikutus työssä viihtymiseen. Työilmapiirin luomisessa on jokaisen osapuolen persoona ja rooli tärkeä. Viitalan (2004, 161–163) mukaan motivaatio ei pelkästään synny rangaistuksista, palkkioista ja oikeudenmukaisuudesta. Motivaation vahvistaminen on läheisesti sidoksissa tuntemuksiin. Esimiehen ihmiskäsitys ja persoonallisuus vaikuttavat suuresti työntekijän motivoitumiseen ja asenteisiin.

Olemme erilaisia ihmisiä, ymmärrämme asiat eri tavalla. Ensimmäisessä kesätyöpäikassa ollessani sai aamulla varovasti avata oven. Katsoa ja kuulostella, että millä tuulella naiset ovat tänään tulleet töihin. Jos joidenkin ihmisten kemiat ja mielipiteet riitelevät jatkuvasti, tämä vaikuttaa koko työyhteisöön. Pitäisi osata arvostaa itseään kuin myös työkavereita, sillä jokaisen työpanos on tärkeä työyhteisössä. Kun arvostamme itseämme ja pidämme tärkeänä osana työporukkaa, muutkin työkaverit kyllä sen huomaavat, eikä itseä tarvitse koko ajan tuoda esille.

Työnantajan tai lähimmän esimiehen on osattava kannustaa ja luoda se yhteen kuuluvuuden ilmapiiri, jolla saadaan keskusteleva ja toisiaan kannustava työporukka. Palmu-Joronen (2009, 145–147) käsittelee kirjassaan Nokia vuodet, kuinka tärkeää sanallinen kiitoksen saaminen ja huomatuksi tuleminen onkaan työyhteisössä. Esimiehen rooli on tärkeä esimerkinnäyttävä työyhteisössä. Pää painuksissa työhuoneeseensa hautautuva johtaja, jolta ei kuule edes ”hyvän huomenen” toivotusta ei ole motivoiva. Pienet ystävälliset peruskäytöstävät kuuluvat työyhteisön keskinäiseen kommunikaatioon. Pitää muistaa kohdella työkavereita samalla ystävällisyydellä kuin kohtelemme asiakkaitamme. Tämä näkyy ja kuuluu työpaikan ilmapiirissä. Työkavereita ja työnantajaa on yleisessä keskustelussa aina puhuteltava positiiviseen sävyyn, josta arvostus työpaikkaa kohtaan on aistittavissa. Tämä on tietenkin haastavaa tilanteessa, jossa on tullut keskinäisiä ongelmia. Ainakin pienellä paikkakunnalla helposti lähtevät jutut kiertämään työpaikan huonosta ilmapiiristä ja arvostuksen puutteesta.

Palmu-Joronen (2009, 156–158) käsittelee työelämään sitoutunutta, karismaattista johtajaa. Työelämässä johtajuus ja vallanhalu voi sokaista esimiehen. Ei osata asettua toisen asemaan eikä ajatella olevan tasavertaisia työkavereita.

Mielestäni työyhteisössä korostuu kyky keskustella, tehdä kompromisseja sekä joustamisen vastavuoroisuus.

Työtehtävien hoitamiseen pitää olla riittävät välineet, jotka ovat asiallisessa kunnossa. Tämä on tärkeää tapaturmien välttämiseksi sekä tehokkaan työskentelyn takaamiseksi. Tästä on tarkemmin työturvallisuuslain 2. luvussa 10. §:ssä. Aina otettaessa uusia koneita ja laiteita käyttöön asianmukainen koulutus ja opastus ovat paikallaan. Tässä pitää huomioida myös se, että toiset työntekijät omaksuvat ja ottavat uuden asian heti käyttöön. Toisille taas tarvitaan tarkempi koulutus uuden asian omaksumiseen.

Nykyaikaisessa muuttuvassa työympäristössä koulutus on avainasemassa. Jokaiselle työntekijälle pitäisi luoda samankaltaiset mahdollisuudet osallistua koulutustilaisuuksiin. Tällä saadaan aikaan tasa-arvoinen kohtelu työporukan kesken. Mielestäni hyvä käytäntö on, että osa koulutuksista on kaikille pakollisia ja osa syventäviä ja vapaasti valittavissa. Kun haluaa omaksua uusia asioita, saa työhönsä uutta sisältöä.

Johtoportaan innostus projekteihin tarttuu myös muuhun työyhteisöön. Kannustava ja positiivinen ilmapiiri, jossa kaikki voivat ilmaista mielipiteensä tuo työhön uutta puhtia. Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002, 214–215) puhuvat jatkuvan uudistumisen ja oppivan organisaation puolesta. Learning organization -ajatus oppivasta organisaatiosta on noussut johtamiskäytäntöihin 1990-luvulla. Peter Sengen (Smith 2001) näkemys oppivasta organisaatiosta on luoda ryhmä ihmisiä, jotka haluavat jatkuvasti parantaa oppimisvalmiuksia. Näin saadaan ihmiset työskentelemään tehokkaasti hajauttamalla johtajuutta kohti yhteisiä tavoitteita.

Motivaatiota lisää kannustepalkkio, kun tavoitteet on saavutettu. Useissa työpaikoissa on käytössä työntekijöiden palkitseminen hyvästä suorituksesta. Tämä järjestelmä pitää olla kaikille työntekijöille kuuluva ja tasa-arvoisesti toteutettu. Palkkio voi olla rahaa, tuotepalkkio tai yhteinen illanvietto. Rahapalkkio on usein käytössä oleva kannustin. Viitala (2013, 139) käsittelee palkitsemista yrityksen keskeisimpänä haasteena. Miten luodaan onnistunut järjestelmä, jossa työntekijä kokee oman panoksensa ja yrityksen ja työn tuottaman vastikkeen olevan tasapainossa keskenään.

Yhdyn Viitalan mielipiteeseen, että työllä on suuri arvo ihmisen tarpeille kehittyä ja toteuttaa itseään sekä tuntee itsensä arvostetuksi ja välitetyksi. Pelkkä rahallinen korvaus ei ole peruste työssä viihtymiseen.

Viitala (2013, 165) kertoo tutkimustulokseen viitaten palkitsemisjärjestelmän vaikutusta työmotivaatioon. Tutkimuksen mukaan rahallisen palkitsemisen oikeudenmukaisuus vaikuttaa työmotivaatioon kuten myös ylentämisen perusteiden oikeudenmukaisuuskin, sekä millä tavoin voidaan itse vaikuttaa uralla etenemiseen.

Palmu-Joronen (2009, 331–334) kertoo luvussa luottamusjohtaminen seuraavasti: Toisen ihmisen kunnioittaminen on tärkeää ihmisen hyvinvoinnille sekä työyhteisön reilut pelisäännöt näkyvät työyhteisössä. Olen samaa mieltä siitä, että työntekijä pitäisi nähdä muussakin valossa kuin pelkästään suorittajana. Nykyisin työpaikat eivät ole ikuisia, joten

meidän on jatkuvasti kehitettävä omaa osaamistamme sekä myös kehityttävä työyhteisön jäsenenä.

Henkilökunta saadaan käyttämään oman yrityksen tuotteita myös henkilökunta-alennusten kautta. Ainakin kaupan alalla henkilökunta saa ostoista alennukset päivittäistavaroista pienemmän ja kulutustavaroista suuremman prosenttialennuksen. Kauhasen (2012, 209) mukaan henkilökunta-alennuksissa yritys voi noudattaa varsin vapaata linjaa, joissakin organisaatioissa tämä on kuitenkin merkittävä palkan lisä. Tässäkin näkyy arvostus omaa työnantajaa kohtaan siinä, että ostetaan oman yrityksen tavaroita, eikä mennä kilpailevalle hyllylle. Jokaisen oston panos näkyy myös tuloksessa ja poikii myös itselle lisää töitä.

Itselläni on ollut työnantaja, joka ei anna henkilökunnalle alennusta. Tämä asia nousee aina aika ajoin keskusteluissa pöydälle. Hän perustelee kantaansa sillä, että on lama-kausi ja alennukset vaikuttavat taloudelliseen tulokseen. Näinhän se on tietenkin, mutta tämä panostus näkyisi henkilökunnan tyytyväisyytenä sekä ostettaisiin ne tuotteet oman työpaikan hyllystä. Itse joudun seuraamaan hintoja ja jos on useamman euron ero samassa tuotteessa, ostan se naapurilta. Tällaisesta tulee työntekijöille tunne, että omistaja haluaa itselleen suuremman kakun eikä ole sitä valmis jakamaan.

TYÖTYTYVÄISYYS

Arvostuksesta ja motivaatiosta päästään työtyytyväisyyteen. Tänä päivänä on paljon työtömyyttä. Meidän työssä käyvien pitäisi olla tyytyväisiä, näin ei kuitenkaan aina ole. Ihmisillä joilla on töitä, saattaa olla liian kuormittavaa työtä joko fyysisesti tai henkisesti. Työnkuvan mahdollistaessa olisi suotavaa saada keventää työtaakkaa tai vaihtaa työtehtäviä. Näin saadaan lisättyä työntekijän työssä viihtymistä sekä jaksamista työuralla pidempään. Suurnäkki (2002, 39) kertoo erilaisia työtyytyväisyyttä arvioivia mittareita. Työelämän laadun kuvauksia selvittellen työtyytyväisyyttä arvioitaessa. Arvioitavia osioita ovat mm. mahdollisuus vaikuttaa ja edetä uralla, ammatin arvostus, työn haasteellisuus sekä vaihtuvuus ja monipuolisuus, esimiehen kannustus ja tuki sekä toki myös palkkaus ja taloudelliset etuudet.

Työtyytyväisyys koostuu myös ihmisen omasta vireystilasta. Kaikin puolin hyväkuntoinen ihminen viihtyy myös töissään paremmin. Nykyisin jatkuva kiire ja stressi työpaikan menetyksestä lisäävät työntekijöiden kuormitusta. Kattava työterveyshuolto auttaa omalta osaltaan työntekijöitä jaksamaan. Tehokas ohjaaminen kuntoutukseen auttaa saamaan virikkeitä työssä jaksamiseen. Viitalan (2013, 235) mukaan työterveyshuollon järjestäminen on jokaisen yrityksen velvollisuus. Työsuojeluviranomaiset valvovat, että lain vaatima työterveyshuolto on kunnossa.

Ihmisen pitää jaksaa muutakin kuin vain käydä töissä. Aktiivinen osallistuminen harrastustoimintaan sekä arkiliikunta auttavat meitä jaksamaan. Jokaisen meistä tulisi löytää itsellemme mielihyvää tuottava toimintamalli myös työajan ulkopuolella. Viitala (2004, 293) mukaan työn henkistä pahoinvointia voidaan vähentää työsuunnittelulla. Fyysistä

hyvinvointia voidaan Viitalan mukaan lisätä vähentämällä työn yksipuolisuutta ja raskautta. Psykykkistä hyvinvointia voidaan parantaa lisäämällä toimintavapautta ja oppimismahdollisuuksia.

Työnantajat tukevat monesti työntekijöidensä liikuntaharrastuksia erilaisten liikuntaseteleiden muodossa. Kauhasen (2012, 207–208) mukaan harrastustoiminta lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, siitä saadaan myös fyysistä ja psyykkistä energiaa. Kannustimena harrastuksiin on työnantajan maksamat esim. kansalaisopiston kurssit. Jokaisella ihmisellä on omat sydäntä lähellä olevat asiat. Näitä tasapuolisesti tukien saadaan arkirutiineihin uutta mielenkiintoa vaikka kielten opiskelun merkeissä.

SELKEÄT PELISÄÄNNÖT

Selkeät tavoitteet, jotka ovat kaikkien tiedossa, ei pelkästään johtoportaalta, antavat yhteen kuulumisen tunnetta työyhteisössä. Tavoitteet on hyvä kirjata ylös sekä seurata niiden toteutumista. Seurannasta saadaan tietoa, jonka pohjalta voidaan pohdiskella, kuinka tavoitteisiin on päästy. Keskustelemalla avoimesti työyhteisön asioista kaikki tietävät missä mennään, ja mitä lähitulevaisuudessa tapahtuu. Avoimella keskustelulla ja yhteisesti asioita pohdiskelemalla saadaan kaikkien mielipiteet esille ja hyvät ideat käyttöön.

Johtajan on osattava olla johtaja. Hänen sanaansa on voitava luottaa ja johtajan on osattava tehdä myös nopeita päätöksiä. Olen työskennellyt yrityksessä, jonka johtajalta ei saanut vastausta kysymykseen ”tässä ja nyt” vaan hänen täytyi aina miettiä kantaansa. Tällainen tilanne vaikeuttaa suuresti töiden suorittamiseen. Onneksi yrityksessä oli henkilö, joka uskalsi ja osasi tehdä nopeatkin päätöksiä.

Johtajalta vaaditaan myös hyviä kommunikaatiokykyjä ja sosiaalisia taitoja. Hyvä vuorovaikutus alaisten kanssa perustuu avoimeen keskusteluun kipeistäkin asioista. Viitalan (2013, 268) mukaan esimiehen ammattitaito punnitaan, kun asiat eivät sujukaan omalla painollaan. Alaiset odottavat esimieheltä kykyä luoda asioille tärkeysjärjestys sekä muutostilanteiden hallintaa.

Lohvan (2012, 40) mukaan esimieheltä vaaditaan työssään auktoriteettia välillä enemmän välillä vähemmän. Hänen tulee johtaa alaisiaan. Vuorovaikutuksen tärkeys korostuu esimies-alaisuhteissa. Liiallinen etäisyys kielii heikosta johtamistaidosta.

TIIMIPALAVERIT JA KEHITYSKESKUSTELUT

Vähintään kerran kuukaudessa pidettävä tiimipalaveri on hyvä käytäntö. Palaveri on syytä merkata työvuorolistaan, jolloin sen aika on kaikkien tiedossa. Palavereissa käsitellään keskeisiä työhön liittyviä asioita, ennakoidaan tulevaa sekä käsitellään koulutustarvetta. Jokainen voi halutessaan tuoda yhteisesti esille omia keskusteluaiheita. Tiimikeskuste-

luilla asiat saadaan kaikkien tietoon eikä pelkästään pienen ryhmän. Viitala (2013, 203) näkee palaverit arvokkaina oppimistilanteina ja niissä voidaan kehittää vuorovaikutustaitoja. Olen samaa mieltä Viitalan kanssa, että palaverit pitäisi luoda avoimiksi ja selkeiksi. Yhdessä kehitetään, kun saadaan keskustelua aikaiseksi eriävistäkin mielipiteistä.

Olen ollut yrityksessä, jonka johtaja ei katsonut tarpeelliseksi tällaisia keskusteluja. Hänen mielestään ne olivat hankalat järjestää, jotta työporukka saatiin yhtä aikaa koolle. Alkujaan kyse oli myös siitä, että palaveri oli työajasta pois. Hän ymmärsi asian vasta, kun ongelmia alkoi ilmaantua ja työterveyshuolto lähetti hänelle asiasta tietoa. Yhteen palaveri oli ollut yleisesti työntekijöiden toiveena.

Kehityskeskusteluista saadaan molemmin puolin selville tavoitteet, toiveet ja tiedot missä halutaan kehittyä. Keskustelut ovat hyvä tapa luoda suhde työntekijöiden kanssa. Keskustelut avaavat myös työn epäkohtia, kun palaute on molemmin puolista. Kuusinen (2009, 8–45) käsittelee pro gradussaan kehityskeskustelujen tärkeyttä henkilöjohtamisen välineinä. Työntekijän työsuorituksen arviointi on keskeinen osa kehityskeskusteluja. Keskusteluja käytetään myös henkilöstön palkitsemisen osana. Suurin hyöty tutkimuksen mukaan on oman toimenkuvan ja tavoitteiden läpikäyminen sekä palautteen antaminen ja saaminen. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää avoimuutta ja luottamusta.

Keskusteluissa voidaan kartoittaa työntekijän koulutushalukkuus ja haluaako hän vastuullisempaa työtä, sekä missä tilanteessa hän kokee kuormitusta ja stressiä. Käydystä keskustelusta on syytä täyttää lomake, josta näkee mitä siihen on edellisellä kerralla kirjattu.

LOPUKSI

Tässä raportissa pohdiskelin hyviä ja huonoja kokemuksia henkilöstöhallinnosta työkokemusten perusteella. Työsuhteet ovat olleet määräaikaista ja työsuhteiden päättymisen on hoidettu asiallisesti. Tämäkin on asia, joka kannatta huomioida. Työsuhteen päättyessä työntekijälle pitäisi jäädä positiivinen kuva palveluksessa oloajasta. Toimiakseen yritykset tarvitsevat kuitenkin myös tilapäistä ja kausityövoimaa. Kun hoidetaan lyhyetkin työsuhteet loppuun saakka asiallisesti, on työntekijöitä helpompi saada myös patkätöihin.

Lähteet

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: SanomaPro.

Kuusinen, P. 2009. Kehityskeskustelu hyödyksi vai velvoitteeksi.
<http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12040/hseethesis12040.pdf> / 12.11.2014.

Lohva, H. 2012. Esimies-alaisuhteiden roolivaikkeudet ja konfliktiesimiehensilmin. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77147/Kandi_Lohva.pdf?sequence=1/12.11.2014

Palmu-Joronen, A-L. 2009. Nokia-vuodet. Mitä johtamisesta voi oppia. Jyväskylä: Atena kustannus.

Pitkänen, N. 2010. Perehdyttäminen viestintäilmiönä: perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, pro-gradu tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40076/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-201210242772.pdf?sequence=1>/ 12.11.2014.

Sainio, J. 2010. Esimiehen työoikeus. Vantaa: Hansaprint Direct.

Smith, M. K. 2001. Peter Senge and the learning organization. <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization>. 28.10.2014.

Suurnäkki, T. 2002. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asian tuntijat kertovat. Helsinki: Gummerus.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Vanhala, S. Laukkanen, M. Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otava.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.



Kuva 8. Vahvuutta – sekä fyysistä että henkistä – tarvitaan työyhteisöissä

Henkilöstö: voimavara ja vahvuus

Anne Mustonen

TIIVISTELMÄ

Tässä kirjoituksessa käsittelemme sekä omia kokemuksia työelämästä vuosien varrelta, niihin liittyvää kirjallisuutta sekä tutkimuksia. Jokaisella yrityksellä on ollut oma tapansa hoitaa henkilöstöhallintoa. Olen varma, että kaikissa on ollut tavoitteena hoitaa sitä mahdollisimman hyvin ja yrityksen parasta ajatellen. Henkilöstön rakenne on muuttunut työelämän muutoksen myötä ja työhyvinvointiin kiinnitetään enemmän huomioita. Kouluttau-

tuminen ja kehittyminen ovat avainasemassa tässä alati muuttuvassa maailmassa. Onhan osaava henkilöstö yksi yrityksen kilpailueduista sekä sen voimavara ja vahvuus. Eläkepolitiikka pidentää työuria entisestään ja kuitenkin ikääntyvien työttömyys on monilla alueilla merkittävää. Tällä ikäpolvella on myös valtava työkokemus ja henkinen pääoma, jota tulisi hyödyntää.

Asiasanat: Henkilöstö, ikääntyminen, rakenne, työhyvinvointi, koulutus, kehittyminen

HENKILÖSTÖ VOIMAVARANA

Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat toiminnan perusta. Samalla tämä tekee henkilöstöstä voimavarana haavoittuvan. Yrityksen toiminta kärsisi toiminnallisista ongelmista, jos suuri osa henkilöstöä vaihtuisi tai lopettaisi. (Viitala 2009, 8). Mielestäni juuri tätä haavoittuvuutta on käytetty työtaistelukeinona. Usein sen seuraukset ovat olleet suuret ja kauas kantoiset taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti. Tästä esimerkkinä ovat ilmailun työtaistelut eri osa-alueilla.

IKÄÄNTYVÄ HENKILÖSTÖ - MENETETTY VOIMAVARA

Henkilöstön osaamattomuus ja huonosti suoritettu työ antavat yrityksestä huonon kuvan ja heijastuvat toiminnan häiriöinä asiakkaille ja sidosryhmille (Viitala 2009, 8). Tämä onkin haaste monelle yritykselle varsinkin ikääntyvän henkilöstön siirtyessä syrjään. Kuinka saadaan turvatuksi ns. hiljaisen tiedon jääminen yrityksen käyttöön. Mielestäni tämä on huomattu ja ikääntyvää työvoimaa arvostetaan enemmän. Omien kokemusten mukaan jo eläköityneitä avainhenkilöitä on käytetty asiantuntija-apuna erityisesti muutostilanteissa. Yritysten toimintaympäristö onkin muuttunut kovasti viime vuosikymmeninä. Tietotekninen kehittyminen on ollut huimaa ja taloudellinen ympäristö on muuttunut herkemmäksi kansainvälisille muutoksille. Viitalan mukaan (2009, 8) yhä useampi yritys määrittelee henkilöstön tärkeimmäksi menestystekijäksi ja sen osaamisen merkittäväksi kilpailueduksi.

Henkilöstö on myös suuri kuluerä yritykselle. Tästä syystä yritys joutuu koko ajan seuraamaan, miten sen määrä vastaa tarpeita. Viitalan (2009, 10) mukaan henkilöstö mitoiteetaan mahdollisimman pieneksi ja tilapäinen tarve katetaan vuokratyövoiman tai tilapäisen työvoiman avulla. Mielestäni juuri tässä korostuu vanhemman henkilöstö kokemuksen ja nuoremman henkilöstön muutoshakuisuuden tärkeys. Yrityksellä olisi hyvä olla eri-ikäistä henkilöstöä niin, että nuoremmat ja vähemmän työkokemusta omaavat saavat hyvän esikuvan ja vanhempi henkilöstö uusia ennakkoluulottomia ajatuksia.

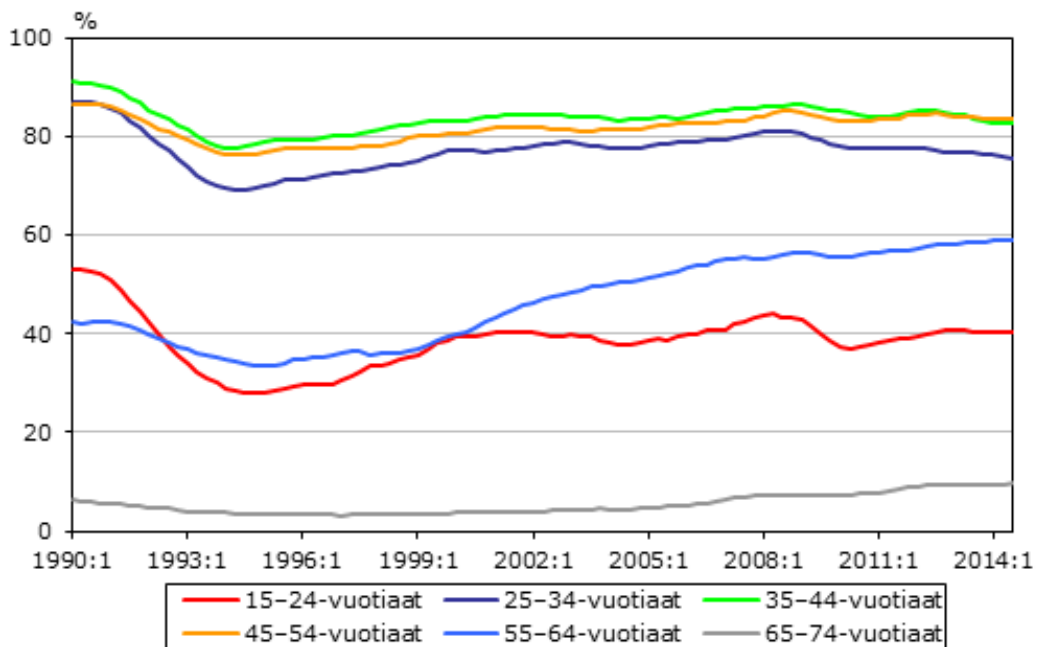
TYÖELÄMÄN UUDISTUS JA IKÄÄNTYVIEN TYÖLLISTYMINEN

Työterveyslaitoksen professori Juhani Ilmarinen on yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa tehnyt vuonna 2006 Pitkää työuraa -julkaisun. Julkaisussa käsitellään ikääntymistä

ja työelämän laatua. Ilmarinen (2006, 30) kirjoittaa, että onnistuakseen työeläkeuudistus vaatii uudistuksia työelämässä. Tällä hän tarkoittaa mahdollisuutta pidentää työuraa ja ikääntyvän väestön työttömyyden hillitsemistä.

Suomen Pankin johtokunnan jäsen Seppo Honkapohja kirjoittaa, että yli 60–64-vuotiaiden osallistumisaste työelämään on noussut erityisen paljon. Hänen mukaansa 1990-luvun lopulla se oli noin 20 prosenttia ja vuonna 2011 se oli vastaavasti 45 prosenttia. Myös yli 65-vuotiaiden osallistuminen on noussut. Mielestäni tähän on myös vaikuttanut vuoden 2005 eläkeuudistus, mutta myös yleinen asenteiden muuttuminen ja ikäsyrynnän väheneminen.

Matti Sihto ja Paula Sardar kirjoittavat Työpoliittisessa Aikakauskirjassa 2/2014, että ikääntyvät työttömät (55–65-vuotiaat) työllistyvät odotettua paremmin, lähes samalla tavalla kuin nuoremmatkin työttömät. Heidän mukaansa tähän on syynä se, että nuorten työllistyminen on heikentynyt. Näitä näkemyksiä tukee oheinen kaavio 1, jossa on Tilastokeskuksen esitys työllisyysasteesta ikäluokittain. Työllisyysasteella tarkoitetaan kuviossa prosenttiosuutta saman ikäisestä väestöstä. Mielestäni tässä on nähtävissä eläkeuudistuksen- ja parantuneen terveydenhuollon vaikutus sekä asenteiden muuttuminen. Käyrät 55–64-vuotiaat sekä 65–74-vuotiaat ovat selvässä nousussa. Kuviosta 1. näkyy myös 25–34-vuotiaiden työllisyysasteen laskeva trendi. Tämä on huolestuttavaa, koska silloin ollaan parhaassa työiässä oleva ikäluokka.



Lähde: Tilastokeskus

Kuvio 1. Työllisyysaste ikäluokittain (Tilastokeskus 2014).

Aikaisemman tutkimustiedon pohjalta Sihto & Sardar (2012) päättelevät, että ikääntyviä työllistää lyhytkestoisesti terveydenhuolto, sosiaalityö sekä palveluala ja erityisesti naisia työllistävät kaupallinen ala ja miehiä liikenne- ja kuljetusala. Mielestäni tässä on paikkakuntakohtaisia eroja. Varsinkin miesten on ollut vaikea työllistyä Keski-Karjalan alueella, joka on menettänyt viime vuosina paljon teollisia työpaikkoja.

SUURTEN IKÄLUOKKIEN ELÄKÖITYMINEN

Ilmarinen (2006, 17) kirjoittaa melkein kymmenen vuotta vanhassa teoksessa, että Suomea uhkaa työvoimapula. Mielestäni työvoimapula ei tullut siinä mittakaavassa kuin sen ajateltiin tulevan. Olin työnantajan tarjoamassa koulutustilaisuudessa 2000-luvun alussa. Siellä käsiteltiin myös laajasti suurien ikäluokkien eläköitymisestä aiheutuvaa työvoimapulaa. Tunnelma tilaisuuden jälkeen oli monilla huolestunut ja ahdistunut. Kuitenkin teknologia on kehittynyt, kuluttajien tarpeet ovat muuttuneet ja tuotantolaitokset ovat automatisoituneet. Jopa poliisit ovat tienvarsilta korvattu aina valppaina olevilla automaattisen liikennevalvonnan laitteilla.

Toisena uhkana Ilmarinen (2006, 18) kirjoittaa eläkkeelle jäävien suurien ikäluokkien tuomasta yhteiskunnallisesta rasituksesta. Tätä julkisten menojen kasvua on pyritty hillitsemään mm. eläkejärjestelmän uudistuksilla. Ensimmäinen vuonna 2005 toteutettu uudistus oli Eläketurvakeskuksen mukaan sen 40-vuotisen historian mittavin. Tämän uudistuksen tarkoituksena oli, että eläkeikä siirtyisi 2–3 vuotta myöhemmäksi sekä samalla sopeuttaa pitenevä eliniän odote eläkejärjestelmään. Eläketurvakeskuksen mukaan keskeisiä uudistuksia olivat myös kannustinkarttuma tukemaan työssä jaksamista sekä koko työura, opiskelu ja lastenhoito kartuttamaan eläkettä ja lisäksi varhaiseläkkeen karsiminen ja ikärajojen nosto.

Tänä vuonna syyskuussa neuvoteltu 2017 vuonna voimaan tuleva eläkeuudistus on jatkoa vuoden 2005 uudistukselle. Eläketurvakeskuksen mukaan työeläkejärjestelmän uusiminen oli kirjattu Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan. Hallitusohjelman mukaan uudistus oli tarpeellinen, koska eliniänodote kasvaa arvioitua nopeammin, huoltosuhteen, julkisen tasapainon ja työeläkemaksuun kohdistuvan nousupaineen vuoksi työurien pidentäminen nähtiin välttämättömäksi. Uudistuksessa kannustetaan voimakkaammin jatkamaan työuraa ja aiemmin olleet osa-aikaeläkkeet ja muut vaihtoehtoiset järjestelyt poistuvat.

HENKILÖSTÖN RAKENNE JA TYÖHYVINVOINTI

Yritys voi käyttää lainsäädännön ja työehtosopimusten mukaisia keinoja varmistaa, että työvoiman ja osaamisen määrä vastaavat toiminta-asetetta (Viitala 2009, 90). Yrityksen toimintaympäristö pitkälle määrittelee sen, minkälaista henkilöstöpolitiikkaa siinä harjoitetaan. Teollisuudessa usein henkilöstö on yrityksen kouluttamaa ja henkilöstöpolitiikka tehdään pitkällä aikajänteellä. Suoramarkkinoinnissa taas käytetään paljon lyhyitä työsuhteita ja osa-aikatyötä.

Työn, työympäristön sekä yksilön voimavarojen ja odotusten saaminen tasapainoon tuottaa hyötyä työntekijälle ja yritykselle (Viitala 2009, 212). Yhteen lauseeseen on tiivistetty paljon. Tähän liittyen on säädetty erilaisia lakeja ja annettu määräyksiä. Mielestäni työhyvinvoinnin saavuttamiseen tarvitaan kaikkien osapuolten yhteinen tahtotila ja suvaitsevaisuutta erilaisuuden hyväksymiseksi.

HENKILÖSTÖN RAKENNE

Jo vuonna 1984 on Atkinson ennakoanut, että henkilöstö rakentuu osista. Tällä hän tarkoittaa yrityksessä olevaa ydinhenkilöstöä, joka pyritään sitouttamaan yritykseen mahdollisimman hyvin. Kaksi muuta ryhmää hän nimittää liitännäisryhmiksi. Toiseen ryhmään hänen mukaansa kuuluvat henkilöt, jotka eivät ole yrityksen kilpailuedun kannalta välttämättömiä ja tämän ryhmän vaihtuvuus ei tuota ongelmia yrityksen toiminnalle. Kolmannen ryhmän muodostavat määräaikaiset, osa-aikaiset ja vuokratyövoima. (Viitala 2009, 87.)

Henkilöstön rakenteen tulee palvella mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeita ja antaa yritykselle eri tilanteissa mahdollisuus käyttää niitä resursseja, jotka ovat sillä hetkellä tarkoituksenmukaisia. Viime aikoina kovan saneerauspaineen alla olevat yritykset ovat joutuneet muokkaamaan henkilöstön rakennetta voimakkaasti ja uskoisin ydinhenkilöstön ja moniosaamisen korostuvan.

Myös työnantajalle jokainen työntekijä on ollut investointi, jonka palkkausta on edeltänyt eri vaihtoehtojen vertailu. Viitala (2009, 89) kirjoittaakin, että yrityksistä on tullut varovaisia rekrytoidessaan henkilöstöä. Hän viittaa myös työläinsäädäntömme joustamattomuuteen, joka vaikeuttaa yrityksen henkilöstön sopeuttamista äkillisen markkinatilanteen muuttuessa. Mielestäni vuokratyövoiman käyttö on yleistynyt ja se koetaan hyväksi vaihtoehdoksi tilapäisen työvoiman hankinnassa. Vuokratyö on hyvä vaihtoehto myös työntekijälle työllistymisen ja työelämäkokemusten karttumisen kannalta. Tämä voi myös mahdollistaa pysyvän työpaikan löytymisen.

SITOUTUMINEN JA LUOTTAMUS

Suomalaiset ovat perinteisesti olleet sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä (Viitala 2009, 89–90). Omatkin kokemukseni ovat olleet, että työpaikan vaihto on koettu merkittävänä tapahtumana, ja sitä ei toteuteta ilman perusteltua syytä. Itselläni on ollut mahdollisuus työskennellä työpaikoilla, joilla on ollut myös henkilöitä, jotka olivat olleet saman työnantajan palveluksessa yli 30 vuotta. Koen myös, että terve vaihtuvuus on hyväksi yritykselle ja työyhteisölle. Uudet työntekijät tuovat mukanaan uudet näkökulmat ja ajatukset. Näistä tuoreista ajatuksista pitäisi osata ottaa paras mahdollinen hyöty ja nähdä niiden kehitysmahdollisuudet.

Työntekijöiden ja työnantajien molemmin puolinen luottamus on perusta hyvän työsuhteen syntymiselle. Jos luottamuksen menettää, on sen takaisin saaminen vaikeaa, joskus jopa mahdotonta. Tätä on tutkittu paljon ja Savolainen (2013) kirjoittaa, että luottamus syntyy, kun toinen henkilö tai ryhmä käyttäytyy antamiensa lupauksen mukaisesti tai samaan tapaan kuin aikaisemmin vastaavassa tilanteessa. Savolainen (2013/1, 4), jatkaa että luottamus luo ennustettavuutta toisen ihmisen tai ryhmän toimintaan tulevaisuudessa ja vähentää siten tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta.

SUORITUSTEN MITTAAMINEN

Viitalan (2009, 132) mielestä yrityksen menestyksen keskeiset tekijät ovat henkilöstön kyky toimia tehokkaasti, organisoida ja kehittää työskentelytapoja yrityksen tarpeiden mukaisiksi. Viitala (2009, 133) mainitseekin tasapainotetun mittariston, jonka luomiseen henkilöstö osallistuu. Hänen mukaansa tässä mittaristossa tulisi olla taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma ja oppimisen sekä kehittymisen näkökulma. Omien kokemusten mukaan työsuoritusten mittaaminen on yksi yrityksen tärkeistä osa-alueista. Mittaaminen jää vain helposti taloudellisten tulosten ja prosessin toimivuuden mittaamiseen. Itse kokisin hyvän mittariston ennustavana ja kannustavana, kun taas valvova ja rankaiseva mittaristo luo ahdistusta ja epävarmuutta.



Kuva 9. Mittausta on monenlaista – niin fysiikassa kuin henkilöstöhallinnossakin

PALKKAUS JA PALKITSEMINEN

Viitala (2009, 139) kirjoittaa, että yrityksissä palkan määräytyminen on monimutkainen prosessi. Hänen mukaansa siihen vaikuttavat yleinen palkkauksen taso, työtehtävien vaativuus sekä henkilökohtainen osa. Mielestäni tärkeintä olisi, että järjestelmä olisi oikeudenmukainen ja jokainen saisi työtehtävien vaatimustasoa ja osaamistaan vastaavan palkan. Sanotaankin, että ”pieni kivi hiertää kengässä ilkeämmin kuin suuri kivi”. Palkkauksen ja palkitsemisen epäoikeudenmukaisuus ovatkin yksi osa-alue, joka aiheuttaa helposti työyhteisössä epäsuopua ja ristiriitoja.

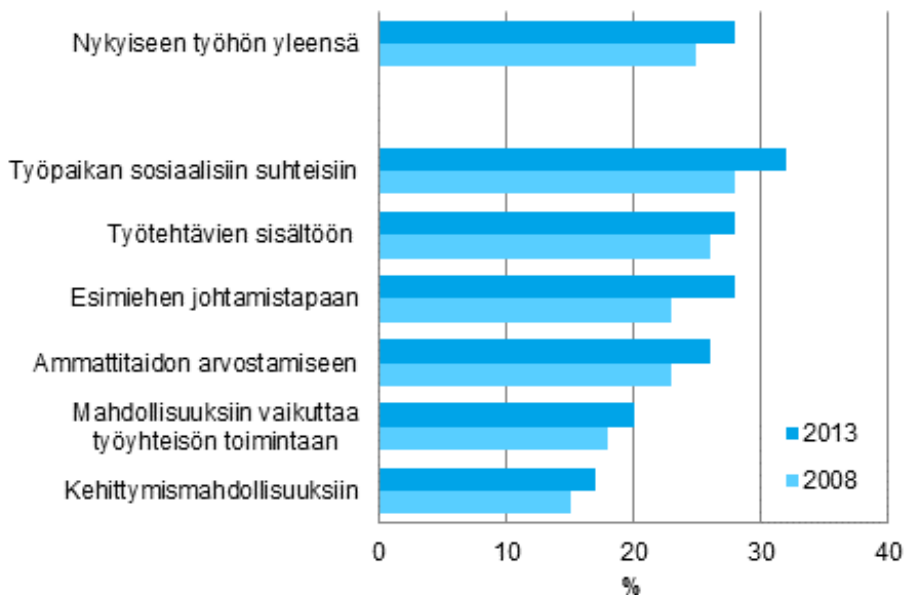
Palkitsemisjärjestelmien tulisi tukea visioiden saavuttamista ja strategioiden toteutumista sekä olla johdonmukaista ja lisätä haluttua toimintaa ja kehitystä (Viitala 2009, 142). Palkitseminen on kuitenkin mielestäni laajempi käsite. Työstä saatu arvostus muilta työyhteisön jäseniltä tai sidosryhmiltä on palkitsemista parhaimmillaan.

TYÖHYVINVOINTI

Työntekijä on työnantajalle arvokas, joten työntekijän toivotaan pysyvän työkuutoisena mahdollisimman pitkään. Sairauspoissaolo on työnantajalle kallis ja epämieluisa tapahtuma. Yritys maksaa palkkaa sairauden ajalta ja saa tietyin edellytyksin osaan korvauksen Kelalta. Tämän lisäksi työnantajan on järjestettävä työtehtävien hoito sairauspoissaolon ajaksi. Lyhyet poissaolot voi hoitaa varamiesjärjestelmällä, mutta pitkiä varten on monesti tehtävä erityisiä järjestelyjä. Viitalan (2009, 212) mukaan sairauspoissaolot ovat myös mittari työhyvinvoinnin arvioinnissa. Hänen mukaansa liian pienellä henkilökapasiteetilla työskentely voi lisätä sairastavuutta ja madaltaa kynnystä jäädä sairauslomalle.

Työilmapiiri on yksi tärkeimmistä työmotivaation, työtyytyväisyyden ja työn tulosten lähde (Viitala 2009, 14). Mielestäni tämä on herkkä ja haavoittuva alue, jossa pienistä asioista tulee suuria ja vastaavasti suuret asiat unohdetaan. Pahimmillaan muutaman ihmisen keskinäiset ristiriidat tulehduttavat koko yhteisön ilmapiirin ja jakavat henkilöstön. Olin ennen työelämään siirtymistäni asioimassa virastossa, jossa työntekijä nöyryytti asiakkaiden kuullen toista. Minua palvelut toimitti työtehtäviään hiljaa itkien. Elettiin 1990-luvun laman alkua ja todistamani tapahtuma antoi julman kuvan siitä, miten raadollista kamppailu työpaikoista voi olla.

Tilastokeskus on tehnyt vuosikymmeniä haastatteluihin pohjautuvia työolotutkimuksia ja oheisesta kuviosta 2 voidaan nähdä, että ansiotyön arvostus on noussut vuodesta 2008 vuoteen 2013 kaikilla tutkituilla osa-alueilla. Erityisesti tyytyväisyys on kasvanut työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja esimiehen johtamistapaan. Mielestäni myös henkilöstöllä on vastuu omasta työtyytyväisyydestään ja heidän panoksensa on ensiarvoisen tärkeä, kun luodaan ja ylläpidetään toimivaa ja arvostavaa työyhteisöä.



Kuvio 2. Nykyiseen työhönsä ja sen eri tekijöihin erittäin tyytyväiset (Tilastokeskus2014b; Työolotutkimus 2008 ja 2013).

HANKKEET TYÖHYVINVOINNIN PARANTAMISEKSI

Ilmarinen (2006, 12) kirjoittaa lukijalle osoitetuissa alkusanoissa, että ”Tutkimusten mukaan suuriin ikäluokkiin kuuluvien kiinnostus jatkaa työelämässä riippuu enemmän työpaikan ilmapiiristä ja omasta esimiehestä kuin eläkkeen suuruudesta.” Mielestäni tähän lauseeseen kiteytyy paljon tietoa ja tunnetta. Työolosuhteilla ja työviihtyvyydellä on keskeinen merkitys työssä jaksamisessa. Ilmarinen (2006, 22–23) luettelee suuren joukon erilaisia toimenpiteitä, jotka on toteutettu 1990-luvun loppupuolelta lähtien. Varsinkin ikääntyvän työvoiman hyvinvointiin on panostettu paljon. Tunnetuimpia näistä työhyvinvointia lisäävistä ohjelmista ovat Tykes, Veto, Kesto ja Noste.

Tykes-loppuraportin mukaan (2011, 6) mukaan tämä ohjelma toteutettiin vuosina 2004–2010 ja tämä on ollut suurimpia kansallisia työelämän kehittämisohjelmia. Loppuraportin mukaan tähän käytettiin valtion budjetista lähes 75 miljoonaa euroa ja työpaikkojen panostuksen arvioidaan olleen lähes kaksinkertainen.

Vuosina 2003–2007 toteutettiin Veto-ohjelma. Ohjelman loppuraportin (2009, 3) mukaan sillä pyrittiin vaikuttamaan työssäoloaikojen pidentymiseen, työn ja perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, tasa-arvon parantamiseen sekä turvaamaan kansalaisten täysipainoinen osallistuminen työelämään. Veto-loppuraportin (2009, 33–34) mukaan tämän tarpeista perustettiin vuosina 2004–2007 toteutettu Kesto-ohjelma jota koordinoi Työterveyslaitos. Tämän ohjelman pohjalta on luotu Duunitalkoot-sivusto, joka on suosittu tietokanava työntekijöille, esimiehille, johtajille ja yrittäjille. Sivustoilla on tehtä-

väpolkuja, joilla jokainen voi määritellä oman näkemyksensä arvomaailmansa mukaan. Osa tehtävistä on suunniteltu työyhteisössä yhdessä tehtäviksi esim. työterveyshuollon toimesta. Mukana on myös tietoiskuja ja ohjeistusta työelämän eri tilanteisiin. Sivuston tarkoitus on herättää keskustelua ja sen myötä ratkaista mahdollisia yksilön ja työyhteisön ongelmatilanteita.

Noste-ohjelma toteutettiin vuosina 2003–2009 opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta. Noste-ohjelman loppuraportin (2010, 5) mukaan ohjelmalla oli tarkoitus parantaa perusasteen koulutuksen saaneiden aikuisten työssä pysymistä ja urakehitystä, sekä madaltaa suurten ikäluokkien eläköitymisen aiheuttamaa työvoimavajasta. Yhteenvetona voi sanoa, että erilaisten tahojen järjestämät työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja uuden koulutuksen panostukset olivat 2000-luvulla mielestäni mittavat.

TYÖELÄMÄN JOUSTOT

Viitala (2009, 196) kirjoittaa, että joustavan työsuhteen mahdollistaa mm. vuorotteluvapaa, joka otettiin käyttöön kokeiluluonteisesti vuonna 1996. Vuorotteluvapaasta muodostui pysyväluonteisempi järjestely, kun se kirjattiin lakiin vuonna 2003. Lakia muutettiin kuitenkin vuonna 2014 niin, että vuorotteluvapaalle jäävään sekä vuorotteluvapaansijaisen määritelmiä tiukennettiin merkittävästi. Mielestäni vuorotteluvapaa on ollut hyvä järjestelmä ja toivoisin, että sen luomia mahdollisuuksia ei liikaa rajoitettaisi. Olen itse ollut toteuttamassa yrityksen vuorotteluvapaan järjestelyjä ja myös ollut myöhemmin vuorotteluvapaan sijaisena. Omat kokemukseni ovat, että tämä on koettu molempien osapuolten kannalta toimivanana ratkaisuna.

KEHITTYMINEN JA KOULUTUS

Osaamisen kehittäminen ja kouluttautuminen on koko elinikäinen prosessi. Tämän on meille kaikille opettanut siirtyminen tietoliikenneyhteiskuntaan. Monet palvelut ovat siirtyneet sähköisiksi ja henkilökohtaista palveluverkostoa on karsittu. Samat vaikutukset ovat myös työelämän puolella. Työtehtävät muuttuvat ja työvälineet kehittyvät koko ajan. Lainsäädäntö muuttuu ja toimintaympäristö on kansainvälistynyt. Yksilön osaaminen onkin koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä (Viitala 2009, 170).

OSAAMINEN

Keskeinen osa yrityksen kilpailukyvyistä on sen henkilöstön osaamisen määrittely, arviointi, suunnittelu ja kehittäminen (Viitala 2009, 170). Hän kirjoittaaakin (2009, 171), että tätä olisi tarkasteltava raaka-aineen tavoin ja osaamisen olisi pyrittävä uudistumaan. Mielestäni tämä kuulostaa melko laskelmoidulta, mutta osaamisen kehittäminen on myös keskeinen osa työhyvinvointia. Henkilö, jolla on hyvät ja ajantasaiset tiedot, omaa myös paremmat mahdollisuuden hoitaa työtehtäviään. Viitala (2009, 218) kirjoittaa, että sopiva kuormitus työssä on myönteistä, mutta pitkäaikainen ylikuormitus voi aiheuttaa ahdistusta.

Näen tämän henkilöstön osaamisen ylläpitämisen myös luonnekysymyksenä. Toiset haluavat kehittyä ja ovat myös oma-aloitteisia etsimään uutta tietoa. On myös henkilöitä, jotka vastustavat muutoksia ja uudistuksia tehtäessä. Tämä vaatiikin esimieheltä tai henkilöstövastaavalta määrätietoista, mutta ymmärtäväistä otetta.

PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on mielestäni työsuhteen tärkeimpiä koulutuksia. Tämä antaa uudelle työntekijälle hyvät valmiudet suoriutua annetuista tehtävistä ja mahdollistaa nopeasti uuden työntekijän resurssien käyttöönoton yrityksessä. Omalla työurallanikin on ollut monia perehdytyksiä, mutta parhaimmat kokemukset ovat yrityksestä, jossa kaikille uusille työntekijöille tarjottiin kattava tietopaketti ja perehdyttäjät olivat huolellisesti valmistautuneet tehtävään. Viitala (2009, 190) nostaa myös esille perehdytyksen tärkeän osa-alueen, joka on työsuhdetta määrittävät periaatteet ja säännöt. Hän yksilöi mm. palkkausperusteet, työajat, poissaolosäännökset, vastuut ja tietoturvan.

KOKEMUKSELLINEN OPPIMINEN

Kokemuksellisen oppimisen tapoja ovat työkierto, haasteelliset erityistehtävät, sijaisuuksien hoito, ristiinkoulutus, moniosaaminen, mentorointi, työnohjaus ja toimintaoppiminen (Viitala 2009, 190–193). Näistä osa on käytössä jossain muodossa kaikilla työpaikoilla. Mielestäni kokemuksellinen oppiminen on tehokasta ja vuorovaikutteista, mikä parhaimmillaan kehittää yrityksen työtapoja ja antaa uusia näkökulmia.

Vuosilomien ja lyhytaikaisten sairauspoissaolojen hoitoon liittyvät sijaisuudet ovat varmasti tyyppillisiä kaikissa yrityksissä, samalla tässä tapahtuu myös ristiinkoulutusta. Omalla työuralla varamiesjärjestelmä on ollut käytössä ja se on mielestäni hyödyllinen työkalu myös äkillisten sairauspoissaolojen aikana.

Omat kokemukseni mentoroinnista ovat todella hyvät. Sain nuorena työntekijänä kokeenemmalta työpariltani rohkaisua ja hyvän esikuvan. Pidänkin tätä elämänvaihdetta yhtenä merkittävimpanä työurallani. Viitalan (2009, 192) mukaan mentorointisuhde toimii, jos se on avoin, luottamuksellinen ja molemmat osapuolet ovat sitoutuneet siihen. Mielestäni tämän toteutuminen vaatii onnistuakseen paljon. Tieto on valtaa, josta ei aina haluta luopua.

KOULUTUS

Viitala (2009, 194) kirjoittaa, että monissa yrityksissä on koulutuksen suhteen käytössä sääntö 20/80. Tällä hän tarkoittaa 20 % yrityksen ulkopuolella ja 80 % yrityksessä tapahtuvaa kehittymistä. Mielestäni taloushallinnon ulkopuolista muutamasta tunnista päivään kestävä koulutus on hyvin tarjolla.

Opintovapaa on tehokkain osaamisen kehittämisessä, mutta samalla haastavin toteuttaa. Mielestäni tätä käytetään usein opintojen loppuunsaattamiseen. Työnantaja voi siirtää opintovapaata ajankohtaan, jotta se ei häiritse yrityksen toimintaa (Viitala, 2009, 196). Tästä syystä opiskelun ja työelämän yhteensovittaminen vaatii molemmiin puolisen tahtotilan. Monet päätyvätkin opiskelemaan työn ohessa, joka vaatii työntekijältä hyvän suunnitelman, itsekurin ja aikataulutuksen.

Lähteet

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Eläketurvakeskus. 2014. Vuoden 2005 eläkeuudistus. http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4keuudistus_2005/1164/el%C3%A4keuudistus_2005. 18.12.2014.

Eläketurvakeskus. 2014. Eläkeuudistus.fi. <http://www.elakeuudistus.fi/etusivu.html>. 18.12.2014.

Honkapohja, S. 2012. Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton seminaari 4.9.2012, tiivistelmä. http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/ajankohtaista/puheet/pages/120904_puhe_sh_ikaantyminen.aspx. 27.12.2014.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010. Noste-ohjelma 2003-2009 loppuraportti. Yliopistopaino <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/okmo7.pdf?lang=fi>. 20.12.2014.

Savolainen, S. 2013. Työntekijöiden luottamuksen muutokset perheyriyksen sukupolvenvaihdoksessa. Liiketaloudellinen aikakauskirja 1/2013.

Sihto, M & Saldar, P. 2014. Työttömien työllistyminen pätkätöihin – Miten se vaihtelee iän mukaan Työpoliittinen aikakauskirja 2/2014. <http://www.tem.fi/files/40349/sihtosardar.pdf>. 15.12.2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. Veto-ohjelma 2003-2007 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:53. http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1400848. 27.12.2014.

Tilastokeskus, 2014. Suomen virallinen tilasto (SVY): Työllisyysaste ikäluokittain. 19.12.2014. Tilastokeskus, 2014b. Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolot 2013. http://www.tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_fi.html. 30.12.2014.

Tykes johtoryhmä. 2011. Työelämän kehittämis-ohjelman (Tykes) loppuraportti Työ-, koulutus-, elinkeinoasiainneuvostolle. Tekes, https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/tykes_loppuraportti.pdf. 20.12.2014.

Työterveyslaitos. 2014. Duunitalkoot. <http://www.ttl.fi/duunitalkoot/default.html>. 27.12.2014.

Vuorotteluvapaa.com. 2014. Vuorotteluvapaa : paljon tietoa vuorotteluvapaasta. <http://vuorotteluvapaa.com/>. 30.12.2014.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Yleinen työttömyyskassa YTK. 2014. <https://ytk.fi/ajankohtaista/uutiset/vuorotteluvapaan-ehdot-tiukentuvat-1-9-2014-alkaen>. 30.12.2014.



Kuva 10. Tankit hiekkasärkällä

Henkilöstöhallinnollisia kokemuksia

Aapo Mutanen

TIIVISTELMÄ

Henkilöstöhallinto on yksi menestyvän ja hyvinvoivan työyhteisön kulmakivistä. Henkilöstöhallinto on organisaation henkilöstövoimavarojen hallinnointia ja sen tehtäväkenttä ulottuu uusien työntekijöiden rekrytoinnista henkilöstön hyvinvointiin ja motivointiin pureutumiseen saakka. Tämän artikkelin tavoitteena on tutkia ja analysoida henkilöstöhallintoa ja sen toteutumista Suomen Puolustusvoimissa. Artikkelin tavoitteena on tarkastella Suomen Puolustusvoimien nykytilaa sekä tulevaisuuden näkymiä. Paneudun

Suomen Puolustusvoimien henkilöstöhallinnollisiin kysymyksiin aina ennen palvelukseen astumisesta ja puolen vuoden koulutuksesta reserviin ja jatkokoulutukseen saakka. Suomen Puolustusvoimat on suuri organisaatio, joka työllistyy noin 15.500 työntekijää, joten henkilöstöhallinnon rooli on merkittävä. Puolustusvoimat on henkilöstöhallinnon näkökulmasta poikkeava monista muista organisaatioista sen pakottavuuden vuoksi, mikä asettaa omat haasteensa.

Keskeisimpinä elementteinä harjoitustyössä nousee esiin organisaation vanhahtavat toimimallit, sisäisen koulutuksen haasteet sekä jokseenkin puutteelliset resurssit, minkä vaikutukset näkyvät ennen kaikkea reserviin siirtyneiden ammattilaisten jatkokoulutusten puutteena. Artikkelini on kirjoittajan omien kokemusten ja ajatusten sekä kirjallisuuden vuoropuhelua. Olen vertaillut artikkelissa kokemaani, näkemääni ja lukemaani, joiden pohjalta esitän Puolustusvoimien nykyisen tilan ja sen tulevaisuudennäköykymät.

Asiasanat: Suomen Puolustusvoimat, henkilöstöhallinto, toimintamallit, resurssit

JOHDANTO

Laadukas henkilöstöhallinto (human resources, HR) on yksi jokaisen menestyvän organisaation kulmakivistä. Sen päämääränä on viedä yrityksiä sekä organisaatioita kohti niiden asettamia tavoitteita, jotka voidaan saavuttaa vain henkilöstön työllä. Henkilöstöä on osattava johtaa ja ohjata oikein, jotta organisaatio pysyy yhtenäisenä, tehokkaana ja kompaktina. Henkilöstöhallinto vastaa uusien työntekijöiden rekrytoinneista, sisäisistä henkilövalinnoista, ylennyksiin ja siirtoihin liittyvistä kysymyksistä sekä operatiivisten henkilöstöasioiden hoitamisesta. Lisäksi henkilöstöhallinnon vastuulla on usein henkilöstön koulutusten järjestäminen, henkilöstön motivoiminen sekä hyvästä työilmapiiristä huolehtiminen.

Miettiessäni omaa työhistoriaani henkilöstöhallinnollisesta näkökulmasta, yksi organisaatio nousi esiin selvästi omanlaisella lähestymistavallaan: Suomen Puolustusvoimat. Tarkennan vielä, ettei minulla ei ole kokemusta palkallisesta työsuhteesta Puolustusvoimiin, vaan ainoastaan puolen vuoden mittainen pakollinen asepalvelus. Tällä tavoin uskon kuitenkin pystyväni tarkastelemaan aihetta objektiivisesti, mutta kokemukseni luo minulle realistinen kosketuspinnan tutkittavaan tapaukseen.

Suomen Puolustusvoimat suojaa Suomen koskemattomuutta ja sen tehtäviin kuuluu Suomen sotilaallinen puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen sekä osallistuminen kansainväliseen kriisinhallintaan (Suomen Puolustusvoimat 2014). Suomen Puolustusvoimat työllistää noin 15 500 ihmistä. Puolustusvoimien henkilöstöhallinnosta vastaa Henkilöstöyksikkö, joka tuottaa puolustushallinnon henkilöstö- ja työnantajapolitiikan linjaukset sekä ohjaa henkilöstövoimavaroja (Puolustusministeriö 2014).

Puolustusvoimat poikkeavat monilta osin myös henkilöstöhallinnollisesti useista yrityksistä ja organisaatioista sen pakottavuuden vuoksi. Normaalisti yritykset saavat valita joukosta hakijoita pätevimmit työntekijät, kun taas asevelvollisuuden suorittaminen on pakollista kaikille Suomen miespuolisille kansalaisille (Asevelvollisuuslaki 1438/2007).

KESKEISET KÄSITTEET

Suomen puolustusvoimien ensisijaisena tarkoituksena on puolustaa Suomen itsenäisyyttä ja koskemattomuutta. Tarkoituksena on toimia ennaltaehkäisevästi siten, että maahamme hyökkääminen tai alueemme hyväksikäyttö olisi kannattamatonta, eikä maamme joutuisi täten sotilaallisten toimien kohteeksi.

Jokainen Suomen miespuolinen kansalainen on *asevelvollinen* täyttämänsä 18. vuoden alusta, 60. ikävuotensa loppuun saakka. Asevelvollisuuden suorittamiseen kuuluvat varusmiespalvelus, kertausharjoitus, ylimääräinen palvelus ja liikekannallepanon aikainen palvelus sekä osallistuminen kutsuntaan ja palveluskelpoisuuden tarkastukseen (asevelvollisuuslaki 1438/2007, 1. luku 2. §).

Varuskunta on sotilaallisen koulutuksen harjoittamiseen tarkoitettu alue, jonka tarkoituksena on palvella sinne sijoitettujen henkilöiden tarpeita.

Kustannustehokkuudella tarkoitetaan tehokkuutta, jolla rahaa pystytään käyttämään. Yleisesti tavoitteena on pystyä saamaan mahdollisimman paljon hyötyä mahdollisimman pienillä panostuksilla.

PUOLUSTUSVOIMIEN REKRYTOINTIPOLITIikka

Asepalvelukseen astumista edeltävät kutsunnat, tulevien alokkaiden ensimmäinen kosketuspinta tulevaan, minkä pääasiallisena tarkoituksena on tarkastaa henkilön palvelukelpoisuus, sijoittaa nuori alustavasti sekä maantieteellisesti että koulutuksellisesti oikeaan varuskuntaan ja antaa informaatiota tulevasta. Olen itse kotoisin Polvijärveltä, pienehköltä paikkakunnalta Pohjois-Karjalasta noin 40 kilometrin päästä Joensuuta. Opiskelin tuona aikana Polvijärven lukiossa toista vuotta. Muistan edelleen ensimmäisen kontaktin tulevan työnantajani, jos sitä nimeä puolustusvoimista voin käyttää, kanssa: kutsuntakirje. Se oli hyvin virallinen, selväsanainen ja jylhä. Täysin samat adjektiivit kuvaavat myös itse kutsuntatilaisuutta, joka oli tarkasti aikataulutettu kaiken ollessa hyvin virallista ja jollain tapaa kylmää – tai ainakin sellainen mielikuva minulle, 18-vuotiaalle nuorukaiselle silloin jäi.

Tuolloin en asiaa sen syvemmin miettinyt, mutta näin jälkepäin pohtiessani noita ensimmäisiä kosketuksia hieman pidemmälle, mieleen nousee kysymys, onko kyseinen lähestymistapa paras mahdollinen keino motivoida ja sitouttaa tulevia maanpuolustajia ja työntekijöitä järjestelmään. Niin vakavasta asiasta kuin maanpuolustuksessa perimmiltään onkin kysymys, niin onko, karrikoidusti ilmaisten, muuhun yhteiskuntaan

verrattuna ylikorostetun jäykkyyden tuominen heti kutsunnoista alkaen tarpeellista tai varsinkaan tehokkainta mahdollista henkilöstöjohtamista?

Snell ja Bohlander (2012, 246) kuvaavat erästä rekrytinnissa käytettävää valintaprosessia seitsemällä askelmalla, jotka ovat ansioluetteloiden sisäänjätö, hakemusten valmisteleminen, haastattelut, suositukset ja taustojen tarkastus, töihin ottoa edeltävät testit, lääkärintarkastus ja huumetestit sekä päätös palkkauksesta. Hakija on mahdollista hylätä millä tahansa askelmalla. Vertailtaessa tätä Puolustusvoimien käyttämään rekrytointiin, huomamme hyppäävämmä suoraan lääkärintarkastus- ja huumetestivaiheeseen, joka voi ainoastaan antaa kykenemättömille syyn palvelusvelvollisuuden peruuttamiseen. Niin Puolustusvoimien kuin tulevien alokkaidenkin toiminnassa näkyy mielestäni selkeästi juuri tämä askelmien puuttuminen ja valinnaksi tuleminen selviö. Kun minkäänlaista kilpailua ei ole ja haastattelijoille tapahtuma on liukuhihnatyötä ilman todellista vaikutusvaltaa, on rekrytointitilaisuuden virallisuus ja selväsanaisuus täysin ymmärrettävää. Siihen voisiko, tai paremminkin pitäisikö asialle tehdä jotain, on lähes mahdotonta antaa pätevää ja tyhjentävää vastausta ilman laajaa tutkimusta, koska meistä löytyy yksilöllisiä eroja, kuinka asioita halutaan käsiteltävän.

VANHOIHIN TOIMINTAMALLEIHIN NOJAAMINEN

Puolustusvoimat kärsii mielestäni niin monen muun yhteiskunnallisen, eikä vain suomalaisen, instituution tavoin muutosnopeuden puutteesta. Nykyajan keskeisimpiä termejä lähes alalla kuin alalla, niin työmarkkinoilla kuin esimerkiksi suurten organisaatioiden sisäisessä toiminnassa ovat uusiutuminen, ajan hermolla oleminen sekä reagointinopeus.

Riitta Viitala (2013, 8–10) nostaa menestyvän yrityksen henkilöstöjohtamisen perustaksi neljän kivijalan kokonaisuuden: tehokkuuden, laadun, innovatiivisuuden sekä joustavuuden. Tehokkuudella Viitala tarkoittaa kykyä saada resursseista mahdollisimman paljon irti, laadulla tuotteiden sekä palvelujen korkeaa tasoa, innovatiivisuudella henkilöstön kapasiteettia synnyttää uudenlaisia tuotteita, palveluja tai toimintatapoja, ja joustavuudella nopeaa reagointikykyä kovasti kilpailuilla nykymarkkinoilla. Viitalan pääkohdista tuskin kukaan on eriävää mieltä, mutta kuten Merja Carlander (2014) ansiokkaasti kertoo, ovat henkilöstöjohtamisen tavoitteet kulloinkin kytkettävä yrityksen ja yhteisön tavoitteisiin.

Yksityisessä kentässä Viitalan opit toteutuvat huomattavasti valtiollisten ja kunnallisten vastaavia paremmin. Monet näkevät yksityiset yritykset kunnallisia kustannustehokkaampia, mikä lisää suoraan debattia esimerkiksi tasaisin väliajoin nousevan sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä väittelevien ympärille. Yhden syyn, eikä varmasti vähäisimmän, olettaisin löytyvän juuri joustavuuden puutteesta ja jopa uusiutumispelosta, mikä armeijankin yllä osaltaan leijuu. En missään nimessä sano, että muutoksen ja uusiutumisen tulisi olla itseisarvo, mutta tietynlainen kritiikki vanhoja toimintatapoja kohtaan on vain ja ainoastaan terveellistä muuttuvassa maailmassa. Reagoi ja anna kilpailijoillesi syy samaan. Jos he eivät reagoi, olet vahvoilla. Suomen puolustusvoimien tämän päivän tekemisestä huokuu historia ja vanhat toimintamallit. Ilman muuta, Suomen menestyk-

sekkäät sodat Neuvostoliittoa vastaan 1940-luvulla antavat aihetta kunnioittaa vanhoja perinteitä, mutta onko edelleen paras tapa motivoida ja sitouttaa nuoria maanpuolustajia kertomalla tarinoita kaukaa historiasta, joihin monilla ei ole minkäänlaista kosketuspintaa tai näyttären kuvia Raatteen taisteluista, jotka ovat todella kaukana 2000-luvun hyvinvointiyhteiskunnasta.

Armeijan vanhoihin perinteihin nojaava vahvasti hierarkkinen malli on omiaan lisäämään tyytymättömyyttä ja hiljaista vastarintaa tilanteissa, joissa alaisilla teetetään tehtäviä, joiden hyödyllisyyteen ja tarkoituksenmukaisuuteen he eivät itse usko. Esimerkkinä voisoin käyttää omaa alokasaikaani:

Olin raskassinkoampuja, jonka tehtävänä oli yhdessä kolmen muun ryhmään kuuluvan alokkaan kanssa vetää pyörien päällä olevaa sinkoa metsässä sellaisille paikoille, joista voisimme ampua ohi meneviä panssarivaunuja. Kyseiset singot olivat olleet käytössä kymmeniä vuosia ja olivat edelleen. Samaan aikaan meille kerrottiin teorianunneilla uusien panssarivaunujen kehittyneen hurjasti tutkineen, lämpökameroineen, automaattiseineen ja yhä vahvempine panssareineen. Kun tajusimme, että todellisessa tilanteessa meidän sinkomme tuskin tulisi läpäisemään ohi jylistävää tankkia, sen pystyessä haitsemaan ja ampumaan meidät nykyaikaisen tekniikkansa avulla, kyseenalaistimme ilman muuta toiminta- ja harjoittelutavat. Johtajat eivät tietenkään suoraan voineet myöntää asiaa, ja vaikka epäsuorasti sen tekivätkin, niin sotaharjoituksemme jatkuivat edelliseen malliin. Tapahtuman jälkeen meitä olikin neljä huonosti motivoitunutta alokasta ampumassa valtion rahoja taivaalle, ilman että harjoittelusta tulisi koskaan olemaan hyötyä käytännössä – tai ainakin se olisi minimaalista. Karrikoidusti väittäisin, että jos kyseessä olisi yksityinen ja vähemmän hierarkkinen organisaatio, toimintatavat eivät olisi samaiset tai ainakaan ne eivät olisi sitä kovin pitkään. Vähemmän hierarkkisella tarkoitan samalla myös asteen pehmeämpää henkilöstöhallintoa ja käytänteitä, joiden myötä toivottavasti yhteiseen päämäärään tähtäävistä henkilöistä saataisiin kaikki potentiaali irti.

PALKITSEMINE PUOLUSTUSVOIMISSA

Viitalan (2013, 139) mukaan yksi yrityksen keskeisimmistä haasteista on onnistua tasapainottamaan työntekijän kokeman panoksen ja yrityksen tälle antaman vastikkeen keskenään. Oleellista ei ole ainoastaan rahapalkka, vaan muun muassa mahdollisuus itsensä toteuttamiseen sekä tärkeyden tunne työyhteisössä. Puolustusvoimien palkitsemisstrategia perustuu palautteeseen, statuksen korottamiseen sekä ansaittaviin vapaapäiviin. Rahallisia palkkioita ei ole mahdollista saada, vaan tiettyssä vaiheessa palvelusta oleville maksetaan aina samansuuruista päivärahaa.

Palveluksessa oleville annetaan epäsäännöllisen säännöllisesti palautetta suorittamistaan jokapäiväisistä tehtävistä. Suorittamalla tehtävänsä jatkuvasti mallikkaasti, on mahdollista saada statusylennys jääkäristä korpraaliksi, joka tuo merkin palveluspukuun esimerkillisestä suorittamisesta. Korpraalille voidaan uskoa hieman vastuullisimpia tehtäviä kuin jääkäreille, mutta muuta käytännön eroa ei synny. Vapaapäiviä voi ansaita esimerkillisestä

suorittamisesta esimerkiksi ammuttataitoa ja fyysistä kuntoa mittaavissa testeissä. Omalta palvelusajaltani voin sanoa, että kyseiset testit saivat meidät todella motivoitumaan, kun taas statusylennyksen perässä olivat lähinnä henkilöt, jotka aikovat hakeutua myöhemmin Puolustusvoimille töihin. Palkitseminen voidaankin nähdä kokemuksena, jossa korostuu yksilön erilainen kokemus siitä, minkä kukakin kokee palkitsevaksi (Ikävalko, Hakonen & Vartiainen 2014, 14).

Lähtökohtaisesti pidän Puolustusvoimien palkitsemisjärjestelmää hyvänä. Parannusehdotuksena näkisin kuitenkin vapaapäivien ansainnan saavutettavan pidemmällä hyvällä suorittamisella kuin ainoastaan yhden testin perusteella. Tällä tarkoitan sitä, että kun tällä hetkellä esimerkiksi hyväkuntoinen juoksija saa ansaittua vapaapäivän juoksemalla hyvin testissä, näkisin tehokkaampana, paremmin kaikkia motivoivana keinona, antaa vapaapäivät niille, joiden osallistuminen esimerkiksi päivittäin järjestettävillä aamu-lenkeille olisivat korkeimmat.

SISÄISEN KOULUTUKSEN HAASTE

Mitä tulee puolustusvoimien sisäiseen toimintaan, niin varuskunnissa jokaisella henkilöllä on tietty arvo, joista aina ylempiarvoisempi on alempiarvoisen esimies. Suurin osa on puolen vuoden alokkaita ja toiseksi suurin osa edellisen koulun käyneitä, johtamiseen koulutettuja alikersantteja, jotka vastaavat päivittäisten rutiinien pyörittämisestä kasarmeilla. Näiden kahden suurimman ryhmän jälkeen tulevat valtion maksamaa ns. oikeaa palkkaa nauttivat kouluttajat, joilla heilläkin on oma tarkka arvojärjestyksensä. Armeija kouluttaa ihmisiä kriisitilanteita varten, jonka vuoksi toimintamallien tulee olla hyvin harjoitellut ja jokaisen tulee tietää oma paikkansa ja jopa vielä tärkeämpänä, Viitalankin (2013, 139) esille tuoma oma arvonsa kokonaisuudessa.

Henkilöstöjohtamisessa tulee olla ”särmää”, kuten ammattikielellä puhutaan, mutta liian usein pääasiassa alikersanttien – tämän toiseksi suurimman ryhmän – joukosta löytyy niitä, joiden toiminta ei palvele organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla. En puhumissään tapauksessa organisaatiota rahallisesti parhaiten palvelevasta tavasta, koska ns. normaalien yritysten tuloksetekopainetta ei ole, vaan lopullista päämäärää, eli maanpuolustusta ajatellen. Alikersantit valitaan kyseiseen koulutukseen halunneista alokkaista, eli toisin sanoen johtajaksi tuleminen on lähes yksistään yksilön oma valinta. Tässä voimme taas palata Snellin ja Bohlanderin (2012, 246) askeleisiin perustuvaan valintaprosessiin ja näiden askelien puuttumisesta johtuviin ongelmiin. Tämä johtaa siihen, että liian monet alikersanteista, armeijassa saatavasta koulutuksesta huolimatta, eivät ole mielestäni päteviä johtamaan ryhmää alokkaita. Tästä muodostuu ongelmallisia tilanteita jos alikersantilla on vaikeuksia saada alokkaita hallintaansa. Monissa tapauksissa tämä joutuukin kantelemaan pykälää ylemmälle tasolle saadakseen tilanteen jälleen haltuun, jonka myötä taas kitka lisääntyy ja yhteistyö vaikeutuu.

Täytyy kuitenkin muistaa, että niin pitkään kun armeija säilyy pakollisena kansalaisvelvollisuutena, kaikista henkilöstöjohtamiseen liittyvistä ongelmista on lähes mahdotonta päästä eroon. Samoja ongelmia on nähtävissä muissakin pakollisissa laitoksissa sekä pa-

kotetuissa tilanteissa, kuten peruskoulussa tai vaikkapa jos henkilö on joutunut elantonsa pitimiksi menemään työpaikkaan, jonne hän ei välittäisi mennä. Peruskoulussa voidaan ruveta kapinoimaan opettajia vastaan, mikä tosin usein tulee vastaan vasta yläasteella murrosiässä tai sen kynnyksellä, jolloin sen voidaan katsoa olevan myös mm. ajatuksellisesta muuttumisesta ja kypsymisestä sekä irtaantumisesta johtuen normaalia. Väittäisin, että laadukkaalla henkilöstöjohtamisella monille niin epämiellyttävää pakon tunnetta voitaisiin saada vähennettyä merkittävästi. Tämä vaatii vastaavalta henkilöltä laajaa tietämystä alastaan, jotta hän pystyy tilanteessa kuin tilanteessa perustelemaan toiminnan tarkoituksen ymmärrettävästi jopa kysyjän taustan ja ajattelutavan huomioiden.

ARMEIJA KEHITTÄJÄNÄ JA JATKOKOULUTTAJANA

Puolen vuoden pakollisen koulutuksen jälkeen oli aika siirtyä reserviin. Meille kerrottiin lisäkoulutusta, tai oikeastaan eri käytäntöjen mieleen palauttelua, tulevan tasaisin väliajoin muutaman vuoden välein. Ajatus tuntui järkevältä, koska näin opitut taidot eivät pääsisi unohtumaan.

Valitettavasti nykyisestä taloustilanteesta johtuen valtio joutuu leikkaamaan puolustusvoimillekin suunnattuja määrärahoja, joka näkyy muun muassa kertausharjoitusten vähytenä. Tämä on johtanut ja tulee johtamaan väistämättä epäpätevämpään reserviin. Kuinka tätä suurta reserviläisten joukkoa tulisi johtaa ja kouluttaa, kun rahaa ei pätevän koulutuksen järjestämiseen ole. Henkilöstöhallinnollisesti mielestäni puhutaan erittäin suuresta haasteesta, jolle olisi tärkeää löytää ratkaisu pikimmiten.

Jos asiaa mietittäisiin ainoastaan henkilöstön johtamisen näkökulmasta, väittäisin Suomessa olevan jo palkka-armeija. Tällöin maata puolustamassa olisivat ainoastaan motivoituneet miehet ja naiset, jotka nauttisivat asianmukaista palkkaa palveluksistaan. Suhteellinen tehokkuus tulisi parantumaan väistämättä ja näin välttyttäisiin monilta pakollisuuden tunteen tuomista ongelmista. Valitettavasti asia ei ole näin yksioikoinen, koska aihe on kokonaisuutena hyvin laaja ja muuttujia on lukemattomia. Jotta suuriin konkreettisiin toimiin voitaisiin ryhtyä, meidän tulisi osata arvioida muun muassa tarvittavan miehistön suuruus niin sotatilanteessa kuin mahdollisten uhkien riittäväksi pelottamiseksi, eri maiden hyökkäysten todennäköisyydet, tulevaisuuden sotien todelliset muodot ja niihin tarvittava osaaminen. Hypoteettisesti kuvaten, jos 50 vuotta sitten tarvittiin johtajia ohjaamaan ja huutamaan rajalle, niin 50 vuoden päästä sodat voidaan aivan hyvin käydä miehittämättömien hävittäjien avulla tietokoneelta tukikohdasta ohjaillen.

YHTEENVETO

Suomen puolustusvoimat ovat suuren haasteen edessä tulevana vuosina, mitä tulee henkilöstöjohtamiseen. Reservin osaaminen rapistuu ja sodankäynnin muodot muuttuvat yhteiskunnan mukana. Kyselen itseltäni sitä kuinka tätä joukkoa tulisi käsitellä parhaalla mahdollisella tavalla ilman, että maan turvallisuus kärsisi. Yksiselitteistä vastausta on vaikea löytää, mutta jotta konkreettisia päätöksiä pystyttäisiin tekemään, täytyisi asiois-

ta päättävällä ylimmällä johdolla, kuten Viitalakin (2013, 185) toteaa, olla selkeä visio ja strategia, jota ei täysin tuntuisi löytyvän esimerkiksi Nato-kysymykseen. Toisaalta täytyy muistaa, ettei nykyistä stabiilitettä Venäjän naapurina ole välttämättä viisasta lähteä horjuttamaan suurilla muutoksilla, mutta parhaan ratkaisun löytäminen vaatii niin lopullisten päättäjien kuin mm. puolustusvoimien palkkalistoilla olevien ja reserviläisten asioita ajavien järjestöjen yhteistyötä.

Lähteet

Asevelvollisuuslaki 1438/2007.

Carlander, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Kotisivut. <http://www.merja-carlander.fi/henkilostojohtamisen-kehittaminen>. 4.11.2014.

Ikävalko, H., Hakonen, A. & Vartiainen, M. 2014. Strategian ja palkitsemisen yhteen sovittaminen. Aalto-yliopisto, tuotantotalouden laitos. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/12613/isbn9789526055718.pdf?sequence=1>. 4.11.2014.

Puolustusministeriö 2014. Kotisivut. <http://www.defmin.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2014.5.11.2014>.

Puolustusvoimat 2014. Kotisivut. <http://www.puolustusvoimat.fi/fi/>. 5.11.2014.

Snell, S. & Bohlander, G. 2012. Managing Human Resources. Cengage Learning.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.



Kuva 11. Tattijuliane

Kokemuksia henkilöstöhallinnosta Venäjällä ja Suomessa

Irina Grouzova

TIIVISTELMÄ

Tässä artikkelissa käsitellään kokemuksia henkilöstöhallinnosta Venäjällä ja Suomessa. Ensimmäisenä selvitetään henkilöstöhallinnon tarkoitukset, peruskäsitteet, järjestelmät ja tavoitteet. Seuraavana artikkelissa kokemukseni avulla kerron henkilöstöhallinnon eroista Suomessa ja Venäjällä. Myös käsitellään henkilöstöhallinnon ominaispiirteet Suomessa ja Venäjällä, jotka ovat minun oman analyysini tuloksia. Artikkelissa myös tarkastelen erilaisia asioita, jotka kuuluu henkilöstöhallintoon: henkilöstösuunnittelu, palkkahallinto,

henkilöstön osaaminen ja kehittäminen ja henkilöstön hyvinvointi. Henkilöstöhallinnon osaaminen on tärkeä asia, koska yrityksen menestys paljon riippuu henkilökunnan innostuksesta ja sitoutumisesta työhön ja yritykseen.

Asiasanat: henkilöstöhallinto, kokemus, osaaminen, kehittäminen

JOHDANTO

Tämän työn tarkoituksena oli kertoa omista henkilöstöhallintoon liittyvistä kokemuksistani. Olen kotoisin Venäjältä Petroskoista ja Suomessa olen asunut jo 12 vuotta. Venäjällä minulla oli noin 10 vuotta työkokemusta ja Suomessakin työkokemus on jo 10 vuotta. Tästä syystä minulla on mahdollisuus vertailla henkilöstöhallintoa Venäjällä ja Suomessa. Mutta tässä artikkelissa päätin painottaa enemmän kokemuksiani henkilöstöhallinnosta Suomessa. Suomalainen yritys, josta kerron tässä työssä, pysyttelee nimettömänä ja annoin sille nimeni Ravintola X.

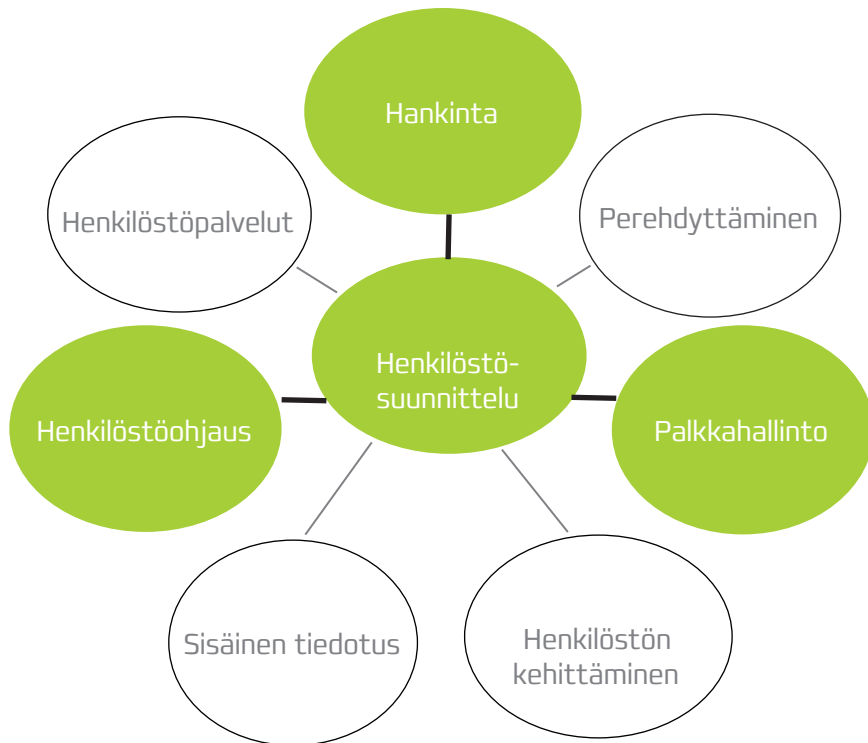
Henkilöstöhallinto tarkoittaa erilaisia henkilöstöasioita kuten henkilöstörekrytointi, palkanlaskenta, henkilöstönkoulutus, työterveyshuolto ja myös laissa määriteltyjä asioita. Kaikki nämä henkilöstöhallinnon prosessit vaikuttavat oikein paljon henkilöstöön tyytyväisyyteen. Monet menestyvät yritykset korostuvat, että yrityksen menestys paljon riippuu henkilöstön innostuksesta ja sitoutumisesta työhön ja yritykseen. Haluan tässä työssä hieman vertailla minun henkilöstöhallintoon liittyviä kokemuksia Suomessa ja Venäjällä.

HENKILÖSTÖHALLINNON TARKOITUS

Yrityksen toiminta toteutuu taloudellisten, teknisen ja henkilöstövoimavarojen avulla. Henkilöstöresurssit muodostavat tärkeän tekijän, koska niistä koostuvat yrityksen henkiset voimavarat ja niiden avulla suunnitellaan, toteutetaan ja valvotaan yrityksen toimintaa. Tärkeä on, että yritysympäristön odotukset ja henkilöstön omat tavoitteet ja tarpeet, jotka liittyvät työyhteisöön tyydytetään mahdollisimman hyvin. (Palm & Voutilainen 1977, 21.)

Henkilöstöhallinto tarkoittaa henkilöstötoimintoihin kuuluvien tehtävien ja kysymysten hoitamista, joka vaatii yrityksessä hallinnollisia toimenpiteitä. Henkilöstöhallinnon toimintaan kuuluu erilaisia tehtäviä, jotka ovat: henkilöstöhankinta, koulutus, palkka-asiat, tiedotustoiminta ja konttorituotannolliset tehtävät. (Palm & Voutilainen 1977, 22.)

Järvinen ja Korosuo väittävät (1990, 46–47) väittävät, että jo vuonna 1970-luvulla oli luotu omat henkilöstöhallinnolliset funktiot ja henkilöstöhallinnon järjestelmät, peruskäsitteet ja organisaatiot. Heidän mukaansa henkilöstöhallinnon toiminnalla on kahdeksan osa-aluetta, jotka ovat kuvattu alla olevassa kuviossa.



Kuvio 1. Henkilöstöhallinnon osa-alueet (Järvinen & Korosuo 1990, 47).

Palmin ja Voutilaisen (1977) mukaan henkilöstöhallinnon tarkoituksena on suunnitella henkilöstön laadun ja määrän toiminnallisen tarpeen mukaan sekä hankkia ja valittaa henkilöstöä, säilyttää henkilöstöä organisaatiossa henkilöstösuunnittelun, palkkahallinnon, henkilöstöohjauksen, tiedotustoiminnan, henkilöstöpalvelun toimintojen avulla. Sen lisäksi tarkoituksena on ylläpitää henkilöstön toimintavalmiuksia urakierron, ryhmätyökentelyn ja koulutuksen avulla ja luoda yrityksessä sellaiset olosuhteet, joissa yksilön henkilökohtaiset tarpeet, jotka liittyvät työyhteisöön, tulevat hyvin huomioonotetuiksi. (Palm & Voutilainen 1977, 23, 24.) Henkilöstöhallinnon päämääränä on koko organisaation tulosten mahdollistaminen ja parantaminen. Perustavoitteena ovat tuottavuus, työviihtyvyys ja vuorovaikutus. (Palm & Voutilainen 1977, 24.)

HENKILÖSTÖHALLINNON EROT

Omasta kokemuksestani voin sanoa, että suomalaisten yritysten henkilöstöhallinnon johtotaso on korkeampitasoista ja ammattilaisempaa kuin Venäjällä. Minusta Venäjä on vasta nyt aloittanut tutkia ja hyödyntää omissa yrityksissä henkilöstöhallintoon liittyvää tietotaitoa, kun Suomessa henkilöstöhallinnon prosessit alkoivat kehittyä jo monta vuosikymmentä sitten.

Omasta työkokemuksestani Venäjällä ja myös Bodrovan (2010) mukaan Venäjällä henkilöstöhallinnon työssä ilmenevät ongelmat johtuvat johtajien riittämättömästä koulutuksesta. Johtajat myös noudattavat jäykkää hierarkiaa, heillä on liiallisia vaatimuksia alaisille ja esimiehen ja työntekijän välillä on liian iso palkkaero. Sen lisäksi monet johtajat toivovat ja odottavat, että ilmestyy joku ”sankari”, joka pystyy nostamaan yrityksen korkealle tasolle. (Bodrova 2010.)

Taulukossa 1 on yhdistetty henkilöstöhallinnon ominaisuuspiirteitä Venäjällä ja Suomessa. Kaikki taulukossa esitetyt asiat ovat oman analyysini tuloksia.

Taulukko 1. Henkilöstöhallinnon ominaisuuspiirteet Venäjällä ja Suomessa.

Venäjällä	Suomessa
Hierarkkiset rakenteet, viralliset suhteet.	Ei ole tiukkaa hierarkiaa, epäviralliset suhteet.
Lyhytaikainen ura.	Pitkäaikainen ura.
Neutraali lojaalisuus.	Henkilöstön korkea lojaalisuus.
Virallinen valvonta, tiukka työaikataulu.	Epävirallinen valvonta, joustava työaikataulu.
Hallinto ”ylhäältä alas”.	Demokraattinen johtamistyyli.

HENKILÖSTÖHALLINTO RAVINTOLASSA X

Ravintolassa X olen ollut työssä noin yhdeksän vuotta. Yrityksen toimiala on ravintola- ja pitopalvelutoiminta sekä konsultointi ja opetus. Ravintola X:n toimitusjohtaja suunnittelee ja kehittää ravintolan toimintaa, huolehtii yrityksen rahaliikenteestä ja vastaa yrityksen markkinoinnista. Ravintolapäällikkö hoitaa asiakaskontakteja ja vastaa myyntipalveluista. Keittiöstä vastaava keittiöpäällikkö suunnittelee kuuden viikon kiertävän lounaslistan ja à la carte -listan, vastaa raaka-ainehankinnoista ja keittiön työvuorolistoista. Ravintolan keittiössä on seitsemän vakituista työntekijää ja salin puolella on neljä vakituista tarjoilijaa. Ravintolan X:n organisaatio ei ole iso ja taloudellisesta syystä ei ole mahdollista palkata henkilöä, joka hoitaisi pelkkää yrityksen taloushallintoa. Tästä syystä Ravintolan X:n henkilöstöhallinnon asioita hoitaa itse toimitusjohtaja ja joskus häntä auttaa ravintolapäällikkö.

Ravintolassa X:llä on käytössä henkilökunnan käsikirja tai työnopastus, joka jaetaan aina jokaiselle uudelle työntekijälle. Silloin kun minä tulin töihin Ravintolaan X:ään, sai sen henkilökunnan käsikirjan ensimmäisenä työpäivänä. Käsikirjassa oli kerrottu kaikki asiat, jotka liittyvät työaikaan. Sen lisäksi käsikirjassa oli mainittu yrityksen tavoitteet ja säännöt. Minusta se oli tosi tarpeellinen asia, koska ainakin alussa se antaa melkein tarkkaa tietoa yrityksestä, henkilökunnasta ja miten toimitaan jokaisessa vaiheessa.

HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Jokainen organisaatio tarvitsee henkilöstöä, että voi tehdä oman tehtävänsä yhteiskunnassa ja myös menestyä. Sen mukaan organisaation tehokkuus ja menestyminen paljon riippuvat siitä, että oikeat henkilöt ovat oikeissa työtehtävissä, oikeaan aikaan ja oikealla palkkatasolla. (Kauhanen 2009, 62.) Se tarkoittaa, että yrityksen henkilöstösuunnittelu on huomattavan tärkeä prosessi, joka käsittää organisaation strategian ja toiminnan tulevaisuudessa.

Viitalan (2013) mukaan henkilöstösuunnittelu tarkoittaa erityisesti työvoimatarpeen määrällistä ja laadullista ennakointia. Suunnitelmassa myös pitää määritellä toimenpiteet, jotka tukevat hyvinvointia ja osaamisen kehittämistä. Sen lisäksi henkilöstösuunnitelmissa täytyy eritellä kaikki kustannukset: hankintakustannukset, palkkakustannukset, kustannukset, jotka liittyvät kehittämiseen ja hyvinvointiin. (Viitala 2013, 59.)

Henkilösuunnitelman tavoitteena on huolehtia, että tulevaisuudessa yrityksellä on oikea henkilökunta ja että työntekijät ovat oikeissa työtehtävissä. Sen tähden on tärkeää että ulkoisen työvoiman tarjonta, työvoiman tarve yksiköittäin ja alueittain ja sisäisen työvoiman tarjonta ovat ennustettavissa. (Kauhanen 2009, 63–64.)

Österberg (2009, 25) on myös havainnut, että henkilöstösuunnittelu voi pitää sisällään tulevan henkilöstönvähentämisen ennakoinnin. Henkilöstösuunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon tulevaisuuden tarpeet, työvoiman tarjonta, ympäristö ja kilpailutilanne. (Österberg 2009, 25.)

Ravintolan X:n toimitusjohtajan mielestä henkilöstö on tärkein kilpailutekijä ja ravintolan henkilöstösuunnittelussa pyritään panostamaan oikean henkilökuntaan. Esimerkiksi rekrytoinnissa otetaan huomioon työntekijän osaaminen, työkokemus ja halu kehittämiseen.

PALKKAHALLINTO

Palkkahallinto ja palkanlaskenta vaativat ammattilaista osaamista. Yleensä pienissä organisaatioissa palkanlaskenta hoidetaan omalla osastolla ja suurissa organisaatioissa palkanlaskentaa pyritään hoitamaan palvelukeskuksessa. Palkkahallinnolla on hyvin keskeinen asema organisaation henkilöstöhallinnossa. Palkka on työntekijän korvaus hänen työnpanoksestaan. Palkka ilmaisee työn arvon ja muodostaa myös työntekijän motivaation tehdä työtä. Yrityksen palkka-asioiden periaatteet ovat määritelty palkkapolitiikan avulla. Palkka-asioiden periaatteet ovat seuraavat: oikeudenmukaisuus, taloudellisuus ja lainsäädännön, sopimusten ja muiden määräysten noudattaminen. (Palm & Voutilainen 1977, 126–127.) Palkkaus toteutuu henkilöstöhallinnollisten menetelmien avulla, jotka ovat: työluokitus, henkilöarviointi (henkilön yleinen pätevyys ja onnistuminen työssään) ja työnmittaus. (Palm & Voutilainen 1977, 127.)

Ravintola X:n palkan maksu tapahtui työehtosopimuksen mukaan ja myös palkkaa määriteltäessä oli kiinnitetty huomiota palkkauksen oikeellisuuteen. Silloin, kun vasta tulin Ravintolaan X:ään töihin, palkanlaskennan hoiti yksi henkilö ja se oli hänen kokopäiväinen

tehtävänsä. Huomasin, että palkanlaskija joskus teki virheitä. Tästä syystä monet työntekijät yrittivät laskea uudestaan omat työtuntinsa joka kerta kun saavat palkkaa, jotta ei tulisi virheitä. Vähän myöhemmin Ravintolan X:n toimitusjohtaja päätti, että yrityksen palkanlaskenta ulkoistetaan. Viime vuosina yrityksen palkanlaskennan on hoitanut eräs Joensuun tilitoimisto. Minusta se oli oikea ratkaisu, koska se antoi organisaatiolle mahdollisuuden parantaa omaa toiminnallista osaamistaan: nopeutta, virheettömyyttä, tuottavuutta ja täsmällisyyttä. Myös toimitusjohtaja voi keskittyä täysillä liiketoimintansa.

HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Henkilöstön osaaminen on tosi tärkeä, koska nykyään se on keskeinen osa organisaation menestystä. Nykyaikaiset muutokset vaativat organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista (Kauhanen 2009, 144). Osaaminen ja kehittäminen ovat jatkuvia prosesseja, koska osaaminen vanhenee nopeasti ja pitää olla valmiina oppia uutta. Organisaatioiden täytyy jatkuvasti uusiutua säilyttääkseen kilpailukyönsä. Tästä syystä usein organisaatioilla osaamisen kehittäminen on osa strategiaa ja sen toteuttamista. (Kauhanen 2009, 145.)

Silloin kun puhutaan henkilöstön kehittämisestä, tarkoitetaan yksityiskohtaista analysointia kehittämistarpeista, jotka liittyvät yksilön, tiimin tai koko työyhteisön työtehtäviin. Nykyään työntekijän pätevyydellä on suuri merkitys. Pätevyyteen kuuluu työntekijän arvot ja asenteet, henkilökohtaiset ominaisuudet, motivaatio, energia, kokemus, ihmishuuhdeverkot, taidot ja tiedot. Kaikki nämä pätevyden osat muodostavat yksilön osaamisen. (Kauhanen 2009, 146–147.) Kehittäminen ja oppiminen ovat jokaisen työntekijän omalla vastuulla, mutta organisaatio voi luoda edellytyksiä oppimiseen, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia. Usein organisaatioissa tehdään henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia ja joiden avulla työntekijä voi kehittää osaamistaan. (Kauhanen 2009, 153.)

Ravintolassa X:n henkilöstön osaamisesta ja kehittämisestä ovat vastanneet toimitusjohtaja, ravintolapäällikkö ja keittiöpäällikkö. Toimitusjohtaja oli järjestänyt paljon erilaisia koulutuksia paikan päällä ja ravintolan ulkopuolella. Sellaisia olivat esimerkiksi: viinikoulutukset, baarimestarin koulutukset, vartiointikoulutus, ensi-avun koulutus, työturvallisuus ja niin edelleen. Työpaikalla oli myös hylly, jossa löytyi erilaisia ammattilehtiä ja ammattikirjallisuutta. Sen lisäksi yrityksen toimitusjohtaja on luonut hyviä oppimisedellytyksiä, tarjosi kaikille työntekijöille mahdollisuuksia ja tuki oppimista. Minä olen hyvä esimerkki, miten Ravintolassa X antoi mahdollisuuden opiskella ja kehittää itseänsä. Heti kun tulin töihin, toimitusjohtaja tarjosi minulle mahdollisuuden mennä opiskelemaan oppisopimuksella. Hän oli kutsunut työpaikalle oppisopimuksen työntekijöitä, jotka kertoivat minulle mahdollisuuksistani oppimiseen. Työn ohessa olen suorittanut tarjoilijan perustutkinnon ja sen jälkeen ammattitutkinnon. Voin sanoa rehellisesti, että se ei ollut helppoa, mutta koko ajan tunsin toimitusjohtajan ja koko henkilökunnan tuen ja huomasin, että minun opiskeluni oli arvostettu työpaikalla. Sen jälkeen olen suorittanut restonomikoulutuksen Karelia-ammattikorkeakoulussa ja taas toimitusjohtaja ja ravintolapäällikkö suhtautuvat positiivisesti, että haluan kehittää itseäni.

Ravintolassa X oli järjestetty myös kansainvälistä koulutusta. Yrityksen työntekijöillä oli mahdollisuus lähteä Venäjälle Petroskoihin töihin ravintolaan yhdeksi tai kahdeksi viikoksi. Ravintolan työntekijät Petroskoista olivat vastaavasti voineet tulla töihin Joensuuhun ravintolaan X. Tämä oli mielenkiintoinen kokemus ja koulutus kaikille työntekijöille. Melkein kaikki ravintolan X työntekijät olivat jossain koulutuksessa tai kehityskursilla. Minun mielestäni tässä yrityksessä oli aika hyvä henkilöstöhallinto, joka yritti ymmärtää yksilön uratoiveet ja osasi yhdistää ne organisaation tavoitteisiin.

HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI

Jokaisen yrityksen tehtävänä on luoda työntekijöille työpaikka, jossa he viihtyvät ja tuntevat olonsa mukavaksi. Työhyvinvointiin kuuluvat hyvä johtaminen, palkitseminen, vastuullinen liiketoiminta, työajat, tasa-arvo, työkyky ja työterveys ja työturvallisuus. Jos työyhteisö voi hyvin työpaikalla, se lisää motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, stressin hallinnan ja myös tyytyväisyyden kasvamista. Kaikki nämä edellytykset tuovat työsuorituksen parantumista ja jaksamista. (Suonsivu 2011, 59.) Otalan ja Ahoosen (2005, 196) mukaan henkilöstön hyvinvointiin sisältyvät työsuojelu (työterveyshuolto ja työturvallisuus), yhteistyö ja yhteistyöllisyys työpaikalla ja ilmapiiri työpaikalla.

Ravintolassa X oli hyvin kiinnitetty huomiota työhyvinvointiin. Esimerkiksi kaikille työntekijöille oli ilmainen työterveyshuolto eli toimitusjohtaja oli tehnyt sopimuksen yksityisen lääkärikeskuksen kanssa. Sen lisäksi työpaikalla oli järjestetty ilmainen ja hyvä ruoka kaikille työntekijöille. Myös yrityksen toimitusjohtaja ja ravintolan päällikkö vähintään neljä kerta vuodessa ovat järjestäneet kaikille ravintolan työntekijöille virkistyspäivät. Jokainen virkistyspäivä oli erilainen ja uskon, että jokainen osallistuja oli saanut kokea positiivisia elämyksiä. Virkistyspäivät olivat erilaisia erä- ja luontoretkiä, kaupungin kiertoretkiä, saunajuhlia, rapujuhlia, ulkomaanmatkoja ja niin edelleen. Henkilöstön hyvinvointi ja henkilöstön tuottavuus riippuu suoraan henkilöstöhallinnon työstä. Virkistyspäivät vaikuttivat paljon siihen, että ravintolan henkilöstö tulee työhönsä sitoutuneempana, viihtyy paremmin työssä ja pitää työtään merkittävämpänä kuin kohtalaisesti menestyneiden toimipaikkojen henkilöstö.

POHDINTA

Tässä artikkelissa pyrin selvittämään henkilöstöhallinnollisia tehtäviä teorian ja myös oman kokemukseni avulla. Mielestäni henkilöstön merkitys yrityksessä on merkittävä. Henkilöstö on osa organisaatiota ja sen menestystä. Tästä syystä organisaation onnistuminen riippuu suoraan henkilöstöhallinnosta roolista, miten se tukee organisaation henkilökuntaa ja saavuttaa tavoitteensa. Olen tosi tyytyväinen viimeiseen työpaikkaani Joensuussa. Sain kokemusta hyvästä henkilöstöhallinnon työstä ja erinomaisesta yrityksen johtajan työstä. Olen nauttinut työstä ravintolassa X.

Lähteet

Järvinen, A. & Korosuo, H. 1990. Henkilöstöhankinta yrityksen menestystekijänä. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY.

Palm, A. & Voutilainen, E. 1977. Henkilöstöhallinto. Jyväskylä: Gummerus.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Copyright.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Porvoo: Bookwell.

Österberg, M. 2009. Henkilöstö-asiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Бодрова, О. Разные роли: HR в России и за рубежом. <http://www.pro-personal.ru/journal/423/131277/>. 3.12.2014. (Henkilöstöhallinto Venäjällä ja ulkomailla).



Kuva 12. Kota kahvitaukopaikkana

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOLUN C-SARJASSA ILMESTYNEITÄ JULKAISUJA

- C:24 Oppisopimuksella palliativisen hoitotyön kehittäjäksi. Irja Väisänen (toim.) 2015.
- C:23 Liikkuvien palvelujen mahdollisuudet Pohjois-Karjalassa. Ari Tarkiainen & Virve Valoheimo. 2015.
- C:22 Prospects for cross-border cooperation in the Republic of Karelia. From borders to shared space - BOSS report. Yuri Saveliev, Nikolay Kolesnikov, Egor Mikhel. 2015.
- C:21 Pelillisyyden hyödyntäminen matkailumarkkinoinnissa ja sitä tukevat kehitysmenetelmät ja tietovarannot : Loppuraportti. Timo Rui (toim.) 2014.
- C:20 Bioenergy feasibility study - Berzasca, Romania. Markus Hirvonen (ed.) 2014.
- C:19 Arvoja, sitoutumista ja oppimista. Anna Liisa Westman & Tuija Kuusisto (toim.) 2014.
- C:18 Biotalousinnovaatioympäristöt - Puurakentaminen. Mikko Matveinen. 2014.
- C:17 LedTriX - Led-tekniikan osaamispankki : Loppuraportti. Lauri Turunen & Kari Mönkkönen (toim.) 2014.
- C:16 TONAVA - Toiminnallisten mikro- ja nanorakenteiden valmistus : Loppuraportti. Juha Väyrynen & Kari Mönkkönen. 2014.
- C:14 Ikääntyneiden asiakaspalvelun erityispiirteet ja haasteet sekä henkilöstön osaamistarpeet. Liisa Ryhänen. 2014.
- C:13 Polvijärven Viinijoen vedenlaatu- ja kuormitustutkimus vuonna 2012 vesistöalueen kunnostussuunnittelun perustaksi. Tarmo Tossavainen. 2014.
- C:12 Kontiolahden ja Joensuun alueilla sijaitsevan Jukajärven nykytila sekä alustava kunnostus- ja hoitotoimien pohdinta. Tarmo Tossavainen. 2014.
- C:11 Lieksan Vuonisjärven vedenlaatu, kuormitus, pohjasedimentti, pohjaeläimistö, kalasto ja makrofytyt : Kunnostussuunnittelun esitutkimus. Tarmo Makkonen. 2014.
- C:10 Jännitekuoppien vaikutus oikosulkumoottorien käyttäytymiseen. Tarmo Makkonen. 2013.
- C:9 Effects of electric vehicles charging on the power system. Tarmo Makkonen. 2013.

Ajan hermolla hallinnossa ihmisyyttä kunnioittaen -kirjan artikkelit ovat liiketalouden opiskelijoiden hallinnon opintojaksossa tuottamia. Esimiestyön merkitys hallinnossa korostuu, kuten Siiri Korhonen on havainnut. Työelämässä korostuu projektisoituminen ja lyhyet työsuhteet, jopa sanoina ”Tervetuloa, kiitos ja näkemiin”, kuten Minna Kukkonen kirjoittaa. Oleellista on silloin se, miten yksilö otetaan vastaan työpaikalla ja kuinka hänelle mahdollistetaan työn tekemiseen hyvin. Lähtökohtana on Johanna Pirosen mukaan onnistunut rekrytointi. Tuottavuus, taloudellisuus ja tehokkuus ovat tämän päivän vaateita, kuten Marjaana Manninen osoittaa artikkelissaan. Sari Muikku tuo tärkeän lisän tähän keskusteluun, toteamalla että joskus työntekijä kokee olevansa esimiehen armoilla. Tämä ei tietenkään ole hyvää hallintoa tai hyvää esimiestyötä.

Työelämässä on aina monenlaisia henkiöitä. Jaana Kallinen tuo esille nuoren työntekijän näkökulmia hallintoon. Anne Mustonen puolestaan tuo hallinnolliseen keskusteluun sen mitä ikä merkitsee hallinnossa. Erilaista työelämää edustaa Suomen Puolustusvoimia käsittelevä Aapo Mutasen artikkeli. Monikulttuuristumisen merkityksestä saamme lukea suomalais-venäläisiä näkemyksiä ravintola-alalta Irina Grouzovan artikkelista. Artikkeleissa korostuvat arvot kasvavat ihmisyyden monimuotoisuuden ymmärtämisestä, luottamuksesta, tasa-arvoisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta.

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA C:25

ISBN 978-952-275-175-1 | ISSN 2323-6914