

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutuksestaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hakonen, A. (2020). Tarkastelunäkökulmina henkilöstön kokemus ja johtamisen käytännöt. Teoksessa Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (toim.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, ss. 2–5. Vaasan yliopiston raportteja, 15. Vaasan yliopisto : Vaasa.

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Koivisto, S. (2020). Tarkastelunäkökulmina henkilöstön kokemus ja johtamisen käytännöt. In Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (eds.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, pp. 2–5. Vaasan yliopiston raportteja, 15. Vaasan yliopisto : Vaasa

© 2020 Vaasan yliopisto

The final publication is available online: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-902-0>

1.1 Tarkastelunäkökulmina henkilöstön kokemus ja johtamisen käytännöt – A. Hakonen

Työpaikoilla eletään toistuvien muutosten aikaa. Sekä organisaatioilta että jokaiselta työntekijältä odotetaan sopeutumiskykyä. Muutoksia aiheuttavat monet tekijät, kuten uusien teknologioiden käyttöönotto ja sen myötä vähenevät rutiinitehtävät. Osa muutoksista vaikuttaa myös organisaation palveluksessa olevien henkilöiden määrään. Tällöin puhutaan yleensä usean organisaation liittämisestä yhteen fuusioiden tai yritysostojen kautta sekä toiminnan supistamisesta, joka heijastuu myös henkilöstön määrään irtisanomisten muodossa. Tutkimuksissa on havaittu, että nämä henkilöstön määrään vaikuttavat muutokset vain harvoin saavuttavat niille asetetut tavoitteet. Esimerkiksi fuusiot nähdään tyypillisesti taloudellisesti kannattavana kasvun mahdollisuutena, mutta harvoin vastaavat odotuksiinsa. Epäonnistumisten on esitetty johtuvan esimerkiksi strategisessa suunnittelussa tehdyistä virheistä, mutta erityisesti kehnosta inhimillisten tekijöiden huomioimisesta ja johtamisesta sekä organisaation maineen heikkenemisestä. Muutoksen toteuttamisen tapa onkin onnistumisen kannalta keskeisessä roolissa.

Yhdistymisillä ja henkilöstövähennyksillä on havaittu olevan samankaltaisia vaikutuksia henkilöstöön ja koko organisaatioon. Pitkän tähtäimen myönteiset vaikutukset jäävät usein odotettua vähäisemmiksi, koska organisaatioissa sivuute-

”Pitkän tähtäimen myönteiset vaikutukset jäävät usein odotettua vähäisemmiksi”.

taan henkilöstön kokemukset ja samalla laiminlyödään toimiviksi todetut johtamisen käytännöt, kuten työntekijöiden kouluttaminen, läpinäkyvä ja aktiivinen viestintä sekä henkilöstön osallistaminen.

Muutoksen synnyttämistä reaktioista keskeinen on sen herättämä *epävarmuus*. Huolta ja kuormittuneisuutta herättää muutoksen vaikutus omaan työhön ja sen jatkuvuuteen. Epävarmuutta ja epäselvyyttä on monista asioista, kuten työn vaatimusten, sisällön ja työympäristön mahdollisista muutoksista. Myös työtä kehystävien toimintaprosessien muutos, urapolut, oman osaamisen riittävyys uudessa tai uudistuneessa organisaatiossa ja työsuhteen jatkuminen tai ehdot mietityttävät. Epävarmuus herää erityisesti silloin, kun päätösten ja eri mahdollisuuksien ennustaminen on vaikeaa. Epävarmuus liittyy siis oleellisesti tiedon puutteeseen, mutta myös siihen, että muutos tapahtuu henkilön omista toiveista riippumatta.

Epävarmuudella on todettu olevan useita kielteisiä vaikutuksia työasenteisiin, hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Sen on havaittu heikentävän erityisesti sitoutumista, samaistumista ja motivaatiota sekä työssä suoriutumista, mutta myös

työtyytyväisyyttä. Pahimmillaan muutoksen tuottama epävarmuus heijastuu henkilöstön heikentyneeseen työhyvinvointiin, sairauspoissaolojen lisääntymiseen, konfliktien lisääntymiseen ja osaavien henkilöiden irtisanoutumisiin. Samalla epävarmuus saattaa johtaa laadun heikkenemiseen, asiakassuhteiden rikkoutumiseen, organisaation maineen heikkenemiseen, tuottavuuden laskuun ja odottamattomiin kustannuksiin.

Henkilöstövahvuuteen vaikuttavilla muutoksilla tiedetään olevan merkittäviä seurauksia siihen, miten henkilöstö suhtautuu työnantajaansa. Organisaation palvelukseen jäävät henkilöt saattavat kokea, ettei työnantaja ole lojaali henkilöstöään kohtaan, mikä vähentää heidän haluaan pysyä työnantajan palveluksessa ja lisää aikeita vaihtaa työpaikkaa. Tällöin irtisanoutumisten määrää usein lisääntyy erityisesti nuorimpien ja koulutetuimpien joukossa. Samalla organisaatio saattaa menettää keskeisiä osaajiaan.

Miksi sitten henkilöstön sitoutuminen ja samaistuminen heikkenevät ja irtisanoutumisaikheet lisääntyvät? Toiminnan supistaminen siihen liittyvine irtisanomistuneen koetaan tutkimusten mukaan helposti ns. psykologisen työ sopimuksen rikkoutumisena. Psykologisella työ sopimuksella tarkoitetaan yksinkertaistaen henkilön tulkintaa ja käsitystä työsuhteen laadusta, velvoitteista ja vastavuoroisuudesta. Kyse on siis ääneen lausumattomista odotuksista, joiden oletetaan olevan olemassa ja pitävän. Oletus siitä, että työnantaja on lojaali henkilöstöä kohtaan ja kohtelee heitä reilusti, murtuu helposti henkilöstövahvuuteen vaikuttavissa tilanteissa. Vähäisimmillään organisaation palvelukseen jäävät henkilöt kokevat merkittäviä muutoksia toimintaympäristössään, kun toimenkuvat, vastuut, kollegat ja esimissuhteet muuttuvat.

Tärkeä pohdinta liittyy siihen, nähdäänkö muutoksessa selviämisen olevan yksittäisen henkilön vai organisaation vastuulla. Lienee selvää, etteivät psykologiset vaikutukset ole samanlaiset kaikkien kohdalla, vaan vaihtelevat monista syistä. Reaktioihin vaikuttaa esimerkiksi se, miten henkilö tulkitsee muutostilanteen, millaisia aiempia kokemuksia hänellä on vastaavista tilanteista tai kuinka mukautuva hän on uusiin tilanteisiin. Silloin, kun henkilöllä on kielteisiä kokemuksia muutoksista joko nykyisessä tai entisessä organisaatiossa, hänen sitoutumisensa muutokseen on tutkimusten mukaan heikompaa kuin muilla. Myös kokemus luottamuksen rikkoutumisesta tuo mukanaan kielteisen ja epäluuloisen suhtautumisen. Lisäksi osa kokee muutoksen uhkana, osa kiinnostavana mahdollisuutena riippuen sekä aiemmista kokemuksista että henkilön omista ominaisuuksista ja voimavaroista.

Henkilöstön reaktioihin voidaan joka tapauksessa merkittävästi vaikuttaa organisaation toimintatavoilla. Kokemus oikeudenmukaisuudesta on avainasemassa

epävarmuuden käsittelyssä. epävarmuuden hallinnan teorian mukaan ihmiset kiinnittävät huomiota oikeudenmukaisuuteen saadakseen tietoa omasta ase-

”Henkilöstön reaktioihin voidaan merkittävästi vaikuttaa organisaation toimintatavoilla”.

mastaan ja statuksestaan. Oikeudenmukaisuuden merkitys kasvaa, kun ihmiset ovat epävarmoja tilanteestaan, kuten muutoksen yhteydessä tapahtuu. Taustalla on ajatus siitä,

että ihmiset tulkitsevat oman kohtelunsa oikeudenmukaisuutta ja määrittävät asemaansa uudessa organisaatiossa sen perusteella. Tällöin esimerkiksi reiluksi koettut menettelytavat, arvostus, osallistaminen ja aktiivinen viestintä tulkitaan mahdollisuutena uusiin vastuihin ja urakehitykseen. Myös panostus luottamuksen rakentamiseen ja henkilöstön kouluttamiseen sekä esimieheltä saatava tuki vähentävät epävarmuutta. Kaiken kaikkiaan hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt ja niihin nojaava esimiestyö ovat avainasemassa.

Samalla työnantajan osoittama huolenpito ja työpanoksen arvostus rakentavat vastavuoroisuutta ja lojaalisuutta, mikä puolestaan näkyy sitoutumisena ja ponnisteluina työnantajan menestyksen eteen myös muutostilanteissa. Teoria organisaation tuesta esittää, että kokemus huolenpidosta ja tuesta syntyy kolmesta lähteestä: 1) oikeudenmukaisista menettelytavoista 2) esimiesten henkilöstöä huomioivasta ja tukevasta toiminnasta ja 3) oikeudenmukaisista HR-käytännöistä. Henkilöstövahvuuden muuttuessa monet oikeudenmukaisuuden kokemuksiin liittyvät asiat kytkeytyvätkin nimenomaan *henkilöstöjohtamisen käytäntöihin*:

- Millä perusteella arvioidaan erilaisten työtehtävien tärkeys?
- Miten määritellään lähtijät ja organisaatioon jäävät osaamisen ja kehityspotentialin näkökulmasta?
- Minkälaisilla periaatteilla osallistetaan henkilöstöä muutoksen suunnitteluun?
- Miten koulutetaan ja valmennetaan henkilöitä muuttuviin työtehtäviin?
- Miten irtisanomiset hoidetaan?
- Miten muutoksesta viestitään?
- Miten tehtävämuutokset vaikuttavat jäävien henkilöiden palkkaukseen?

On myös havaittu, että irtisanottavien henkilöiden oikeudenmukainen kohtelu edistää myös jäljelle jäävän henkilöstön halukkuutta panostaa organisaation menestymiseen. *Epävarmuuden hallinnasta onkin tullut eittämättä yksi johdon ja esimiesten tärkeimpiä tehtäviä organisaatiomuutosten keskellä.*

Myös monet strategisen tason päätökset ja linjaukset vaikuttavat sekä muutoksen toteutuksen nopeuteen, että johtamisen käytäntöihin. Esimerkiksi muutosta käynnistettäessä on hyvä keskittyä etenemään maltilla sekä viestimään, keskustelemaan ja rakentamaan yhteistä ymmärrystä tilanteesta. Samalla henkilöstön osallistamisesta voi olla arvaamattoman suuri etu. Kun muutos etenee, voi olla tarpeen panostaa henkilöstön kannustamiseen ja huomioimiseen. Muutoksen loppupuolella tärkeäksi nousee yhteisen identiteetin rakentaminen ja osaamisen kehittäminen uuden organisaation vaatimuksia vastaavaksi.

Hyvä *esimiestyö* on keskeisessä roolissa henkilöstövahvuuden muutoksen onnistumisessa. Esimiesten asema henkilöstövahvuuden muutostilanteissa onkin usein henkisesti raskas. He joutuvat välittämään ikäviä uutisia ja hallitsemaan sekä alaistensa että omaa emotionaalista taakkaansa. Ylimmän johdon ja HR-ammattilaisten tärkeä tehtävä muutoksen keskellä on tukea esimiehiä heidän vaativassa tehtävässään. Esimiestyön käytännöt ja esimiesten saama valmennus sekä tuki ovat asioita, jotka tulisi nostaa tiedostetuiksi johtamisen kohteiksi ja muutosjohtamisen voimavaroiksi organisaatioiden muutostilanteissa.

Käsillä olevan teoksen tausta on monitieteinen, lähinnä käyttäytymistieteen ja henkilöstöjohtamisen perinteisiin pohjautuva. Teos on syntynyt halusta koota erilaisia näkökulmia siihen, miten johtamisen toimin voidaan vaikuttaa henkilöstön reaktioihin ja sitä kautta koko muutoksen onnistumiseen. Se ankkuroituu erityisesti käyttäytymistieteelliseen tutkimukseen epävarmuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja samaistumisesta sekä henkilöstökäytänteitä ja esimiestyötä muutostilanteessa käsittelevään kirjallisuuteen. Eri näkökulmia yhdistämällä pyrimme tuomaan esille *tekijöitä, joiden avulla henkilöstövahvuuden muutos voidaan hoitaa onnistuneesti*.

Vaikka henkilöstövahvuuteen vaikuttavat muutokset todennäköisemmin epäonnistuvat kuin onnistuvat, ei tilanne missään nimessä ole toivoton. Ei siis hätää. Tämä teos auttaa ymmärtämään erilaisia näkökulmia ja reaktioita tarjoten samalla ratkaisuja onnistumiseen.