

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

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hakonen, A. (2020). Henkilöstövähennys reilusti ja vastuullisesti – case Nokian Bridge-tukiohjelma. Teoksessa Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (toim.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, ss. 39–40. 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:

Hakonen, A. (2020). Henkilöstövähennys reilusti ja vastuullisesti – case Nokian Bridge-tukiohjelma. In Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (eds.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, ss. 39–40. 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>

3.5 Henkilöstövähennys reilusti ja vastuullisesti – case Nokian Bridge-tukiohjelma – A. Hakonen

Suomessa tuntuu olevan vallalla ajatus siitä, että työpaikkojen kannattavuus paranee henkilöstöä vähentämällä. Tutkimusten perusteella tätä oletusta voi hyvällä syyllä epäillä. Onkin todettu, että henkilöstövähennyksillä saavutetaan niille asetetut tavoitteet vain harvoin. Näin käy siksi, että yrityksen maine kärsii ja jäljelle jäävä henkilöstö menettää motivaationsa ja sitoutumisensa sekä luottamusta työnantajaansa. Erityisen haitallista tämä on korkeaa osaamista vaativilla työpaikoilla, joissa ei ole varaa menettää huolella rakennettua osaamispääomaa.

Lisäksi yllättävän harva työnantaja on oivaltanut, kuinka tärkeää on tukea irtisanomiaan työntekijöitä. Työnantajan kannattaisi osoittaa olevansa hyvä työnantaja, vaikka joutuukin irtisanomaan. Siten voidaan paitsi auttaa irtisanottavia myös ylläpitää jäljelle jäävien sitoutumista ja hyvää mainetta työnantajana. Sitäkin paremmin työnantajista erottuvat ne, jotka ovat ymmärtäneet, miten suuri merkitys fik-sulla ja vastuullisella irtisanottavista huolehtimisella on. Ainakin toistaiseksi maine-etua saa se yritys, joka lähtee huolehti-maan irtisanottavista, vaikkei siihen pakkoa olekaan. Tuen tarkoitus on pehmentää työn menettämisen iskua ja suunnata irtisanottua löytämään osaamista ja voimavaroja uudelleentyöllistymiseen.

”Fiksulla ja vastuullisella irtisanottavista huolehtimisella eli tukemisella on suuri merkitys.”

Nokian Bridge-ohjelmasta oppia

Nokian Bridge-ohjelma on maailmanlaajuisesti laajamittaisimpia irtisanottujen tukiohjelmaa. Se luotiin kesällä 2011 pehmentämään mittavien irtisanomisten vaikutuksia. Suomessa ohjelmaan oli vuosina 2011-2013 oikeutettu noin 5 000 työntekijää, maailmalla noin 18 000. Nokia halusi Bridge-ohjelmallaan tukea työnsä menettäviä työntekijöitä ja myös paikkakuntia, joissa Nokialla oli keskeinen rooli. Taustalla olivat aiemmat kokemukset Saksasta, jossa Nokian Bochumin tehtaiden sulkeminen aiheutti mittavia protesteja ja mainetappioita, eikä vastaavaa haluttu kokea uudelleen.

Käytännössä Bridge-ohjelman kautta *työntekijöille tarjottiin tietoa, ohjausta ja taloudellista tukea uudelle polulle*: löytämään uusi työpaikka, perustamaan yritys tai opiskelemaan lähteminen. Myös vertaistuki oli tärkeää, sillä kullakin paikkakunnalla oli yrityksen tarjoamat tilat, joissa työnsä menettävät tapasivat muita samassa tilanteessa olevia ja jakoivat kokemuksiaan.

Bridge-ohjelman tulokset näyttävät ainakin lukujen muodossa hyviltä. Noin 60 prosentilla työntekijöistä oli seuraava työpaikka, opiskelupaikka tai yrittäjyys tiedossa jo Nokia-työsuhteen ja tukiohjelman päätyttyä. Uusia yrityksiä syntyi ohjelman tuella Suomeenkin noin 400.

Bridge-ohjelmaan liittyvän tutkimuksen mukaan sillä oli *myönteisiä vaikutuksia sitä hyödyntäneiden henkilöiden hyvinvointiin ja uudelleentyöllistymisen edellytyksiin*, kuten konkreettiseen työnhakuosaamiseen ja itsetuntoon. Kaksi kolmanesta osallistuneista piti Nokiaa Bridge-ohjelman ansiosta oikeudenmukaisena ja vastuullisena työnantajana ja yli 80 prosenttia osallistuneista oli tyytyväisiä ohjelmaan.

Omaan organisaatioon sopivaa tukiohjelmää kannattaa harkita, jos irtisanomiset tulevat ajankohtaiseksi. Bridge-tukiohjelmasta kerättyjen kokemusten perusteella voi olettaa, ettei irtisanottavien tukeminen ole hukkaan heitettyä panostusta.

Ota talteen oheiset vinkit, jotka auttavat ymmärtämään tukiohjelmien tai pienempien tukimuotojen mahdollisuuksia henkilöstön vähennys-tilanteissa.

Irtisanottavia kannattaa tukea, koska se rakentaa hyvää mainetta ja ylläpitää jäljelle jäävien sitoutumista työnantajaansa. Yhdessä näiden avulla turvataan myös yrityksessä tarvittavan osaamisen määrää ja tasoa.

Rakenna rohkeasti organisaatiosi näköiset tukimuodot (esim. taloudellinen, tietoja ja taitoja rakentava sekä sosiaalinen ja psykologinen tuki). Esimerkiksi sosiaalisen ja psykologisen tuen järjestäminen ei vaadi suuria taloudellisia resursseja vaan lähinnä kekseliäisyyttä ja viitseliäisyyttä.

Vain hyödynnetystä tuesta on apua. Palvelujen käyttöön kannattaa siis aktivoida.

Keskeisessä roolissa on esimiesten tapa kertoa ja puhua asioista niin irtisanottaville kuin jäljelle jääville. Läsnäolo, kuuntelu ja mahdollisuuksien korostaminen kannattavat.